

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA  
QUINUA ORGÁNICA EN LA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL MACHUPICCHU LTDA.  
ANDAHUAYLAS, 2016**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**Presentado por:**

**POOL ELNAR JUNCO ANTEZANA**

**Andahuaylas, Perú**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA**  
**QUINUA ORGÁNICA EN LA COOPERATIVA**  
**AGROINDUSTRIAL MACHUPICCHU LTDA.**  
**ANDAHUAYLAS, 2016**

**POOL ELNAR JUNCO ANTEZANA**

**Asesora:**

**Mag. Econ. Doris Bustinza Saldívar**

**Andahuaylas, Perú**

**2017**



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Padratorio de la EPAG, de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de San Jerónimo, siendo las 08.00 horas del día 25 de Setiembre del año 2017, se reunieron el Jurado Evaluador y el

integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Cadena de Valor y Ventaja Competitividad de la Quinua orgánica en la cooperativa Agroindustrial Machapicchu Ltda. Andahuaylas - 2016, cuyo autor es el Bachiller en Pool Einar Junco Antezana y su Asesor Mg. Econ. Doris Bustinza Saldivar con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa del tesista, el Jurado Evaluador ACORDÓ: Aprobar por UNANIMIDAD al Bachiller en Administración de empresas, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>14</u>	<u>Catorce</u>	<u>Bueno</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

Mg. Joaquín Meléndez Rojas

Mg. Juan C. Ramírez C.

Mg. Julio C. Machaca

A mis padres: Marilú, Antezana Calderón y Kliber, Junco Herrera asimismo a mis hermanos y para toda mi familia por ser el motor y motivo de seguir luchando día a día.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por su apoyo divino; a mis padres por su apoyo incondicional, moral y económico durante mi formación profesional ya que sin ellos el cumplimiento de este objetivo no habría sido posible.

Asimismo, agradecer a todos los docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas y en especial a la Mag. Doris, Bustinza Saldívar por ser guía y asesora durante el proceso de investigación.

A los miembros del jurado el Mag. Joaquín Machaca Rejas, Mag. Julio Cesar Machaca Mamani y Mag. Juan cielo Ramírez Cajamarca, por las sugerencias idóneas que permitieron culminar satisfactoriamente esta investigación.

A la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. A la gerente general, trabajadores y socios quienes con su apoyo desinteresado me brindaron las facilidades para desarrollar el presente trabajo.

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “*Cadena de valor y ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016*” germina por la iniciativa de realizar una investigación, plasmando los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria, que permita la obtención del título profesional de Licencia en Administración de Empresas.

Esta tesis, nace con el mero propósito de dar solución a las problemáticas que aquejan la cadena de valor de la quinua orgánica en de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu, la misma que repercute en la existencia de ventaja competitiva, la cual induce a buscar la relación entre ambas variables. Para ello se toma en cuenta los procedimientos y metodologías correspondientes a una investigación científica.

Además, tiene por objetivo determinar la manera en que las variables cadena de valor y la ventaja competitiva se relaciona, ambas teorías bastante reconocidas y estudiadas por Michael Porter, que permite enriquecer y plasmar conceptos claros y precisos en esta investigación.

Se obtiene concepciones, temas y resultados orientados a nutrir el conocimiento teórico y científico de aquellas personas interesadas en leerla o estudiarla, asimismo, muestra la indispensabilidad y relación que existe entre las dos variables ya mencionadas, dentro de un contexto agroindustrial, un espacio totalmente distinto al que describe Porter.

Esta investigación se ha sistematizado cumpliendo todo lo estipulado en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas y el reglamento para la elaboración y sustentación de tesis de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, que permitirá la obtención del título profesional mediante la modalidad de sustentación de tesis.

## ÍNDICE GENERAL

	pág.
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	17
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>19</b>
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.1. Planteamiento del problema .....	19
1.2. Formulación del problema.....	22
1.2.1 Problema general .....	22
1.2.2 Problema específico .....	22
1.3. Delimitación .....	23
1.4. Justificación .....	23
1.5. Objetivo .....	25
1.5.1 Objetivo general.....	25
1.5.2 Objetivo específico.....	25
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>26</b>
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
2.1. Antecedentes.....	26
2.1.1 A nivel internacional.....	26
2.1.2 A nivel nacional.....	29
2.2 Marco teórico .....	34
2.2.1 Diferencia entre cadena de valor y cadena productiva.....	34
2.2.2 Diferencia entre cadena y de valor cadena de suministro .....	36
2.2.3 Cadena de valor .....	37
2.2.4 La teoría del padre de la cadena de valor .....	39

2.2.4.1	Las actividades primarias.....	43
2.2.4.2	Las actividades de apoyo o la creación de valor .....	44
2.2.5	Tipos de actividades .....	45
2.2.6	Nexos de la cadena de valor.....	46
2.2.7	Cadena de valor industrial .....	46
2.2.8	La cadena de valor y la estructura de la industria .....	46
2.2.9	La cadena de valor y la estructura organizativa .....	47
2.2.10	Ventaja competitiva.....	47
2.2.11	Tipos de ventaja competitiva.....	52
2.2.11.1	Ventaja en costos. ....	52
2.2.11.2	Diferenciación .....	54
2.2.12	Alcance competitivo de la cadena de valor .....	54
2.2.13	Integración cooperativa una opción de cadena de valor y ventaja competitiva.....	55
2.8.	Marco conceptual .....	57
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>65</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>65</b>
3.1.	Hipótesis.....	65
3.1.1	Hipótesis general .....	65
3.1.2	Hipótesis específica .....	65
3.2.	Variables.....	66
3.3.	Operacionalización de variables .....	67
3.4.	Metodología.....	69
3.4.1	Enfoque .....	69
3.4.2	Tipo de estudio .....	69
3.4.3	Diseño de investigación .....	69
3.5.	Población y muestra .....	70
3.5.1	Población.....	70
3.5.2	Muestra.....	70
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	72
3.7.	Método de análisis de datos .....	72
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>75</b>
<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>		<b>75</b>
4.1.	Resultados de investigación .....	75

4.1.1	Datos generales.....	75
4.1.2	Fiabilidad (Alfa de Cronbach).....	78
4.1.3	Frecuencias. ....	80
4.2.	Contrastación estadística de hipótesis. ....	86
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>94</b>
DISCUSIÓN .....		94
CONCLUSIONES.....		99
RECOMENDACIONES.....		101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		103
ANEXOS .....		108

## ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. El sistema de valor.....	41
Figura 2. La cadena genérica de valor.....	42
Figura 3. Género de los encuestados. ....	75
Figura 4. Edad de los encuestados.....	76
Figura 5. Formación académica.....	77
Figura 6. Condición de trabajo.....	78
Figura 7. Cadena de valor de la quinua orgánica.....	81
Figura 8. Actividades primarias de la quinua orgánica.....	82
Figura 9. Actividades de apoyo de la quinua orgánica.....	83
Figura 10. Ventaja competitiva de la quinua orgánica en la cooperativa.....	84
Figura 11. Ventaja en costos de la cooperativa.....	85
Figura 12. Diferenciación de la cooperativa.....	86
Figura 13. Estructura orgánica del régimen administrativo.....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Diferencias claves entre cadena productiva y cadena de valor .....	36
Tabla 2. Nivel de correlación de variables.....	74
Tabla 3. Género de los encuestados. ....	75
Tabla 4. Edad de los encuestados.....	76
Tabla 5. Formación académica.....	77
Tabla 6. Condición de trabajo. ....	78
Tabla 7. Fiabilidad según Kuder Richardson.....	79
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad (V1 y V2: Cadena de valor y Ventaja competitiva).....	79
Tabla 9. Estadísticas de fiabilidad (V1: Cadena de valor) .....	79
Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad (V2: Ventaja competitiva) .....	80
Tabla 11. Tabla de frecuencias (V1: Cadena de valor) .....	80
Tabla 12. Tabla de frecuencias (V1D1: Actividades primarias) .....	81
Tabla 13. Tabla de frecuencias (V1D2: Actividades de apoyo) .....	82
Tabla 14. Tabla de frecuencias (V2: Ventaja competitiva) .....	83
Tabla 15. Tabla de frecuencias (V2D1: Ventaja en costos).....	84
Tabla 16. Tabla de frecuencias (V2D2: Diferenciación) .....	85
Tabla 17. Correlación entre la dimensión actividades primarias y ventaja en costos.....	88
Tabla 18. Correlación entre la dimensión actividades primarias y la diferenciación. ....	90
Tabla 19. Correlación entre la dimensión actividades de apoyo y ventaja en costos.....	91
Tabla 20. Correlación entre la dimensión actividades de apoyo y la diferenciación .....	92
Tabla 21. Correlación entre las variables cadena de valor y ventaja competitiva. ....	87

## ÍNDICE DE ANEXOS

	pág.
Anexo 01:Matriz de consistencia .....	109
Anexo 02:Matriz de operacionalización de variables .....	111
Anexo 03:Matriz de instrumento de recojo de datos .....	114
Anexo 04:Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	117
Anexo 05:Población de la cooperativa agroindustrial machupicchu Ltda. ....	120
Anexo 06:Encuesta .....	124
Anexo 07:Fotografías de la investigación .....	125
Anexo 08:Flujograma actual de creación de la cadena de oferta exportable en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. ....	126
Anexo 09:Flujograma propuesto de la cadena de valor de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.....	127
Anexo 10: Sistema de valor propuesta de la quinua orgánica de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu. Ltda. (integración hacia atrás y hacia adelante).....	128
Anexo 11: Ley general de cooperativas .....	129

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu de Andahuaylas, siendo así el ente rector que se encarga de abastecer de insumos y materia prima a los socios como también de almacenar y por último comercializar la quinua ya sea mercado interno y externo, es decir supervisa la cadena de valor y la ventaja competitiva de la quinua orgánica.

El presente es un estudio de enfoque cuantitativo de nivel o alcance correlacional, que tiene como objetivo principal establecer la relación de la cadena de valor con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016., asimismo permite conocer la verdadera estructura de la cadena de valor de la cooperativa.

Las teorías de ambas variables son totalmente distintas y muy amplias pero complementarias por lo que Michael Eugene Porter define a la cadena de valor como una herramienta que permite alcanzar una ventaja competitiva dentro de una industria donde la ventaja competitiva no es más que el resultado de una adecuada estructuración y ejecución de la cadena de valor.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión sobre la cadena de valor y la ventaja competitiva a 199 personas entre socios productores y administrativos; en relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para ambas variables, el cuestionario está compuesto por 45 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías (siempre, la mayoría de las veces sí, algunas veces si algunas veces no, la mayoría de las veces no y nunca), las cuales se resumieron en tres niveles ordinales de siempre, algunas veces y nunca.

Asimismo, la variable cadena de valor, estuvo compuesta por 28 ítems y la ventaja competitiva por 17 ítems; haciendo un total de 45 ítems con la misma escala y niveles ordinales ya mencionados. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0,828 en la fusión de las variables, por otro lado, con un valor de 0,805 para el cuestionario de cadena de valor y de 0,785 para el cuestionario de ventaja competitiva, por tanto, el instrumento es consistente y de excelente confiabilidad.

Mediante esta investigación, en las conclusiones que se llegó, muestra que los socios y administrativos de acuerdo al objetivo general que es; determinar la manera en que la cadena de valor se relaciona con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016. Se obtuvo como valor “sig.” de  $p=0,000$  que es menor a 0.05 en el nivel de significancia ya establecido, entonces se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ); por lo tanto, se afirma con una certeza del 99% que la cadena de valor se relaciona positivamente con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda., Andahuaylas – 2016 por otro lado de acuerdo al coeficiente de Spearman, se puede notar que el valor de correlación es de  $r=0.249^{**}$  que indica que hay una correlación positiva baja, entre la cadena de valor y la ventaja competitiva, como también se observa la misma situación en las hipótesis específicas 1, 2 y 4 a excepción de la hipótesis específica número 3 que se acepta la hipótesis nula ya que sus valores exceden la puntuación establecida.

**Palabras clave:** Cadena de valor, ventaja competitiva, quinua, correlación, cooperativa, socios.

## ABSTRACT

The present research work was carried out in the Cooperativa Agroindustrial Machu Picchu of Andahuaylas, so the governing body which is in charge of supplying inputs and material premium partners as store and finally sell quinoa already internal and external market i.e. oversees the value chain and competitive advantage of organic quinoa.

This is a study of quantitative approach of level or correlation scope, which aims to establish the relationship of the value chain with the competitive advantage of organic quinoa in the Cooperativa Agroindustrial Ltda. Machu Picchu Andahuaylas, 2016., also allows us to know the true structure of the value chain of the cooperative.

The theories of both variables are completely different and very spacious but complementary so Michael Eugene Porter defines the value chain as a tool that allows you to achieve a competitive advantage in an industry where the competitive advantage It is not more than the result of a proper structuring and execution of the value chain.

For obtaining the information was applied a survey of opinion on the value chain and competitive advantage to 199 people between producers and administrative partners; in relation to the data collection instrument, a questionnaire was applied for both variables, the questionnaire is composed of 45 items with an amplitude of scale of five categories (always, most of the time Yes, sometimes if sometimes not, most) (often not and neck), which summarized in three ordinal levels sometimes always, and never.

Likewise, the variable value chain, was composed of 28 items and the competitive advantage of 17 items; making a total of 45 items with the same scale and levels already mentioned ordinals. The validity and reliability of the instrument were performed according to Cronbach's alpha coefficient and the results were 0,828 in the merging of variables, on the other hand, with a value of 0.805 for value chain questionnaire and 0.785 for the cues tionario of competitive advantage, therefore, the instrument is consistent and excellent reliability.

Through this research, the conclusions that are reached, shows that partners and administrative according to the general objective which is; determine the manner in which the value chain relates to the competitive advantage of the organic quinoa in the

Cooperativa Agroindustrial Ltda. Machu Picchu Andahuaylas, 2016. Was obtained as "sig." value of  $p = 0,000$  which is lower at 0.05 significance level already set, then accept the alternative hypothesis ( $H_1$ ); Therefore, says with a certainty of 99% that the value chain relates positively to the competitive advantage of the organic quinoa in the Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda., Andahuaylas - 2016 on the other hand according to the Spearman coefficient, is You may notice that the correlation value is  $r = 0.249^*$  indicating that there is a correlation positive low between the value chain and competitive advantage, as well as shown the same situation in the hypotheses specific 1, 2 and 4 with the exception of the hypothesis specifies number 3 that the null hypothesis is accepted since their values exceed the set score.

**Key words:** value chain, competitive advantage, quinoa, correlation, cooperative, partners.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la competencia es más ardua que antes, por lo que las empresas e industrias tienen que fijar estrategias, métodos e instrumentos por los cuales sobresalir y ser mejor en comparación a sus rivales tanto en sus productos y la atención que brindan, para esto una de las alternativas y herramientas que puede usar una empresa es la buena estructuración de la cadena de valor para tener una ventaja competitiva.

Por las mismas manifestaciones en el párrafo anterior se puede analizar la situación de algunas industrias a nivel mundial que se dedican a industrializar materias primas a veces sin contar con una adecuada cadena de valor y por ende no alcanzan nunca una ventaja competitiva, esto debido que para los clientes nunca se terminan de satisfacer sus necesidades, al cumplir unas se crean otras, razón por la cual buscan satisfacción de las mismas con productos idóneos y de excelente calidad.

Para satisfacer las necesidades de todos los clientes las empresas, deben fijar estrategias que les permita ser competitivos en el mercado, por lo que es de vital importancia en una industria pueda tener una adecuada y bien estructurada cadena de valor, quiere decir que la cadena de valor y la ventaja competitiva actúan conjuntamente para lograr los objetivos trazados.

cuando administrativos y socios productores y/o trabajadores fijan una cadena de valor conveniente la cantidad de producción mejorara puesto que se reducirán los cuellos de botella y el congestionamiento de materia prima, insumos y producto terminado dentro de la red de producción, de tal manera que se estará minimizando tiempo y costos.

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer la relación de la cadena de valor con la ventaja competitiva de la quinua orgánica de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016

Este trabajo de investigación está dividido en cinco capítulos; en el primer capítulo contiene todo lo que se refiere al problema de investigación y se brinda estándares generales del trabajo; planteando, describiendo y formulando el problema general/específicos y los problemas específicos/específicos; entre otros aspectos. En el capítulo dos, se presenta la fundamentación teórica sobre la cual se avala el trabajo de

investigación. El capítulo tres, se refiere a la metodología de la investigación. Se fundamenta la descripción de la hipótesis, el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la operacionalización de las variables, la población de estudio; así ofreciendo una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales; en el capítulo cuatro, se presenta los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los socios y administrativos por último se presenta el capítulo cinco donde se detallan las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas a las que se acudió y los anexos.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Ante la creciente competencia a efecto de la globalización, la quinua, en los últimos años ha mostrado un fuerte crecimiento debido a su reconocimiento en el mercado mundial por su gran valor nutricional, adaptabilidad a distintas zonas agroecológicas (costa y sierra) como también por su potencial Industrialización y las grandes utilidades que se obtienen.

De acuerdo a la Organización Internacional de Trabajo [OIT], (2015) la quinua o grano de oro, tiene origen sudamericano cultivado desde hace 2500 a 3000 a.C. hoy en día es cultivado desde territorios Colombianos hasta el norte de Argentina y el sur de Chile, es decir en todos los países de la región andina; este cereal está presente en más de 50 países del mundo, teniendo como principales productores de este cereal a los países de Perú, Bolivia y Ecuador donde sorprendentemente el 90 % de la producción se encuentra en los dos primeros países. Es así que de acuerdo a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) los países que más importan este producto son los Estados Unidos con un 47% seguido por Canadá 8%, los países bajos 8%, reino unido 6%, Italia 5%, Alemania 5%, Francia 4%, Australia 3%, Israel 2%, etc.

Según datos extraídos del diario Gestión (02 de agosto del 2015) Bolivia exportó 9 248 toneladas métricas de quinua por un valor de US\$ 47.1 millones, mientras el Perú alcanzó las 12 454 TM del cereal por un valor de US\$ 52.2 millones según datos oficiales de ambos países. Esto hace de que la producción de quinua haya incrementado y aquí una ley inquebrantable, la ley de la demanda, *si mayor es la producción de un producto los precios descenderán*, sin embargo, para poder contrarrestar esta situación es necesario que se implemente una cadena de valor eficiente para obtener una ventaja competitiva frente a otros países y dar contra a ese mal. También cabe señalar la apertura a un nuevo mercado que el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), luego de las gestiones realizadas durante los dos últimos años por el Servicio Nacional de

Sanidad Agraria (SENASA), logró el acceso de la quinua peruana al importante mercado de la INDIA, un país con más de 1240 millones de habitantes.

El diario La Razón (19 de enero del 2016) señala que desde el 2014 las exportaciones peruanas superaron al país vecino de Bolivia y se posicionó como proveedor fundamental de los Estados Unidos, de esta manera para el año 2016 alcanzó el 40% de las importaciones que realiza este país, mientras Bolivia sigue decayendo. Perú teniendo una ventaja comparativa frente a su rival productor Bolivia, por la buena calidad de sus suelos, climas de la sierra y las dos cosechas anuales que realiza, mientras Bolivia solo una.

El MINAGRI (sf) identificó dentro del territorio peruano a las regiones más importantes en la producción como es el caso de Puno que se constituye como el principal productor de quinua con aproximadamente el 82% de la siembra, le siguen en orden de importancia Junín, Arequipa, Cusco, Huancavelica, Áncash, Ayacucho y Apurímac, es decir el sur y centro del país.

RPP Noticias (18 de abril del 2016) indica que las exportaciones de quinua en el 2016 con respecto a Apurímac llegaron a los US\$ 89 237, teniendo como destino principal el país de Canadá, como también se hicieron presentes las venta dentro del territorio, esto a los programas sociales de Qali Warma, vaso de leche y los comedores populares, que de acuerdo al programa Sierra Exportadora, el 99% de la exportaciones totales de Apurímac fueron productos primarios, sin valor agregado surgiendo así otro problema por la mala administración y ejecución de la cadena de valor.

Por otro lado el desconocimiento de algunos procesos por los cuales una industria o región podría superar a los demás y poseer una ventaja competitiva es sin duda mediante la implementación o reestructuración de una cadena de valor como herramienta, que de soporte al producto dentro de sus actividades primarias y las actividades de apoyo, es decir, en todos su proceso desde su producción hasta el momento de su exportación, de esta manera identificar los nexos que posee en cada actividad y aplicarlas. Como país se alcanzó la superioridad en la exportación de este cereal, por lo que las asociaciones, industrias, cooperativas, etc. deberán dedicarse en la reestructuración de su cadena de valor que aún no es eficiente para obtener una ventaja competitiva

Según datos oficiales del diario, Correo cusco (11 de octubre del 2016) menciona que:

Dentro de la provincia de Andahuaylas, más de 900 toneladas de quinua orgánica de excelente calidad fue el resultado de la campaña 2015 – 2016 impulsada por la *Cooperativa Agroindustrial Machu Picchu Ltda. (CAGMA)*, la misma que consolida más de 350 pequeños agricultores del valle del *Chumbao* por más de 5 años, en esta provincia actualmente la cooperativa desarrolla un exitoso programa de siembra de granos andinos como *kiwicha, chía y quinua*, teniendo como producto bandera a este último, habiéndose exportado un primer lote hacia el país de Italia con excelentes resultados. Daysi Huamán Orosco, administradora de CAGMA manifestó que sus productos pasan por un implacable control de análisis de residuos químicos para obtener la certificación orgánica, el cual es monitoreado desde la etapa de preparación de la tierra, teniendo un área cultivada es de 650 hectáreas en 20 comunidades campesinas distribuidas en once distritos de la provincia de Andahuaylas de la región de Apurímac.

Sin duda el problema notable es la ausencia de una adecuada estructuración y flujo de la cadena de valor como herramienta, que permita tener una ventaja competitiva esto debido a que ambas no actúan totalmente relacionadas si bien es cierto hoy en día en la gran mayoría de industria solo poseen una ventaja comparativa, Porter (2002) plantea que, una buena estructuración de las actividades primarias y de apoyo, el reconocimiento de los nexos, hará que al aplicar una cadena de valor como herramienta en la industria permita tener una ventaja competitiva frente a la competencia, para ello se debe ser juicioso e identificar los tipos de ventaja competitiva que tiene la industria y si no las poseen implementarlas como son la ventaja en costos y la diferenciación en sus distintas escalas.

La dificultad que existe dentro de la cooperativa es la mala estructuración, flujo, la mala administración de la cadena de valor y la falta de complementariedad que no permiten poseer una ventaja competitiva, por motivo de que adoptaron procesos similares o iguales al de otras organizaciones que se dedican al mismo o parecido sector que no son nada eficientes, existiendo así muchos cuellos de botella que solo contribuye a la perdida tiempo y costo que a la vez alteran todo el

proceso productivo y por ende toda la cadena de valor se retrase y no exista ningún tipo de diferenciación frente a la competencia. Otro factor que hace que la cadena de valor y la ventaja competitiva no actúen en correlación, es la falta de algunas tecnologías que son indispensables en estos tiempos, como las vías y vehículos de transporte, computadoras, balanzas inteligentes y maquinaria para su industrialización.

Para dar solución a este problema se buscará la relación que existe entre la cadena de valor y la ventaja competitiva así se logrará identificar los aportes de estas dos variables cuando actúan en conjunto, por que valgan verdades estas dos actúan y se relacionan de forma totalmente directa dando como resultado la competitividad de una organización; también identificando y relacionando las actividades primarias, las actividades de apoyo, ventaja en costos y diferenciación que posee la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu que podrá repercutir de forma directa en la ventaja competitiva, de esta manera dando solución al problema que es la ineficiente y baja relación que existe entre estas dos variables dentro del cooperativa.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1 Problema general

¿De qué manera la cadena de valor se relaciona con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016?

### 1.2.2 Problema específico

- a) ¿De qué manera las actividades primarias se relacionan con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas?
- b) ¿De qué manera las actividades primarias se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas?

- c) ¿De qué manera las actividades de apoyo se relacionan la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas?
- d) ¿De qué manera las actividades de apoyo se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas?

### 1.3. Delimitación

- **Espacial:** Esta investigación se centrará en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Y los socios distribuidos en la provincia de Andahuaylas del departamento de Apurímac – Perú.
- **Temporal:** Por la particularidad de estudio que se ajusta con relación a los hechos, fenómenos y sujetos de la realidad donde dicha investigación se desarrolló en el año 2016.
- **Teórica:** El manejo teórico donde se circunscribe el problema de investigación es: Cadena de valor y la ventaja competitiva con sus correspondientes dimensiones e indicadores.

### 1.4. Justificación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que la justificación es la exposición de las razones, el para qué y/o el porqué del estudio, es decir con qué propósito se realiza dicha investigación, el propósito debe ser lo suficientemente significativo para que justifique su realización (p. 39).

La importancia de investigar y estudiar este hecho, es por ser un producto de gran exportación y reconocimiento a nivel mundial por su contenido nutricional, uso medicinal, cosmetológico, agradable sabor y olor, la cual deja grandes utilidades a quienes lo producen, tanto así que su nombre está traspasando fronteras. También por el mismo caso de que pocos toman en cuenta este tipo de investigaciones referidas a los productos agrícolas (sector primario) y muchas sólo estudian las regiones más próximas e “importantes” de la economía nacional (que se dedican al sector secundario o terciario). Por lo tanto, el presente trabajo, incorpora la región de la Sierra sur (Apurímac), una de las pocas estudiadas, con

especial interés en los productores de quinua de la provincia de Andahuaylas. Se ha elegido este espacio ya que el problema que posee la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. tiene más preponderancia que a las demás que se dedican al mismo sector, como es el flujo inadecuado del producto desde la siembra o preparación de tierras hasta la venta o distribución, es decir permitirá reconocer el flujo de la cadena de valor para conocer la ventaja competitiva y la correlación entre ambas variables, además al estudiar estos hechos en la cooperativa y dar soluciones, los resultados de la investigación pueden ser compartidos y ejecutados en otras provincias, distritos, centros poblados, comunidades vecinas, asociaciones y otras organizaciones que se dedican al mismo o similar sector o proceso productivo, para dar solución a sus dificultades.

Donde la importancia de la investigación se anexa en la definición de una cadena de valor que permita ser una herramienta útil para alcanzar la ventaja competitiva de la organización así ser bastante competitivo en el entorno. En este sentido una buena administración de la cadena de valor permite una notable minimización de tiempo y costo, y por ende ser competitivos en el sector. Es así que la importancia del estudio actual es para alcanzar la ventaja competitiva que implica el protagonismo de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. y un fuerte compromiso de cada una de las personas que la conforman.

El desarrollo de este trabajo, servirá como guía de referencia para productores de otras organizaciones en cualquier provincia o región del país, quienes estén pasando por una situación similar en su cadena de valor, su nivel de competitividad y poder mejorar los mismos, o simplemente necesiten tomar decisiones importantes con respecto a las variables; este les servirá de base para saber dónde empezar, como ir mejorando lentamente o qué clase de procesos implementar al instante de conocer la correlación de la cadena de valor con la ventaja competitiva. Teóricamente, el estudio permitirá demostrar la funcionalidad de la teoría de Michael E. Porter de la cadena de valor y competitividad en un contexto agrícola dentro de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Generando discusión y reflexión en relación a los ámbitos de aplicación de la teoría y en las consecuencias empíricas al estudiar el proceso de la cadena de valor de la quinua en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Se ha elegido el enfoque Porteriano debido a que propone un conjunto de actividades que permiten definir concretamente una cadena de valor y su

repercusión en la ventaja competitiva para implementar y mejorar el valor del producto y del cliente dentro de la cadena.

Existe una parte que no será beneficiada con este proyecto de investigación como son los sectores no asociados con las actividades agrarias y/o agroindustriales por ejemplo el sector educativo, salud, fiscalías, etc. Por último, el trabajo de investigación es de importancia para el propio autor, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, en relación al tema de cadena de valor y ventaja competitiva y a la vez obtener el título profesional de licenciado en administración de empresas.

## 1.5. Objetivo

### 1.5.1 Objetivo general

Determinar la manera en que la cadena de valor se relaciona con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016.

### 1.5.2 Objetivo específico

- a) Determinar la manera en que las actividades primarias se relacionen con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.
- b) Determinar la manera en que las actividades primarias se relacionen con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.
- c) Determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionan con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.
- d) Determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes

Arias (2012) sostiene que los antecedentes son todos los trabajos de investigación que anteceden al trabajo de investigación que se está realizando, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o posean los mismos problemas y propuestos objetivos similares ya sean en un ámbito internacional o nacional.

Con anterioridad en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda., no se realizó ninguna investigación que abarque el estudio de las variables de cadena de valor y la ventaja competitiva de la quinua orgánica. Pero si existen antecedentes a nivel internacional y nacional que estudiaron estas variables, con productos que poseen similar proceso productivo al de la quinua, que se detallan a continuación con sus respectivas conclusiones.

##### 2.1.1 A nivel internacional

Chávez (2012) realizó la investigación: *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca*, realizado en el Instituto Tecnológico de Oaxaca. México, que le permitió llegar a las siguientes conclusiones:

El análisis del sistema de valor nos permite obtener los cuellos de botella, los puntos críticos y las ventajas competitivas para mejorar la producción de café, ya sea orgánico o comercial en la zona de estudio. En el sistema de valor del café existen intermediarios que restan valor a la producción de café, ofreciendo precios por debajo del valor real del producto. Sin embargo, la organización YNLT ha avanzado sorteando a los intermediarios y creando vínculos directos con el eslabón "transformación". Pero existe la posibilidad que YNLT escale en la cadena de producción y

se constituya en agroindustria, exportador y se expanda a otros mercados, como cafés de altura, cafés amigables, además del orgánico.

Los principales problemas que enfrenta la organización de productores de café se presentan en el proceso productivo, sobre todo, en la tecnificación del campo y la ausencia de maquinaria y equipo que suele ser costoso y que imposibilita escalar en la cadena. La mercadotecnia y comercialización siguen siendo puntos críticos que este tipo de empresas deben confrontar y salir al paso. Donde, las ventajas competitivas de empresas rurales caficultoras como la de YNLT se centran en el café orgánico que les proporciona mayores ingresos a sus asociados y donde el esquema organizativo puede permitir el financiamiento y la gestión de programas de gobierno.

Por último, es útil comentar que de acuerdo a Porter (2006: 18) puede haber cierta compatibilidad entre la diferenciación y la reducción o aminoración de los costos e incluso mejorar la diferenciación, utilizando prácticas que sean eficientes y adecuadas. Los costos pueden suponer un ahorro sin afectar la diferenciación, hay que recalcar que, aminorar costos no es lo mismo que alcanzar una ventaja en costos. La empresa o productores deben estar conscientes de seguir aminorando los costos siempre y cuando no sacrifiquen la diferenciación.

La variable de competitividad, al ser una variable de resultado, nos muestra a nivel de indicadores aspectos que se debe mejorar, entre ellos: la rentabilidad (0.40), productividad (0.56), participación en el mercado (0.45), costos (0.36) y calidad del producto (0.54).

De este modo, tenemos que la cadena de valor se relaciona con la competitividad y que los factores latentes de mercadotecnia y ventas, administración de recursos humanos e infraestructura organizacional explican en un 3.72%, 13.61% y 9.42% a la competitividad, respectivamente; esto refleja que enfocarse a estos factores mejorara notablemente la competitividad.

Bastardo y Ruz (2012) *La cadena de valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial*. En la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente. Maturín, Monagas, Venezuela, que le permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- La cadena de valor es de vital importancia para el desarrollo económico de la empresa, ya que el no tener una correcta administración e identificación de las actividades generadoras de valor, se detiene el crecimiento y desarrollo de la organización.
- La cadena de valor es la columna vertebral de la empresa, ya que es el esquema de cómo se realizan sus operaciones. Esta permite identificar las interconexiones entre cada una de las actividades que la componen para optimizar aquellos puntos donde no se esté teniendo rendimiento adecuado.
- La cadena de valor busca incrementar la creación de valor, optimizando los recursos, para llevar a la empresa a ser líder en el mercado.

Viejó (2013) realizó la investigación: *Estudio de la cadena de valor de la caña de azúcar Saccharum Officinarum en el recinto Tres postes de la provincia del Guayas*, realizado en la Universidad Agraria de Ecuador, Milagro, Ecuador, que le permitió llegar a las siguientes conclusiones:

La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- La comercialización de la caña de azúcar se maneja con el sistema de contrato de hasta 3 años entre productor e ingenio, garantizando así la entrega de la cosecha.
- El sistema financiero nacional hoy en día presenta un alto grado de dificultad para facilitar préstamos agrícolas, debido a engorrosos trámites, ocasionando que el productor no sea sujeto de crédito y/o no tenga el largo tiempo que representa realizar un préstamo.
- Los cañicultores no cuentan con capacitaciones de las diferentes técnicas modernas en las labores agrícolas, lo que origina que exista un bajo rendimiento en la producción del cultivo.
- Las instituciones gubernamentales creando y ofreciendo incentivos que beneficien a los productores, como acceso a intereses bajos, capacitaciones, acceso a tecnología, con esto se incrementa en gran

medida la rentabilidad del cultivo y el nivel de vida de cañicultores y sus familias.

- Concluyendo que la caña de azúcar es un cultivo muy importante para la agroindustria azucarera de nuestro país, y que ésta cada vez está invirtiendo en tecnología de punta para el proceso de fabricación básicamente del azúcar, que es uno de los elementos principales en nuestra canasta familiar.
- La producción de caña de azúcar genera el principal ingreso económico en la zona, y el sistema de comercialización directo entre productor y mayorista no disminuye las ganancias, ayuda a que el producto sea valorizado y el precio por cada tonelada métrica fijado por el estado sea atractivo al productor.
- Se concluye que los productores sí reciben asesoría para el manejo agronómico de su cultivo por parte del Ingenio azucarero Valdez.
- Se concluye que la cadena de comercialización es eficiente, por su amplia cantidad productores y un solo acreedor que cuenta con la logística necesaria para este proceso.
- Lo que influyen principalmente en la baja productividad del cultivo es la falta de riego, en temporada de verano.
- Se concluye que los productores realizan labores agrícolas a destiempo, como el riego mensual y la aplicación de herbicidas y fertilizantes.

#### 2.1.2 A nivel nacional

Arbieto, Pozo y Sheen (2007) realizó la investigación: *Plan estratégico para la quinua del Perú, realizado* en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco, Lima, Perú, que le permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- El principal problema del sector de la quinua radica básicamente en el productor agrícola, es decir en las limitaciones de su nivel educativo y en su pobreza. Estos factores limitan el acceso de las nuevas técnicas de cultivo y procesos que asegurarían la calidad y rendimiento del producto.
- Los métodos de cultivos de la quinua son convencionales, con escasa asistencia técnica, y con cultivos rotativos siendo los más sembrados la papa, avena, tarwi, habas, cebada y pastos. Este sistema, les permite

contar con una diversidad alimenticia, que hace largo el ciclo de producción. Por otro lado, la rotación de cultivos complica el proceso de certificación, debido a que se debe certificar el producto y el suelo en el que se siembra.

- La tendencia del mercado internacional está dirigida por productos orgánicos y de alto contenido proteico. La quinua, en ese sentido, es un cereal considerado como producto orgánico y nutritivo.
- Una de las características de las tierras de cultivo existentes en el Perú es la atomización, o la distribución en pequeñas parcelas. Esta característica no permite una producción masiva, ni justifica la compra o alquiler de maquinaria por cada agricultor, esto solo se justificaría para una asociación de productores.
- La cadena de valor de la quinua es muy compleja por la cantidad de intermediarios presentes, lo que eleva los precios al consumidor. Actualmente, es el intermediario el que tiene el poder de compra frente a los productores.
- La estructura organizacional del sector quinua no está funcionando adecuadamente por la desarticulación entre las instituciones públicas, las empresas y los productores; además, la ausencia de objetivos definidos y estrategias claras es el común denominador.
- Las instituciones del gobierno a través de sus programas de desarrollo e incentivo a la agro exportación (Sierra Exportadora) no están llegando adecuadamente a las empresas; la información impartida por ellos es limitada sobre posibles compradores extranjeros y los procedimientos para contactar y concretizar acuerdos comerciales.
- Existe duplicidad y superposición de funciones de las instituciones del Estado como Sierra Exportadora y las direcciones regionales agrarias que, en vez de estar integradas, ocasionan confusión en los agricultores por las pocas propuestas concretas.
- El comercio informal de la quinua entre Perú y Bolivia son consecuencia de la ausencia de control aduanero por parte de ambos países. El contrabando perjudica la situación del agricultor.
- El acceso a la información, factor clave para la actividad agraria, es muy limitado pues no existen estadísticas agropecuarias y tampoco una adecuada infraestructura física.

- No se cuenta con una política clara de articulación y suscripción de alianzas con otras entidades nacionales y extranjeras para establecer acuerdos de intercambio comercial y de información.
- La transferencia de tecnología y extensión rural ejecutado por el INIA es muy limitada, no tiene la capacidad para atender a todas las regiones del Perú, a pesar de ser la principal proveedora de las semillas mejorada. Por ello los productores compran a otros o son ellos mismos los que las preparan.
- No existe una adecuada planificación de la producción de acuerdo a un estudio de mercado de consumo nacional e internacional, lo cual impide conocer las necesidades de los consumidores. Las propuestas de exportación del Perú están básicamente basadas en la oferta y no en la demanda.
- La mesa de trabajo de la quinua es una buena iniciativa de organización integradora de su cadena de producción conformada por productores, empresas y algunas instituciones del Estado, sin embargo, no tiene el poder de convocatoria, debido a los escasos recursos económicos para poder organizar charlas de capacitación, preparación de folletos informativos, y otros gastos administrativos.
- La capacidad de producción de los agricultores individuales es muy limitada por este motivo estos no están preparados para cumplir con los pedidos de mayor cantidad solicitados por exportadores situados en Lima y Arequipa, la única forma es que estos se agrupen para poder cumplir los pedidos.
- La oferta del Perú es competitiva frente a su principal contendor, Bolivia, por la variedad de quinua de color, propio de la agricultura peruana.

Quispe (2013) realizó la investigación: *Análisis de la Cadena de Valor de la papa nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha – provincia de Andahuaylas – Apurímac*, realizado en la Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5444/QUISE\\_ECOS\\_NELIDA\\_ANALISIS\\_PAPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5444/QUISE_ECOS_NELIDA_ANALISIS_PAPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y), que le permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- La papa es el cuarto principal producto alimenticio en el mundo, después del trigo, arroz, maíz. La papa nativa contiene cantidades significativas de vitamina C, B6. El Perú cuenta con una variabilidad genética y su adaptabilidad a las condiciones climáticas por encima de los 3500 msnm.
- Los productores de papa nativa de los distritos de Huayana y Pomacocha, se caracterizan por tener pequeños terrenos de producción dispersos en diversos lugares, que son propiedad privada o de la comunidad. El cultivo de la papa nativa es considerado como su principal estrategia de vida, al constituir su principal fuente de alimento.
- Los rendimientos de producción por Ha., para ambos distritos son bajos (5.5 tn/ha para Pomacocha y 6 tn/ha para Huayana), por tanto, la oferta al mercado es limitado, aunado a esta situación se tiene en cuenta factores externos como la presencia de plagas y enfermedades, eventos climáticos que inciden el nivel de producción para ambos distritos.
- El nivel de precios en los mercados locales y regionales son muy bajos, lo que desincentiva a los productores en la comercialización del producto y el acceso a mercados segmentados es muy limitado ante la ausencia estrategias de marketing y adecuados canales que les permita vincularse con potenciales consumidores.
- La cadena de valor de la papa nativa en los dos distritos no es extensa, se encuentra compuesta por 1. Eslabones básicos que se relacionan con el sector primario; 2. Tratamiento para el consumo, considera actividades de clasificación, empaque, comercialización. Se entiende que los gruesos de las actividades se desarrollan en el sector primario.
- Las relaciones entre los actores de la cadena no se encuentran debidamente articuladas, reflejando divergencias sobre todo en el aspecto económico.
- En el Perú en los últimos años se ha desarrollado un entorno político favorable que ha permitido mejorar las condiciones de comercialización de la papa nativa, siendo el eslabón primario es el menos favorecido con estas políticas.
- El desarrollo del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cadena, muestra que las estrategias de mejoramiento favorables incluyen la tecnificación del cultivo, mayor promoción del producto en el mercado nacional e internacional.

Arrincon (2005) realizó la investigación: *Estrategias y ventaja competitiva para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú*, realizado en la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú, que le permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- Es conocida las deficiencias estructurales que rodean el desarrollo de las PyMEs Agroindustriales como son: la informalidad, improvisación del personal que labora en el establecimiento, carencia de programas de capacitación y adiestramiento, ausencia de cuadros técnicos, gestión deficiente, dificultad de acceso al financiamiento, tecnología artesanal, falta de planificación y programas entre otros puntos.
- Las PyMEs Agroindustriales para desarrollarse en un escenario de competitividad global, que les permita distinguirse en el desempeño con sus competidores, deben innovar las áreas centrales de la empresa: mercadeo-costos-gestión.
- La aplicación de estrategias que las pymes deben operatizar para obtener nivel de competencia frente a sus homólogos, consistiría en i) liderar la reducción de costos totales, que les permita un mayor volumen de ventas, ii) la diferenciación de los bienes o servicios que oferta hasta alcanzar la condición de único en el mercado, iii) definir un enfoque que identifique a un grupo específico de clientes o un mercado geográfico puntual.
- El éxito de una estrategia empresarial estará condicionada a la anticipación ante la eventualidad traducida en la reacción que la empresa pueda administrar frente a las modificaciones tecnológicas globales que se presentes en el entorno socioeconómico. En suma, el sector agroindustrial puede identificarse como maduro en la terminología de Porter y las estrategias que deben adoptar las empresas como son la dimensión, la cooperación, y la supervivencia que tenga en el tiempo.

## 2.2 Marco teórico.

### 2.2.1 Diferencia entre cadena de valor y cadena productiva

La acción primordial de toda empresa y/u organización es brindar y crear valor para sus clientes, usuarios y accionistas, por ello deben tener un proceso de producción bastante ordenado y sistemático; para entender y salir de esas dudas se diferenciará la cadena de valor en comparación a la cadena productiva y la cadena de suministro. Algunos empresarios y autores de acuerdo a sus conocimientos teóricos y empíricos dan los mismos conceptos tanto a la cadena de suministro, cadena productiva y la cadena de valor y, la gran mayoría de las veces son empleados como sinónimos. Otros en cambio usan cada uno de los mencionados para describir diferentes procesos. Por ello se mostrará sus diferencias.

Donovan (s.f.) manifiesta que la cadena de valor se define como una red estratégica de actores independientes que actúan dentro de la misma cadena productiva. La red estratégica implica que estos actores estén orientados a colaborar para identificar objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios, e invertir tiempo, energía y recursos en mantener estrechas relaciones comerciales. Esta red puede ser horizontal (vinculación entre actores del mismo eslabón) o vertical (vinculación entre actores de diferentes eslabones). Ya también la cadena productiva es donde los diferentes actores compiten entre ellos por optimizar sus beneficios económicos, el objetivo primordial de la cadena de valor es la optimización sistémica, con el fin de lograr metas inalcanzables de manera individual, a través de cooperación, comunicación y coordinación.

Dando un concepto diferente Peña (2008) manifiesta que:

Es importante observar que no todos los participantes de una cadena productiva están dispuestos a formar parte de una cadena de valor ya que en este proceso es necesario que todos ellos compartan información, negocien con otros actores, compartan riesgos y tengan relaciones a lo largo de la cadena (p. 80).

Lundy (2003) fundamenta que una cadena de valor es como una alianza vertical o una red estratégica entre una cierta cantidad de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva. Mientras que la cadena productiva es la representación de todos los actores de una actividad económica que se relaciona para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los intermediarios y estos a los consumidores finales.

El Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2014) menciona que:

La cadenas productivas y cadenas de valor son términos que, como instrumento de gestión, tienen el mismo origen conceptual y sus instrumentos no difieren significativamente, según se puede desprender de los objetivos y las prácticas de las instituciones que trabajan en el fomento de cadenas. (...) El término cadena de valor resulta ser más adecuado para determinar la pluralidad de los actores, definir sus relaciones, identificar las necesidades comunes de mejoramiento y los compromisos contractuales entre ellos. La acepción cadenas productivas se ha aplicado más a la fase de análisis y tiende a concentrarse en los eslabones de la producción primaria. Como se puede apreciar, cadenas productivas y cadenas de valor son términos que, como instrumento de gestión, tienen el mismo origen conceptual y sus instrumentos no difieren significativamente, según se puede desprender de los objetivos y las prácticas de las instituciones que trabajan en el fomento de cadenas (pp. 32-33).

**Tabla 1**

*Diferencias claves entre cadena productiva y cadena de valor*

<b>Factores</b>	<b>Cadena productiva tradicional</b>	<b>Cadena de valor</b>
Información compartida	Escaso o ninguna	Amplia
Objetivo primario	Costo/precio	Valor/calidad
Orientación	Commoditie	Producto diferenciado.
Relación de poder	Desde la oferta	Desde la demanda
Estructura de la organización	Independiente	Interdependiente
Filosofía.	Auto optimización	Optimización de la cadena.

*Fuente:* Bouma (2000); Iglesias (2002) citado en Peña (2008, p. 80).

### 2.2.2 Diferencia entre cadena y de valor cadena de suministro

Según Collier y Evans (2009) la cadena de valor es una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que se entregan a los clientes; mientras la cadena de suministro es parte de la cadena de valor que se centra sobre todo en el movimiento físico de los bienes y materiales, y da apoyo a los flujos de información y transacciones financieras, mediante procesos de suministro, producción y distribución.

Schroeder (2005) define a la cadena de suministro como la:

Secuencia de procesos información de negocios que proporciona un producto o un servicio desde los proveedores hasta la manufactura y distribución y hasta el cliente en última instancia existiendo una administración de la cadena de suministro que es el diseño y el control del flujo de información y material a lo largo de la cadena de suministro para poder cumplir los requerimientos del cliente en forma eficiente, ahora y en el futuro, mediante un canal de distribución que es la ruta dese el productor en adelante a través de los distribuidores y hasta llegar al cliente. (p. 203)

Estos autores Armstrong y Kotler (2013) sostiene que un producto no solo debe ser fabricado sin ningún tipo de estrategia sino también se debe crear relaciones hacia arriba con los proveedores de materias primas, componentes partes, información, finanzas y experiencia necesaria; como también hacia abajo con los canales de marketing es decir los mayoristas y minoristas que están cerca del cliente final, de esta manera crear valor para el cliente, planteando estratégicamente la cadena y entregando un producto terminado al cliente.

Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011) mencionan que la administración de la cadena de suministro. “Es el conjunto de entidades y relaciones que, de manera acumulativa, determinan los materiales y el flujo de información tanto de mundo descendente hacia el cliente como ascendente hacia el proveedor” (p. 211).

### 2.2.3 Cadena de valor

Devoto (s.f.) define a la cadena de valor como “un conjunto de actividades que realiza la empresa o negocio para crear un valor agregado en los bienes o servicios que vende. También conjunto de factores genéricos y/o de eventuales factores críticos de éxito para desarrollar y mantener una ventaja competitiva” (p. 7).

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) sostienen lo siguiente:

El trabajo acumulado de los procesos de una empresa es una *cadena de valor*, que es la serie interrelacionada de proceso que producen un servicio o bien que satisface a los clientes. Cada actividad es un proceso que debe agregar valor a las actividades precedentes; deben reducir los desperdicios y los costos innecesarios. Deben existir vínculos entre desempeño y procesos. Una necesidad registrada por un cliente interno o externo inicia una cadena de valor (pp. 8-9).

Acuña, Rojas, Ruiz, Larrea y Saavedra (2009) definen a la cadena de valor como una “Secuencia de actividades comerciales (funciones) relacionadas entre sí que comienza por el suministro de insumos

específicos para un producto determinado, continúa con la producción primaria, la transformación, la comercialización y llega hasta la venta final al consumidor” (p.19).

El MINAGRI (2014) menciona que la cadena de valor es un sistema económico que se puede puntualizar como un grupo de empresas que realizan las funciones complementarias para fabricar un producto y crear alianzas con otras como: productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de esta manera ser más competitivos en el mercado para que mediante este proceso se generen condiciones de equidad, confianza, cooperación y sostenibilidad ambiental, entre otros criterios que vinculan el enfoque de cadenas con el desarrollo rural sostenible.

Quintero y Sánchez (2006) mencionan que es “El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades es la Cadena de Valor, la cual identifica el valor para los clientes, fuente confiable de la ventaja competitiva” (p. 377).

Para Quintero y Sánchez (2006) sostienen lo siguiente:

La cadena de valor de una organización, identifica pues las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial (p. 378).

Mayo (2004) citado por Quinteros y Sánchez (2006) Indica que “la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes

constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (p. 385).

Porter, Peña et al. (2008) afirma que la cadena de valor es un conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor de un sistema de negocios. Además de que la cadena de valor facilita la creación de alianzas productivas, permitiendo el uso más eficiente de los recursos, resalta el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, facilitan el flujo de información entre los actores, ayudan el desarrollo de soluciones de manera conjunta con la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena y, por último, permite analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena. (pp. 78-79)

Para Porter (1991), citado por Kotler & Keller (2006) mencionan a “La cadena de valor como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente” (p.34).

Shank y Govindarajan (1998) citado en Morrillo (2005) señalan que:

Cualquier empresa presenta una cadena de valor industrial, ninguna es autosuficiente; todas las organizaciones pertenecen a un eslabón de la larga cadena desde que la materia prima es extraída de la naturaleza y comienza a ser transformada, hasta que el producto es usado por el consumidor final (p. 55).

#### 2.2.4 La teoría del padre de la cadena de valor

Por sus grandes aportes y conceptos en la cadena de valor Michael *E. Porter* es considerado uno de los pioneros y *padre de la cadena de valor*, esto por sus publicaciones y grandes estrategias que fueron aplicadas en un sin número de empresas llevándolo así a tener una gran aceptación, reputación y trascendencia. Las organizaciones que aplicaron las estrategias tuvieron mucho éxito debido a que el autor comprobó que una buena cadena de valor conlleva a la ventaja competitiva frente a los rivales.

Porter (2002) cita que “La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla” (p. 88).

Porter (2002) define:

La cadena de valor como la herramienta básica, para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, que permite dividir a la empresa en actividades estratégicamente relevantes con el fine entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potencial de diferenciación, integrando un flujo más amplio de actividades de otras organizaciones relacionadas, a la cual denomina *sistema de valor* (p. 63).

Porter (2002) también menciona que en un *sistema de valor* los proveedores cuentan con cadenas de valor (*valor ascendente*) que crean y entregan los recursos elaborados en ella, estos nos solo suministran productos sino también pueden influir significativamente en el rendimiento de muchas áreas de la empresa (ver figura 1); donde el producto pasa por los cadenas de los canales (*valor de canal*) antes de llegar al cliente convirtiéndose así en parte de la cadena de valor del cliente, para estructurar la cadena de valor dependerá mucho del tamaño de la industria (p. 65).

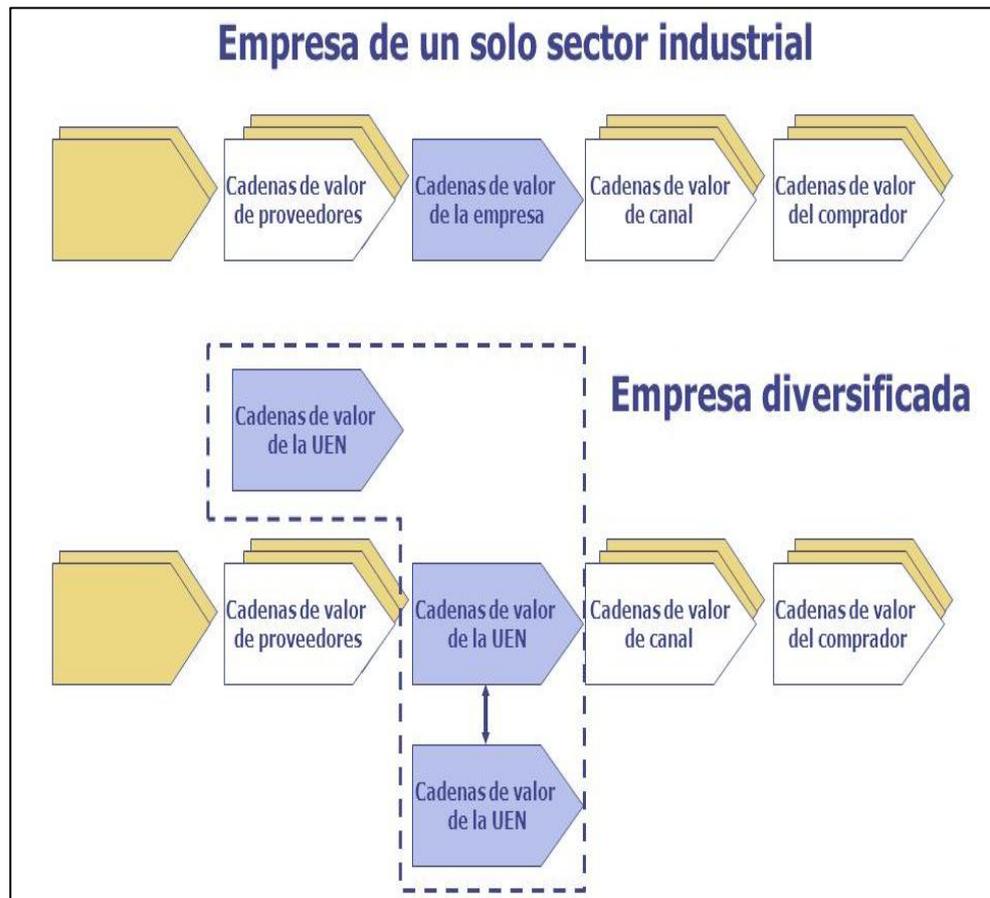


Figura 1. El sistema de valor

Fuente: Porter (2002)

Porter (2002) “Las diferencias que muestran las cadenas de *valor* de las empresas de una misma industria refleja su historial, sus estrategias y éxito en la implantación” (p. 64).

Porter (2002) en este contexto, la cadena de valor (ver figura 2) permite dividir a la empresa en actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación; se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.

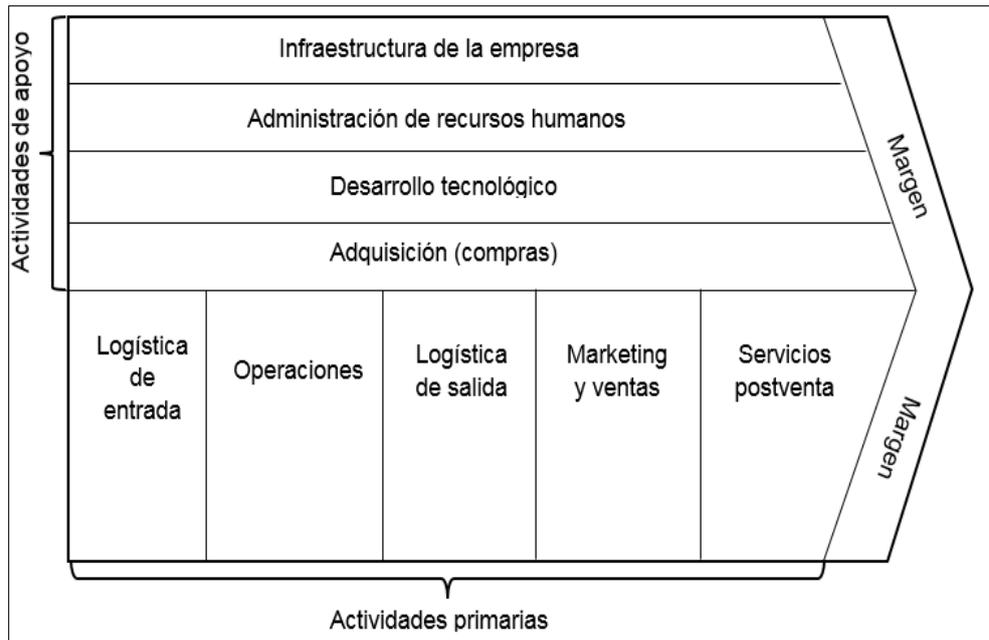


Figura 2. La cadena genérica de valor.

Fuente: Porter (2002)

Porter (2002) en su libro señala que:

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Son los procesos mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el ingreso o el valor total y el costo total de efectuarlas (p. 69).

También señala Porter (2002) que toda actividad de valor utiliza materias primas, recursos humanos (mano de obra y administradores), tecnología para cumplir su función, de esta manera genera información datos referentes del consumidor (recepción de pedidos), parámetros del desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos y por último genera activos financieros como inventario y cuentas por cobrar o pasivos como son las cuentas por pagar.

Porter (2002) dividen en dos grandes grupos las actividades de valor: *primarias* y *de apoyo*. Las primeras, intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo respaldan a las

primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones.

#### 2.2.4.1 Las actividades primarias

De acuerdo a Porter (2002) las actividades primarias se agrupan en cinco categorías: como se observa en la Figura 2 (p.69)

- a) *Logística de entrada*. Son las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de componentes del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de transporte y devoluciones a los proveedores.
- b) *Operaciones*. Actividades de transformación las materias primas y otros componentes en el producto final: tratamiento, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento del equipo, realización de pruebas, controles de calidad y otras operaciones en la planta.
- c) *Logística de salida*. Actividades de almacenaje y distribución del producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de transporte y de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- d) *Marketing y ventas*. Actividades que permiten al cliente comprar el producto: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- e) *Servicio postventa*. Actividades que se da al cliente para que un producto mejore o conserve su valor, mediante un servicio, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

“Las categorías anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas industrias. En cualquier empresa, las diferentes categorías de las actividades primarias estarán presentes en cierto modo en ella” (Porter, 2006, p.69).

#### 2.2.4.2 Las actividades de apoyo o la creación de valor

Las actividades de apoyo se agrupan en cuatro categorías como se observa en la *Figura 1*.

- a) *Adquisición*. Función de comprar de los factores productivos como son: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos capitales, como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Además de esto esta función influye en los costos y la calidad del producto a la vez mejora las relaciones con los proveedores.
- b) *Desarrollo tecnológico*. Abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto. El desarrollo tecnológico ayuda a mejorar el producto y el proceso inmerso a una serie de actividades.
- c) *Administración de recursos humanos*. Son las actividades de contratación, capacitación, desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Estas actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización. Esta influye significativamente en la ventaja competitiva de la empresa por que determina las competencias y la motivación del de los trabajadores, así como el costo de contratarlo y entrenarlo.
- d) *Infraestructura de la empresa*. Son las actividades de administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos gubernamentales o con administración pública y administración de calidad. Estará diversificada de acuerdo al tamaño de la empresa. A la

infraestructura se le ve a veces como un gasto, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva.

De acuerdo a Porter (2002) Dentro de las actividades de apoyo (ver figura 2) las líneas punteadas indican que las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que brinda soporte.

#### 2.2.5 Tipos de actividades

Porter (2002) define de la siguiente manera la categoría de las actividades primarias y de apoyo, existiendo tres tipos que afectan la ventaja competitiva de manera distinta.

- *Actividades directas.* Intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, ingeniería de componentes, operación de fuerzas de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.
- *Actividades indirectas.* Permite generar actividades directas de forma continua: mantenimiento, promoción, operación de instalaciones, administración de las fuerzas de ventas, gestión de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.
- *Aseguramiento de calidad.* Prueba la calidad de otras actividades: supervisión, inspección de entradas, realización de pruebas, evaluación, verificación y ajuste.

Las actividades anteriores se dan en toda empresa, y no solo en las actividades primarias sino también en las de apoyo, donde ambas se complementan, pero actúan de forma distinta para ello se debe analizar para su debido reconocimiento.

### 2.2.6 Nexos de la cadena de valor

Porter (2002) también menciona la existencia de los *nexos de la cadena de valor* que permiten tener una relación de actividades interdependientes. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o rendimiento de otra. Los nexos pueden originar una ventaja competitiva mediante la optimización y la coordinación, optimizando en el uso adecuado de recursos de la empresa y la coordinación entre las actividades como la entrega que deberá estar bastante coordinada con las actividades de operaciones, logística de salida y el servicio. No solo pueden existir nexos en la cadena de valor de una empresa, sino también entre su cadena y las de sus proveedores y canales, denominados por el autor *nexos verticales* que inciden en costo o el rendimiento de las actividades organizativas, para mejorar su ventaja competitiva.

### 2.2.7 Cadena de valor industrial

Para Morrillo (2005) la cadena de valor industrial se define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, la cual va desde la obtención de fuentes de materia prima, hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final, incluyendo las actividades de post venta (devoluciones, garantías, servicio técnico, mantenimiento, instalación, reciclaje, etc.), en las cuales participan varias empresas. Estas actividades son bloques de construcción, mediante los cuales las firmas en la industria crean un producto de valor para los compradores. (p. 55)

### 2.2.8 La cadena de valor y la estructura de la industria

Porter (2002) indica que la estructura de la industria moldea la cadena de valor y refleja las de las competencias. Rige las relaciones de negociación con los clientes y proveedores que inciden en la configuración de la cadena de una empresa y la manera en que los márgenes de utilidad se dividen entre clientes proveedores y socios de la alianza.

Morrillo (2005) indica que:

El análisis de la cadena de valor industrial es un método utilizado para descomponer el conjunto en las actividades que la conforman, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones estratégicas, al ubicar a la empresa frente a sus clientes, proveedores y competidores. Donde una industria puede establecer vínculos externos y decidir sobre integraciones hacia atrás y hacia adelante. El vínculo debe concebirse como una relación en la cual se benefician tanto la empresa como su proveedor y cliente y no hacer uso de su poder más a lo contrario trabajar en cooperación de esta manera reducir los costos y en la diferenciación (pp. 56-57).

#### 2.2.9 La cadena de valor y la estructura organizativa

Porter (2002) explica que la cadena también puede contribuir de modo significativo en la forma del diseño de la estructura organizativa ya que dentro de una organización pueden existir actividades semejantes que se puedan integrar en un solo departamento, como también actividades que se distinguen de otro conjunto de actividades por su diferencias; donde los teóricos denominan a la separación de actividades como *diferenciación*, donde la misma necesidad de separarlas conduce a que estas estén más coordinadas denominada también *integración*. La cadena de valor ofrece un medio sistemático de división empresarial en actividades individuales que permiten estudiar a la empresa de manera más sencilla, donde los nexos son hacen necesaria la integración. La estructura organizativa, la cadena de valor, los nexos y los proveedores o canales están totalmente interrelacionadas dando una fuente primordial de ventaja competitiva y conllevando a una coordinación más eficiente en el cumplimiento de las actividades diferenciadas y/o afines.

#### 2.2.10 Ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva no tiene una definición totalmente concreta, este concepto ha estado en discusión por mucho tiempo; existiendo más bien una serie de opiniones particulares basadas en la experiencia de cada autor.

Quinteros y Sánchez (2006) dicen que por ventaja competitiva se entienden a:

Todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa (pp. 383-384).

De manera general estos, se pueden reagrupar en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporcionen. La ventaja competitiva puede ser externa o interna.

Quinteros y Sánchez (2006) identifican dos tipos de ventaja competitiva que se da a conocer a continuación:

Una *ventaja competitiva se denomina externa* cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso. Este tipo da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una *ventaja competitiva es interna* cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano. Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado.

Peter (1993) citado por Tarziján (s.f.) plantea que “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando la heterogeneidad de sus recursos y capacidades le entrega la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores” (p. 1).

Mientras que Barney (1991) citado por Tarziján (s.f.) establece que “una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor no ejecutada simultáneamente por otro competidor actual o potencial, y cuando estas otras firmas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia” (p. 1).

Ghemawat y Rivkin (1999) leída en una publicación de Tarziján (s.f.) definen que “una ventaja competitiva como la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico” (p. 2)

Así mismo que Besanko *et al.* (2000) citado por Tarziján, (s.f.) dicen que “una firma tiene una ventaja competitiva cuando obtiene una tasa de utilidades económicas mayor al promedio de la tasa de utilidades económicas de las otras empresas de ese mercado” (p. 2)

Saloner *et al.* (2001) citado por Tarziján, (s.f.) por su parte, plantean que “existe una ventaja competitiva, ya sea cuando una empresa produce un producto o servicio que sus clientes valoran más que aquellos producidos por sus competidores o cuando producen sus bienes o servicios a un costo menor al de sus competidores” (p.3).

Tarziján (s.f.) concluye que:

El concepto de ventaja competitiva está relacionado con el de creación de valor. Para que se cree un valor económico se requiere que el retorno obtenido por la empresa sea mayor al costo de los recursos invertidos en ella, incluyendo el costo de capital. En términos más específicos, se creará valor si el precio del producto (que es lo que efectivamente recibe la empresa) es mayor al costo de oportunidad de proveerlo, por lo que diremos que existe una ventaja competitiva cuando este sea el caso. El costo de oportunidad de proveer el producto debe incluir todos los costos

asociados a su producción y venta, más una remuneración por el capital utilizado, la que depende, al menos en parte, del riesgo del producto o negocio. Nótese que en este caso no se está comparando la rentabilidad de la empresa con el promedio de la industria, sino que con el costo de oportunidad de los recursos utilizados.

Noboa (2006) por otra parte señala que, aunque en ocasiones se use el término ventaja competitiva hace referencia a la rentabilidad de la empresa comparada con la rentabilidad promedio del sector. La ventaja competitiva se alcanza no se poseen desde un principio, que permita tener una rentabilidad superior a la diferenciación (p. 2).

Devoto (s.f.) Puntualiza que la *ventaja competitiva* es cualquier característica de la empresa y/o de sus productos que siendo sostenible en el tiempo le permite distinguirse de la competencia y obtener rentabilidad por sobre el promedio del sector industrial, debido a que puede enfrentar en mejor forma a las cinco fuerzas competitivas distinguiendo dos tipos de ventaja competitiva; *ventaja en costos* y *ventaja en diferenciación* (p.3).

Porter (1986). Citado en Quinteros y Sánchez. (2006) señala que, “las ventajas competitivas pueden ser de bajo costo o de diferenciación (valor)” (p.384).

Porter (2002), Denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costos.

Porter (2002) explica lo siguiente:

Para adquirir una ventaja competitiva frente a las demás se necesita tener ciertas características diferenciales, por lo que un factor que contribuye a contar con una ventaja competitiva es *formar una cadena productiva*; es decir todas las actividades que se hacen en la empresa y que juntas crean así una cadena de valor

que contribuye notablemente a contar con la ventaja competitiva (pp. 32-38).

Robson (1997) citado en Web y Empresas. (s.f) redactó un artículo en la revista Financial Times con respecto a las teorías de Porter:

Que la ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugares a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio.

Pues así Porter en su teoría bastante reconocida de ventaja competitiva para la creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, menciona que:

*La ventaja competitiva* nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para para sus clientes y que supera los costos de ello. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar, es más elevado a los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos

utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva (pp. 30-31).

### 2.2.11 Tipos de ventaja competitiva

Para que una compañía logre una real capacidad de generar valor a largo plazo, su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter (2002) en su mismo libro divide la ventaja competitiva en dos tipos que se detallan en seguida.

#### 2.2.11.1 Ventaja en costos.

Capacidad de que una firma realice un producto a un costo inferior a nuestros competidores. Se consigue y se mantiene de las siguientes maneras.

- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva, determinación del costo relativo de los competidores.
- Mediante la reestructuración de la cadena de valor, adoptando una distinta y más eficiente que permita diseñar, producir, distribuir como también distribuir o comercializar el producto.
- Se puede reducir los costos con un control d escala que es decir a través de adquisiciones, extensión de la línea de producto, expansión de mercado o de marketing.
- Aprender de la competencia, mantener la exclusividad de los aprendizajes para que o exista fuga de información, de esta manera ser únicos. Mediante la integración hacia atrás, controlar las publicaciones, retención de los empleados clave y poniendo clausulas estrictas que prohíban revelar información.

- El control de los aprendizajes permite a la compañía tener conocimientos predispuestos sobre su competencia (aprender de los competidores)
- Mediante el control del efecto que tiene la utilización de la capacidad, es decir nivelar la producción en sus épocas más fuertes de más demanda o fluctuación. Esto haciendo marketing en los meses que no exista mucha demanda, selección de cliente con demanda estable, etc.
- Teniendo un control de los nexos, es decir se descubre los nexos entre las actividades de la cadena de valor y se aprovecha. De esa manera coordinar y optimizar fácilmente las actividades., ya sea individual o en conjunta con los proveedores y canales (nexos verticales).
- Mediante el control de las interrelaciones, compartir actividades y conocimientos con unidades de negocio afines o parecidas.
- No compartir actividades con empresas que se dediquen al mismo sector.
- Examinar las posibilidades de integración y desintegración.
- Tecnología, invertir en maquinaria y quipos que faciliten la producción. (automatización)
- Optimización de la localización, la empresa que se instala en un sitio conveniente obtendrá una significativa ventaja en costos.
- Reconfiguración de la cadena de valor, cambios radicales de acuerdo a la actividad que se dedique, por q cada compañía es distinta a la otra.
- Mediante la segmentación, esta permite configurar la cadena de valor y controlar los factores.
- Sostenibilidad de la ventaja en costos, es mantener cualquier ventaja que se poseía, solo si la empresa mantiene esa diferencia estará marcando una ventaja en costos.

#### 2.2.11.2 Diferenciación

Capacidad de que una firma sea distinta en su industria para posicionarse o ser reconocido por sus compradores o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores. Se consigue y se mantiene de las siguientes maneras.

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costos. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir los costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- La diferenciación en la cadena de valor, adquisición de materia prima e insumos también puede marcar una diferencia como también en el rendimiento; hasta la llegada del producto al consumidor final.
- Crear valor para el cliente, que un producto facilite sus actividades o su proceso de elaboración, por lo que el cliente o consumidor estará dispuesto a pagar un alto precio.
- Percepción del cliente, como un consumidor ve o percibe el producto o empresa antes de comprar o después de haberlo consumido o usado.

#### 2.2.12 Alcance competitivo de la cadena de valor

De acuerdo a Porter (2002) el alcance o ámbito competitivo ejerce un efecto potente sobre la ventaja competitiva, porque moldea la configuración y la economía de la cadena de valor. Existen cuatro tipos

- *Alcance del segmento.* Son las variables producidas y los clientes atendidos.
- *Alcance vertical.* Medida en que las actividades no las realizan empresas independientes, sino que las llevan dentro de la empresa.
- Alcance geográfico. Región país o grupos de países donde una empresa compite aplicando una estrategia coordinada.
- *Alcance de la industria.* Diversidad de industrias conexas en las que la empresa compite aplicando una estrategia coordinada.
- *Oportunidad.* Son los aspectos que se obtiene una empresa del entorno externo, se atiende haciendo un análisis de FODA.

Estas permiten obtener una ventaja competitiva frente a la competencia por que estas se dedican específicamente a atender un alcance determinado, de esta manera facilitando y estructurando adecuadamente la cadena de valor que de acuerdo al mismo autor Porter (2002) menciona que una buena identificación, administración y estructuración de la cadena de valor permitirá que una empresa posea ventaja competitiva, porque existirá más coordinación y diferenciación interna como externamente.

#### 2.2.13 Integración cooperativa una opción de cadena de valor y ventaja competitiva

De acuerdo al Decreto Supremo N° 074-90-TR (1981) las organizaciones de integración cooperativa son las siguientes:

- Las centrales cooperativas.
- Las federaciones nacionales de cooperativas.
- La Confederación Nacional de Cooperativas del Perú.

*Las centrales cooperativas* son organizaciones de fines económicos que se constituyen para realizar, al servicio de las cooperativas que las integren, de los socios de estas y/o del público, actividades como las siguientes:

- Suministrarles máquinas, equipos, herramientas, insumos materiales de construcción, subsistencias y otros bienes, necesarios o convenientes para uso, consumo, producción y/o distribución.

- Comercializar y/o industrializar preferentemente los productos de las organizaciones integradas.
- Efectuar importaciones y exportaciones.
- Obtener y/o conceder préstamos, constituir garantías y efectuar otras operaciones de crédito o de financiación.
- Proveerles bienes o realizar servicios utilizables en común.
- Prestarles asesoría en las áreas de la especialidad de la central.
- Coordinar y/o unificar los servicios comunes de las organizaciones cooperativas integradas.
- Realizar cualesquier otras actividades económicas.

*Las federaciones nacionales de cooperativas* son asociaciones de fines no económicos que se constituyen para realizar por lo menos, las siguientes actividades al servicio de las organizaciones cooperativas integradas en ellas:

- Representar y defender los intereses de las cooperativas federadas y coordinar las actividades de éstas.
- Vigilar la marcha de las cooperativas federadas.
- Practicar auditorías, mediante Contadores Públicos Colegiados, en las cooperativas su tipo cuando lo soliciten los órganos directivos de éstas.
- Intervenir como árbitros, en los conflictos que surjan entre las cooperativas de su tipo y/o entre estas y/o sus socios.
- Prestar asesoría permanente a las cooperativas de su tipo preferentemente en las áreas cooperativas, jurídicas, administrativas, gerenciales, contables, financieras, económicas y educacionales.
- Promover la constitución de nuevas cooperativas en su ramo.
- Fomentar la educación cooperativa.
- Fomentar la integración cooperativa.
- Efectuar operaciones económicas como medio para la realización de sus fines.

*La Confederación Nacional de Cooperativas del Perú* tendrá las siguientes atribuciones

- Ejercer la representación del Movimiento Cooperativo Peruano, en el país y en el exterior.
- Realizar, en el plano nacional, funciones de fomento, coordinación y defensa de los intereses generales del Cooperativismo y del Sector Cooperativo.
- Realizar funciones de inter-relación cooperativa en el plano internacional.
- Coordinar la acción del Movimiento Cooperativo Peruano con la acción cooperativista del Sector Público;
- Proponer al Estado:
  - Las medidas necesarias y convenientes para el desarrollo cooperativo;
  - El Perfeccionamiento del Derecho Cooperativo.
- Fomentar el proceso de permanente integración de las organizaciones cooperativas en todos los niveles.
- Fomentar la prioritaria integración de los servicios de interés o beneficios comunes para las organizaciones cooperativas.
- Fomentar, intensiva y permanentemente, la educación cooperativa en todos los niveles del Movimiento Cooperativo Peruano y en los demás sectores.
- Fomentar la unificación y fortalecimiento del sistema financiero cooperativo.
- Defender la vigencia de los principios universales del Cooperativismo y de las bases doctrinarias reconocidas o aceptadas por el Movimiento Cooperativo Peruano.

La Confederación Nacional de Cooperativas del Perú será la única organización cooperativa federada del más alto nivel de integración cooperativa.

## 2.8. Marco conceptual

### Administración de recursos

Es la adecuada optimización de los recursos con que cuenta una persona para el desarrollo de su trabajo. Identificar, obtener y asignar de forma efectiva y oportuna los recursos humanos, materiales y económicos, para conseguir los objetivos de

la gestión y los resultados esperados, practicando un seguimiento y control del proceso. Basado en la eficiencia y eficacia.

#### Almacenaje

Se refiere a la administración del espacio físico necesario para el mantenimiento de las existencias, en definitiva, estamos refiriéndonos al diseño y gestión operativa de los almacenes y de las diferentes herramientas y tecnologías que deben utilizarse para optimizar la operación. Los almacenes juegan, pues, el papel de intermediarios a lo largo de la cadena logística y por tanto su importancia es de auténtico relieve, ya que pueden suponer fuentes de despilfarros, en potencia, a lo largo de toda la cadena.

#### Cadena

Objeto articulado constituido por una serie de piezas, generalmente metálicas y en forma de anillo, enlazadas una tras otra; se utiliza para sujetar algo o como adorno. En el entorno administrativo significa la secuencia de actividades y la coordinación que existe entre ellas para optimizar tiempo y recursos. El trabajo en unión de las áreas de una empresa y el trabajo estratégico con los proveedores (hacia atrás) y detallistas y cliente (hacia adelante). Nexos verticales.

#### Cadena productiva

La cadena productiva es el conjunto de procesos que vincula a las empresas proveedoras de materias primas, insumos y bienes de capital, con las empresas encargadas de la transformación del producto, las empresas de logística y distribución, las empresas dedicadas a la comercialización y venta del producto y las empresas de los servicios posventa y reciclaje de dicho producto. y transformación de los productos

Cadena de suministro. Es un subsistema dentro del sistema organizacional que abarca la planificación de las actividades involucradas en la búsqueda, obtención.

#### Cadena de valor

Es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa. Basándose en la búsqueda del cuello de botella para solucionarlo.

### Canal de distribución

Conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores. Son grupos de individuos y organizaciones que dirigen el flujo de productos a los consumidores.

### Cliente

Persona que compra en un establecimiento comercial o público, especialmente la que lo hace regularmente. Es el comprador potencial o real de los productos o servicios.

### Cliente potencial

El cliente potencial es toda aquella persona que puede convertirse en determinado momento en comprador (el que compra un producto), usuario (el que usa un servicio) o consumidor (aquel que consume un producto o servicio), ya que presenta una serie de cualidades que lo hacen propenso ello, ya sea por necesidades (reales o ficticias), porque poseen el perfil adecuado, porque disponen de los recursos económicos u otros factores.

### Comercialización

Es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

### Competitividad

Se entiende por competitividad de una empresa o grupo de empresas su capacidad para mantener o incrementar su presencia en los mercados, o para abrir nuevos mercados. Se trata de un término que tiene un sentido comparativo y contextual, esto es, se refiere tanto a la competitividad de una empresa en relación con las empresas competidoras en los mercados, como al contexto socio-institucional y territorial desde el que la empresa o grupo de empresas despliega su actividad competitiva.

### Consecución de objetivos

Consecución de objetivos es una competencia que significa ser consciente del planteamiento estratégico y organizativo, así como de las políticas y del puesto que ocupa para llegar a la consecución de los resultados planteados.

### Costo

En economía, el coste o costo es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien, servicio o actividad. Por factores utilizados en la creación del producto; como trabajo, capital, tierra y conocimientos.

### Costo de producción

Son todos los costos que se da en la fabricación de un producto final como es la materia prima que se utilice, la mano de obra que se necesite, el alquiler del local, el pago de impuestos y servicios como agua, electricidad, teléfono, entre otros.

### Creación de valor

Es el objetivo de toda buena gerencia. Si antes el objetivo fue la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido suplantado por la creación de valor.

### Eficacia

Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización. Se basa en el cumplimiento de las metas y objetivos.

### Eficiencia

Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados. Basado en el cumplimiento de metas y objetivos con el uso adecuado de recursos, minimización de costo, tiempo, etc.

### Empresa

Es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro, con personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios. En general, una empresa también se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

### Eslabón

Elemento que sirve de enlace y relación en una serie de cosas. Nexos. Elemento que relaciona una actividad de otra con el objetivo de coordinar y optimizar los recursos durante la ejecución de dicha actividad.

### Estrategia

Es un plan que con una serie de pasos, conceptos o teorías nucleares que tienen como fin el cumplimiento de una meta u objetivo.

### Factores de producción

Se consideran básicos: la tierra, la mano de obra (trabajo) y el capital; hay un último factor que se considera un elemento importante para el proceso de producción de un producto *el conocimiento*, esto por basarse en los saberes y preparación para brindar y elaborar algún tipo de producto.

### Globalización

Proceso que amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial. Se entiende como un proceso político y económico cuya visión es hacer del mundo - globo terráqueo - un solo mercado. Existen choques en la concepción del proceso globalizador actual, en pro y en contra del mismo, se contempla como un proceso que, al transformar costumbres comerciales, afectan también comportamientos y modos de vida, por lo que también debe entonces entenderse como proceso social y cultural.

### Insumo

Bien de cualquier clase empleado en la producción de otros bienes.

### Integración

Fenómeno económico en la cual dos o más empresas jurídicamente independientes se funden en una sola empresa. La integración de empresas puede ser vertical, horizontal y conglomerada o conglomeral. Se suele utilizar este término en sentido más restringido que el de concentración de empresas. El asociacionismo empresarial de acuerdo al sector y fines que deseen alcanzar.

### Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

### Logística

El proceso de planificar, ejecutar y controlar de una manera efectiva y eficiente el flujo de materias primas, inventario en curso y producto terminado, así como la información relativa a estos, desde el punto de Origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las necesidades de los consumidores.

### Materia prima

Las materias primas son los recursos naturales que utiliza la industria en su proceso productivo para ser transformados en producto semielaborado, en bienes de equipo o de consumo. Existe una gran diversidad de materias primas que se clasifican según su origen, así podemos distinguir entre:

### Mejora continua

Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad y buscando la mejora continua proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización.

### Precio

Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto.

### Proceso

Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

### Producción

Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado

precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

#### Productividad

La productividad puede definirse como la relación entre la producción de bienes y servicios que se obtiene mediante un determinado sistema de producción y los recursos empleados para obtenerla, es decir, trabajo, capital, energía, materiales, tierra, información y tiempo. Se trata, pues, de un indicador del uso eficiente de los recursos utilizados en la producción de bienes y servicios, el cual puede ser utilizado para referirnos a una empresa o un agrupamiento o conglomerado de empresas.

#### Producto

Cualquier cosa que puede ser ofrecido al mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, para satisfacer un deseo o una necesidad.

#### Proveer

Administrar recursos (materia prima y/o insumos) a una organización que la necesite o haya hecho el pedido. Esta se encuentra en la cadena de valor hacia arriba (proveedor).

#### PyMEs

La legislación peruana define a la PYME (Pequeña y Micro Empresa) como: "la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Quinoa orgánica. Es la producción y comercialización de este cereal dando cumplimiento a la certificación orgánica emitida por distintos organismos CONTROL UNION WORLD GROUP Control Union Perú SAC / SKAL International

#### Redes de contacto

Capacidad para establecer, mantener y potenciar los contactos tanto a nivel interno como externo con el objetivo de alcanzar los mejores resultados para la organización velando por la imagen de ésta.

### Trabajo en equipo

Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

### Utilidad

Beneficio o utilidad que se obtiene de un producto, costo de producción menos precio real del producto.

### Valor

Es la percepción de los beneficios asociados con un bien, servicio o grupo de bienes y servicios (es decir, el paquete de beneficios para el cliente) en relación con lo que los compradores están dispuestos a pagar por ellos.

### Valor agregado o valor añadido

En términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor.

### Ventaja

Circunstancia o situación que da superioridad en algunas cosas.

### Ventaja comparativa

Es la capacidad de una persona, empresa o país para producir un producto utilizando relativamente menos recursos en comparación a la otra.

### Ventaja competitiva

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Algunas fuentes de ventajas competitivas son: elaborar productos con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales o diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. Crear un producto totalmente diferente, que no exista en el mercado, ser los únicos que lo ofrecen o poseen.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

Carrasco (2005) indica que La hipótesis de investigación son enunciados que contienen la respuesta probable al problema de investigación y hace referencia al desenvolvimiento empírico de la variable (p. 187).

##### 3.1.1 Hipótesis general

La cadena de valor se relaciona positivamente con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016.

##### 3.1.2 Hipótesis específicas

- a) Las actividades primarias se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.
- b) Las actividades primarias se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.
- c) Las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.
- d) Las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

### 3.2. Variables

De acuerdo a Hernández et al. (2010) Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medir u observarse, el concepto variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida.

**Variable 01:**

Cadena de Valor.

**Dimensiones:**

- Actividades Primarias.
- Actividades de apoyo.

**Variable 02:**

Ventaja Competitiva.

**Dimensiones:**

- Ventaja en Costos.
- Diferenciación

### 3.3. Operacionalización de variables

**TÍTULO: CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA QUINUA ORGÁNICA EN LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL MACHUPICCHU LTDA. ANDAHUAYLAS, 2016.**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>VARIABLE 1 CADENA DE VALOR</b>	La cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2002, p.63)	La cadena valor de la quinua en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu se determina mediante el proceso ordenado y sistemático de los procesos y acciones que se dan dentro de las actividades primarias y las actividades de apoyo para así alcanzar la ventaja competitiva.	ACTIVIDADES PRIMARIAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de entrada.</li> <li>• Operaciones.</li> <li>• Logística de salida.</li> <li>• Marketing y ventas.</li> <li>• Servicio postventa.</li> </ul>
			ACTIVIDADES DE APOYO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición.</li> <li>• Desarrollo tecnológico.</li> <li>• Administración de recursos humanos.</li> <li>• Infraestructura de la empresa.</li> </ul>

<b>VARIABLE 2</b> <b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<p>Esta nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para para sus clientes y que supera los costos de ello, mediante la ventaja en costos y la diferenciación.</p> <p>También se puede decir que son ciertas características diferenciales, por lo que un factor que contribuye a contar con una ventaja competitiva es formar una cadena productiva; es decir todas las actividades que se hacen en la empresa y que juntas crean así una cadena de valor que contribuye notablemente a contar con la ventaja competitiva. (Porter, 2002)</p>	<p>Es el proceso por el cual la ventaja en costos y la diferenciación permiten la consecución de la ventaja competitiva dentro de la organización en cooperación y coordinación de una adecuada cadena de valor.</p>	<b>VENTAJA EN COSTOS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo relativo del competidor.</li> <li>• Control de escala (expansión de mercado).</li> <li>• Control de aprendizaje, (no permitir la fuga de información y aprender de la competencia).</li> <li>• Control de los nexos.</li> <li>• El control de las interrelaciones.</li> <li>• Ubicación.</li> <li>• Reconfiguración de la cadena de valor.</li> <li>• Segmentación.</li> </ul>
			<b>DIFERENCIACIÓN.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios.</li> <li>• Producto único</li> <li>• Mayores ventas.</li> <li>• Comercialización eficiente.</li> <li>• Oportunidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Metodología

#### 3.4.1 Enfoque

La investigación que se llevó a cabo es de enfoque cuantitativo, que se fundamenta en los aspectos observables y susceptibles de la cuantificación de fenómenos, utilizando la metodología empírica analítica y se basa en pruebas estadísticas para el análisis y veracidad de los datos.

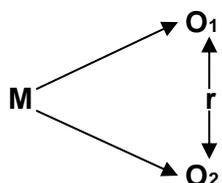
Hernández et al. (2010) refiere que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”

#### 3.4.2 Tipo de estudio

Hernández et al. (2014) de acuerdo a la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel o alcance de conocimiento que se desea alcanzar. Esta investigación es considerada de *tipo* descriptivo correlacional, ya que describe, analiza y evalúa la relación que existe entre las variables de cadena de valor y ventaja competitiva de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu. De esta manera nos referimos a una investigación de tipo aplicada ya que manipularemos y usaremos en la realidad las teorías ya existentes.

#### 3.4.3 Diseño de investigación

De acuerdo a Hernández et al. (2014) en la presente investigación se ha considerado el diseño no experimental debido de carácter transeccional o transversal, es decir, los datos se obtuvieron en un solo momento con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en el momento. Que tiene la siguiente estructura.



**Dónde:**

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Variable 1

O<sub>2</sub> = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1 Población

Según Arias (2012) la población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

En esta investigación, la población está conformada por un total de 404 socios productores de quinua orgánica pertenecientes a la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda., distribuidos en el distrito de Andahuaylas. Además, por 5 personal administrativo. Teniendo una población total de 409 personas (ANEXO 05).

#### 3.5.2 Muestra

De acuerdo a Carrasco (2005) la muestra es “una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (p. 237).

Según Hernández et al. 2010 y Carrasco (2005) en la muestra probabilística aleatoria simple todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidas conociendo la cantidad poblacional.

Se cumple el muestreo probabilístico empleando el muestreo aleatorio simple, obtenida en función a la fórmula de poblaciones finitas o conocidas, existiendo la siguiente fórmula:

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

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = tamaño de la población

**Z** = Nivel de confianza del 95% = 1.96

**p** = Probabilidad de éxito del 50% = 0.50

**q** = Probabilidad de fracaso del 50% = 0.50

**e** = Error probabilístico del 5% = 0,05

**Reemplazando y resolviendo para hallar la muestra**

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 409}{0.05^2 * (409 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{392.8036}{1.9804}$$

$$n = 198.3455868$$

$$n = 199$$

De la población total que es de 409 se tomó como muestra a 199 socios productores y administrativos de acuerdo a la fórmula de muestreo probabilístico aleatorio simple; para la aplicación de la encuesta, por ser una cantidad mínima se encuestó la totalidad administrativos que son 5 sin perjudicar el tamaño de la muestra.

194 socios + 5 administrativos = 199 encuestados

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hernández et al. (2010) argumenta que “Un cuestionario es el instrumento social más usado y consiste en un conjunto de preguntas respecto a la variable e indicadores a medir” (p. 217).

Para la ejecución del trabajo, la técnica de recolección de datos que se utilizó es la *encuesta* con su respectivo instrumento el *cuestionario*, mediante la escala de medición Likert, para conocer la relación que existe entre la cadena de valor y ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda., Andahuaylas - 2016.

De acuerdo a Hernández et al. (2010) se toma y diseña la estructura del cuestionario según la escala de Likert por ser la más adecuada para este tipo de investigación; que, es un conjunto de ítems donde se presentan en forma de proposiciones positivas para medir las reacciones o respuestas del sujeto en tres, cinco, o siete categorías. Preguntas cerradas. En este tipo de escalas se ofrece una afirmación al sujeto y se pide que la califique del 1 al 5 según su grado de acuerdo con la misma. Estas afirmaciones pueden reflejar actitudes positivas hacia algo o negativas. Las primeras se llaman favorables y las segundas desfavorables. Es muy importante que las afirmaciones sean claramente positivas o negativas, toda afirmación neutra debe ser eliminada. Para esto se utiliza la *tercera alternativa* que presenta Hernández en su libro metodología de la investigación, la quinta edición.

La validación de los instrumentos se dio mediante la evaluación, calificación y revisión de expertos de acuerdo a las variables que se toma en esta investigación.

### 3.7. Método de análisis de datos

#### a) SPSS V24 (Statistical Package for the Social Sciences)

Castañeda, Cabrera, Navarro y Vries (2010) señalan que el SPSS es un programa que facilita la creación y procesamiento de archivos de datos en una

forma estructurada y también organizar una base de datos que puede ser analizada con diversas técnicas estadísticas (p.15).

A demás permite a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen, para posteriormente realizar el análisis, interpretación y la descripción de los resultados.

Este programa estadístico también fue útil para el procesamiento de los datos que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario en las encuestas que anteriormente fueron resueltas por los socios y administrativos de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda., quienes representen la muestra poblacional del presente trabajo de investigación.

#### b) Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, lo cual han sido revelados en base al resultado que se obtuvo del desarrollo de una prueba piloto, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados (según tabla de Kuder Richardson), ejercicio que han sido resueltas en el programa estadístico SPSS V24.

#### c) Distribución de frecuencias

O'Leary (2014) y Nicol (2006) citado en Hernández, et al. (2014) menciona que "Es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla" (p.282).

Ávila (2006) dice que para la representación gráfica se considera que, "A partir de la distribución de frecuencias se procede a presentar los datos por medio de gráficas. La información puede describirse por medio de gráficos a fin de facilitar la lectura e interpretación de las variables medidas" (p.105).

Newbold, Carlson y Thorne (2008) menciona que un histograma es un gráfico formado por barras verticales constituidas sobre una línea recta horizontal delimitada por los intervalos de la variable mostrada. Los intervalos corresponden a los de una tabla de distribución de frecuencias. La altura de cada barra es proporcional al número de observaciones que hay en ese intervalo (p.27).

d) Coeficiente de correlación Rho de Spearman

Hernández, et al. (2014) también menciona que los coeficientes rho de Spearman, simbolizado como  $r_s$ , son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales (p.322).

**Tabla 2**

*Nivel de correlación de variables.*

Niveles	Magnitud
-1.00	Correlación negativa grande y perfecta
-0.90 a -0,99	Correlación negativa y muy alta
-0.70 a -0,89	Correlación negativa alta
-0.40 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0.20 a -0,39	Correlación negativa baja
-0.10 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0.00	Correlación nula
0.10 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0,39	Correlación positiva baja
0.40 a 0,69	Correlación positiva moderada
0.70 a 0,89	Correlación positiva alta
0.90 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1.00	Correlación positiva grande y perfecta

*Fuente:* Hernández et al. (2014)

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la investigación

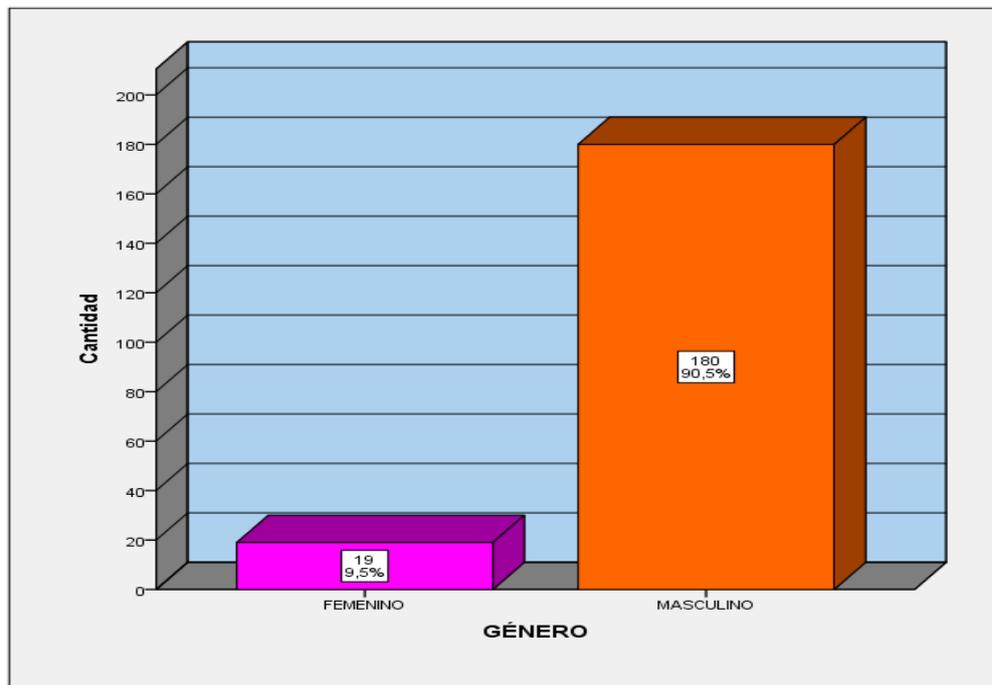
##### 4.1.1 Datos generales

**Tabla 3**

*Género de los encuestados.*

		<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidos</b>	FEMENINO	19	9,5
	<b>MASCULINO</b>	<b>180</b>	<b>90,5</b>
	Total	199	100,0

*Fuente: SPSS 24, elaboración propia.*



*Figura 3. Género de los encuestados.*

*Fuente: SPSS 24, elaboración propia.*

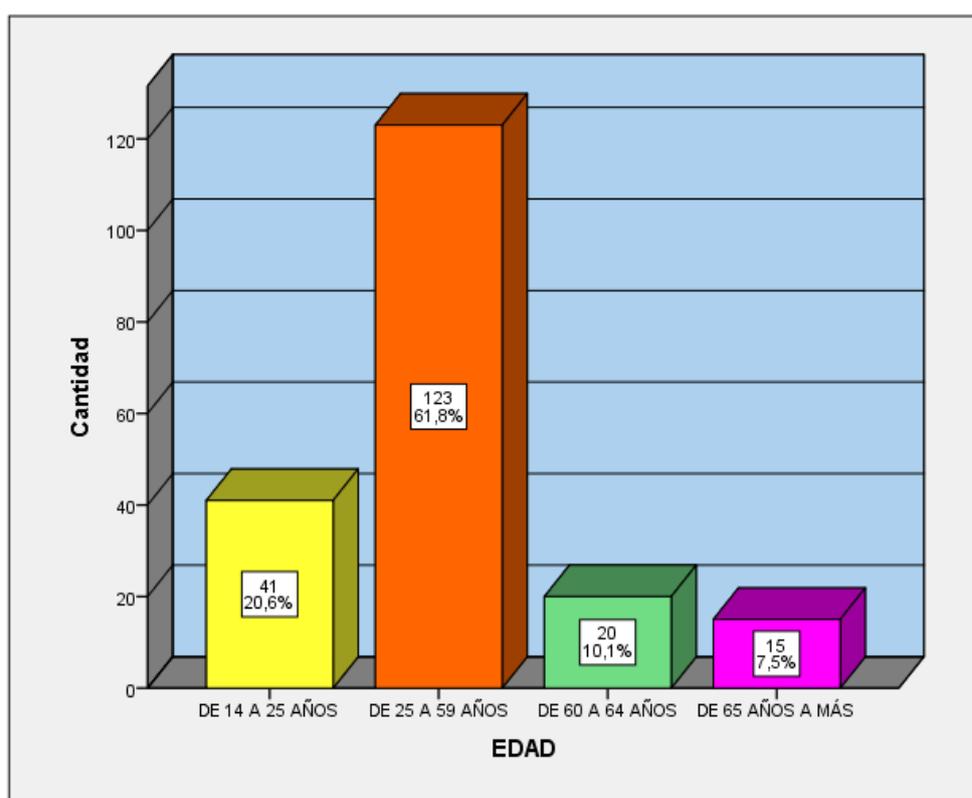
Tanto en la tabla y figura N°3 se observa a 199 encuestados que representan al 100% de los cuales 19 son de género femenino que representan el 9.5% y por otro lado 180 encuestados son de género masculino representando al 90.5% de la muestra total.

**Tabla 4**

*Edad de los encuestados.*

		<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	DE 14 A 24 AÑOS	41	20,6
	<b>DE 25 A 59 AÑOS</b>	<b>123</b>	<b>61,8</b>
	DE 60 A 64 AÑOS	20	10,1
	DE 65 AÑOS A MÁS	15	7,5
	Total	199	100,0

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.



*Figura 4.* Edad de los encuestados.

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.

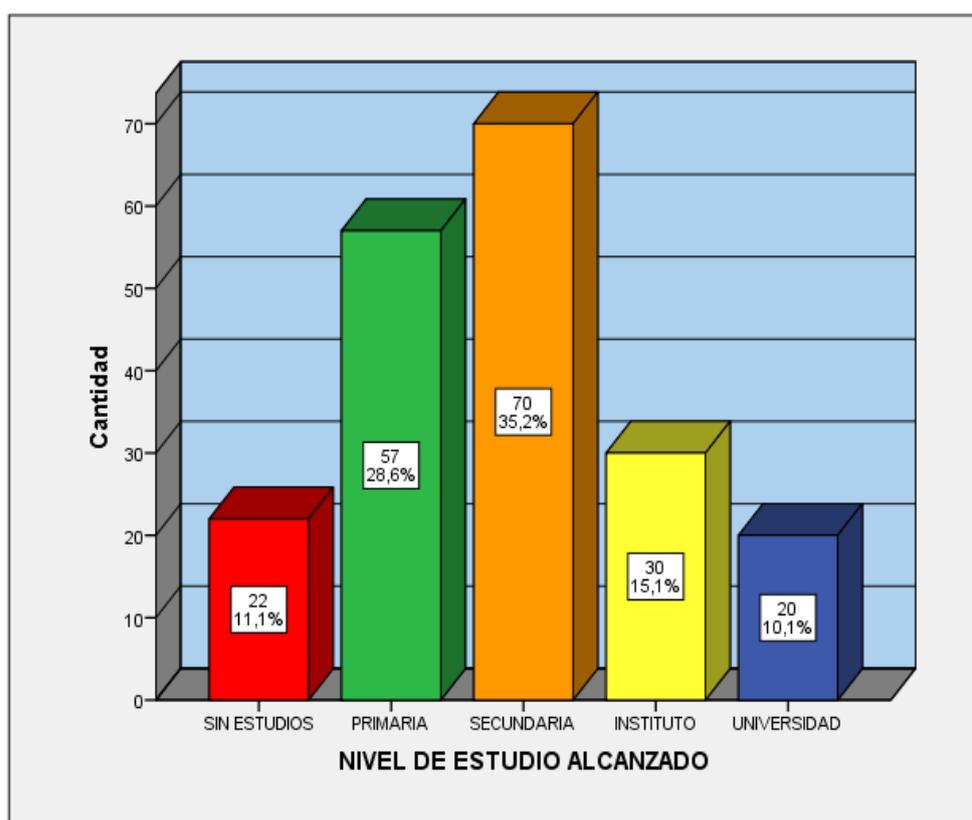
En la tabla y figura N°4 se observa que la cooperativa es representada por personas que oscilan entre los 25 a 59 años de edad con un total de 123 personas que representa al 61,8% quiere decir que la gran mayoría son personas adultas y con un 7.5% son personas desde los 65 años a más.

**Tabla 5**

*Formación académica.*

		<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	SIN ESTUDIOS	22	11,1
	PRIMARIA	57	28,6
	<b>SECUNDARIA</b>	<b>70</b>	<b>35,2</b>
	INSTITUTO	30	15,1
	UNIVERSIDAD	20	10,1
	Total	199	100,0

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.



*Figura 5.* Formación académica.

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.

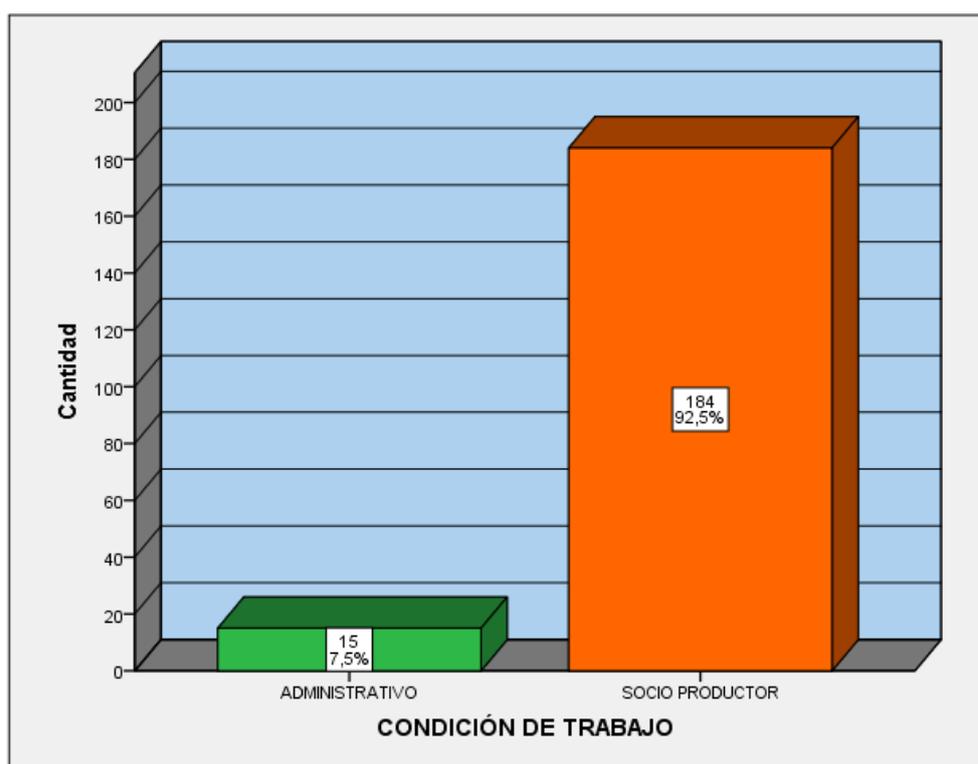
En la tabla y figura N°5 podemos observar que, representando al 35,2 % y con un total de 70 personas encuestadas la mayoría solo cursaron la educación secundaria, existiendo solo 20 personas con formación universitaria que representa el 10,1% y 5 de los cuales son administrativos.

**Tabla 6**

*Condición de trabajo.*

		<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	ADMINISTRATIVO	5	2,5
	SOCIO PRODUCTOR	194	97,5
	Total	199	100,0

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.



*Figura 6.* Condición de trabajo.

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.

La tabla y figura N°6 nos detalla la condición de trabajo de las personas de la cooperativa, donde el 2,5% pertenecen a la parte administrativa con 5 trabajadores por otro lado con un porcentaje mucho mayor están los socios productores con un total de 194 personas representando al 97,5%.

#### 4.1.2 Fiabilidad (Alfa de Cronbach)

El Alfa de Cronbach ha permitido medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación,

determinando en el rango de cero a uno, donde cero representa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, según tabla de Kuder Richardson que se muestra a en seguida:

**Tabla 7**

*Fiabilidad según Kuder Richardson*

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 8**

*Estadísticas de fiabilidad (V1 y V2: Cadena de valor y Ventaja competitiva)*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,828	,828	45

*Fuente: SPSS 24, elaboración propia.*

Con respecto a la tabla 8, se obtiene un resultado de ,828 que se ubica en el rango de ,72 a ,99 de acuerdo a la tabla de Kuder Richardson. Por lo tanto, este resultado representa una excelente confiabilidad en la aplicación del instrumento del presente trabajo de investigación.

**Tabla 9**

*Estadísticas de fiabilidad (V1: Cadena de valor)*

Variables	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
CADENA DE VALOR	,805	,805	28

*Fuente: SPSS 24, elaboración propia.*

Con respecto a la tabla 9, se obtiene un resultado de ,805 que se ubica en el rango de ,72 a ,99 de acuerdo a la tabla de Kuder Richardson. Por lo tanto, este resultado representa una excelente confiabilidad en la aplicación del instrumento del presente trabajo de investigación.

**Tabla 10**

*Estadísticas de fiabilidad (V2: Ventaja competitiva)*

Variables	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
VENTAJA COMPETITIVA	,785	,785	17

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.

Con respecto a la tabla 10, se obtiene un resultado de ,785 que se ubica en el rango de ,72 a ,99 de acuerdo a la tabla de Kuder Richardson. Por lo tanto, este resultado representa una excelente confiabilidad en la aplicación del instrumento del presente trabajo de investigación.

#### 4.1.3 Frecuencias.

**Tabla 11**

*Tabla de frecuencias (V1: Cadena de valor)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	42	21,1	21,1	21,1
<b>Algunas veces</b>	<b>115</b>	<b>57,8</b>	<b>57,8</b>	<b>78,9</b>
Nunca	42	21,1	21,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.

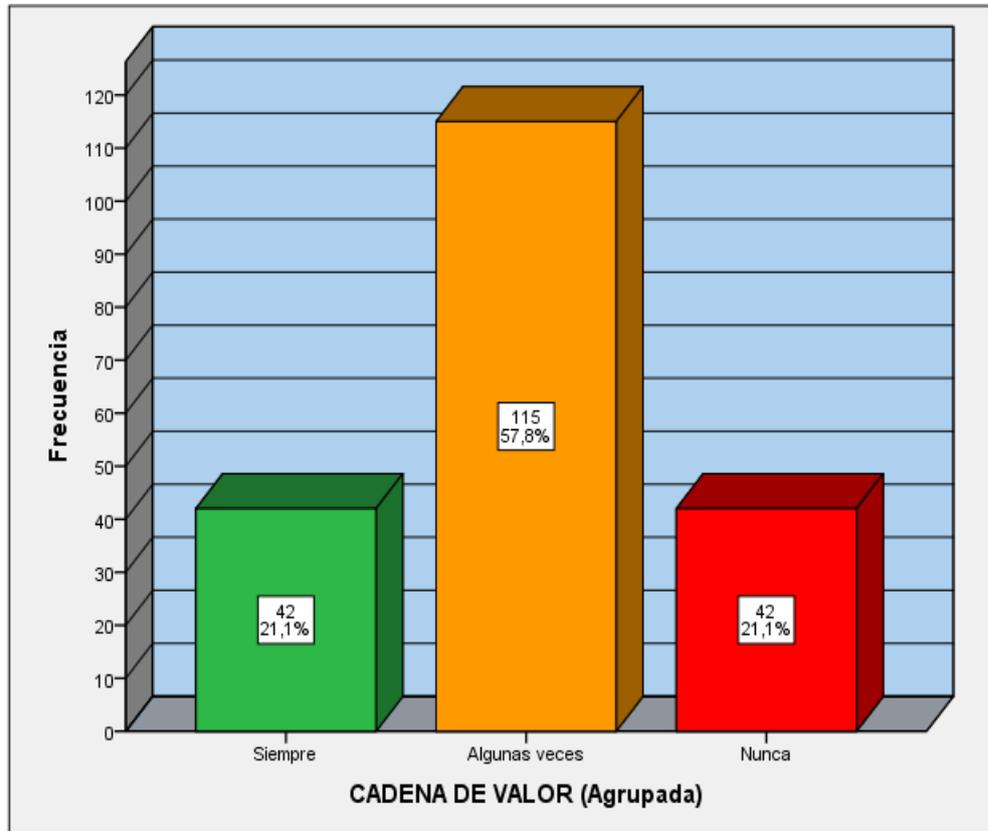


Figura 7. Cadena de valor de la quinua orgánica.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 11 y figura 7, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los socios y administrativos de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 57,8% es decir un total de 115 encuestados, lo cual evidencia que la ejecución de la cadena de valor en esta institución, se viene dando algunas veces por parte de los socios y administrativos.

**Tabla 12**

Tabla de frecuencias (V1D1: Actividades primarias)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	51	25,6	25,6	25,6
<b>Algunas veces</b>	<b>98</b>	<b>49,2</b>	<b>49,2</b>	<b>74,9</b>
Nunca	50	25,1	25,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

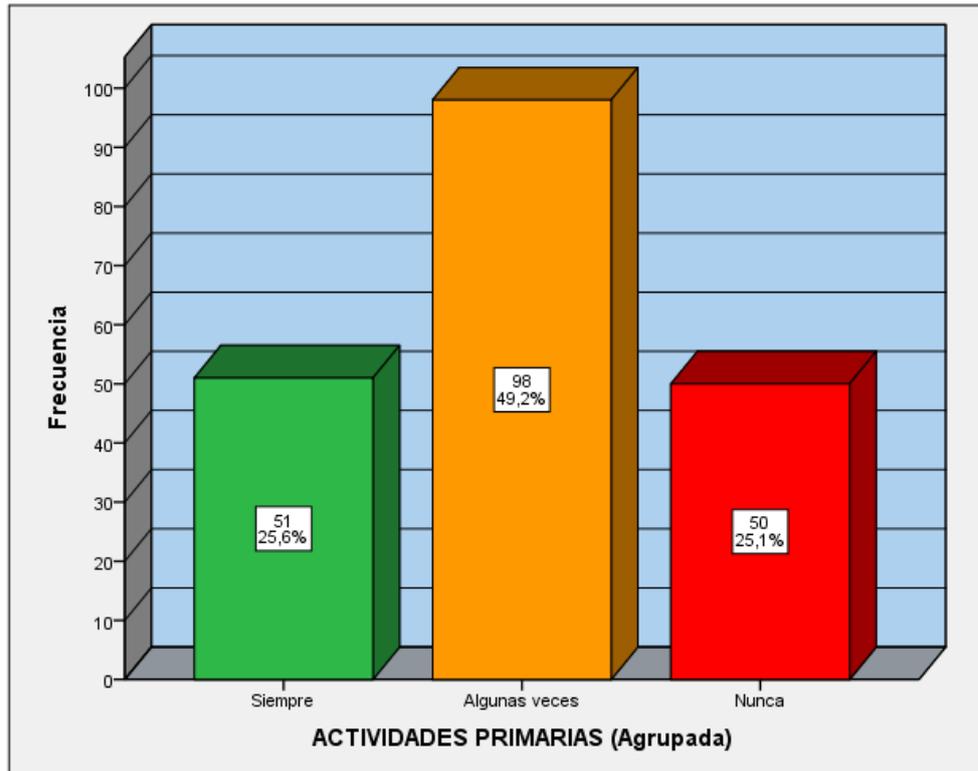


Figura 8. Actividades primarias de la quinua orgánica.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

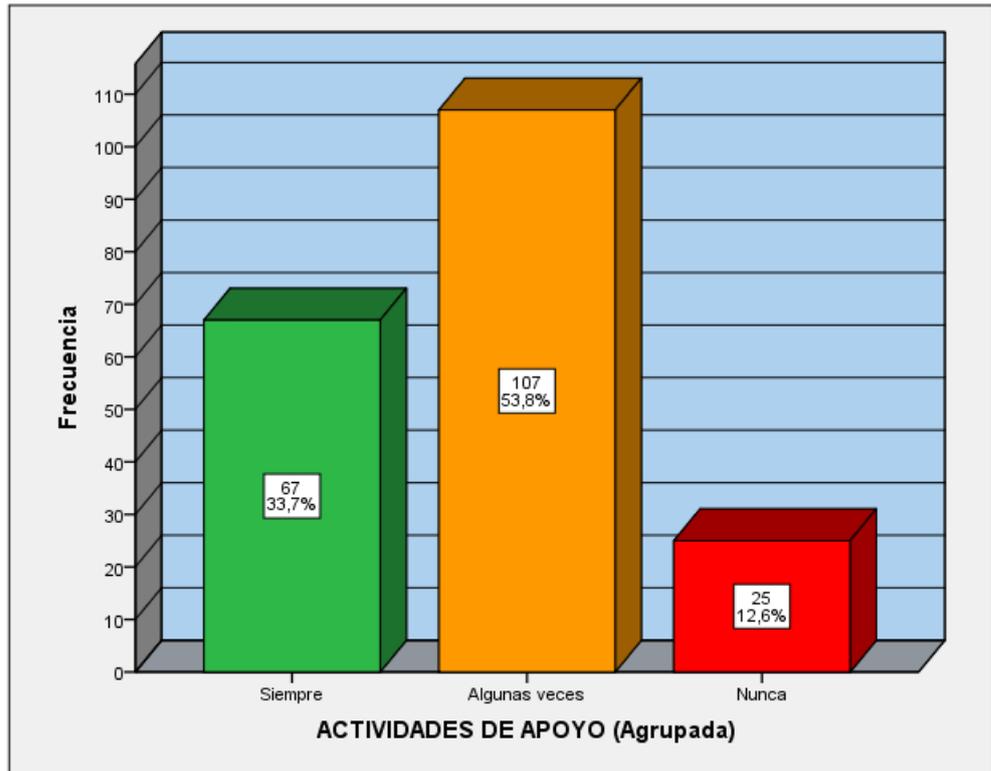
En la tabla 12 y figura 8, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los socios y administrativos de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 49,2% es decir un total de 98 encuestados, lo cual evidencia que la ejecución de las actividades primarias en esta institución, se viene dando algunas veces por parte de los socios y administrativos.

**Tabla 13**

Tabla de frecuencias (V1D2: Actividades de apoyo)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	67	33,7	33,7	33,7
<b>Algunas veces</b>	<b>107</b>	<b>53,8</b>	<b>53,8</b>	<b>87,4</b>
Nunca	25	12,6	12,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.



**Figura 9.** Actividades de apoyo de la quinua orgánica.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 13 y figura 9, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los socios y administrativos de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 53,8% es decir un total de 107 encuestados, lo cual evidencia que la ejecución de las actividades de apoyo en esta institución, se viene dando algunas veces por parte de los socios y administrativos.

**Tabla 14**

*Tabla de frecuencias (V2: Ventaja competitiva)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	45	22,6	22,6	22,6
<b>Algunas veces</b>	<b>136</b>	<b>68,3</b>	<b>68,3</b>	<b>91,0</b>
Nunca	18	9,0	9,0	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

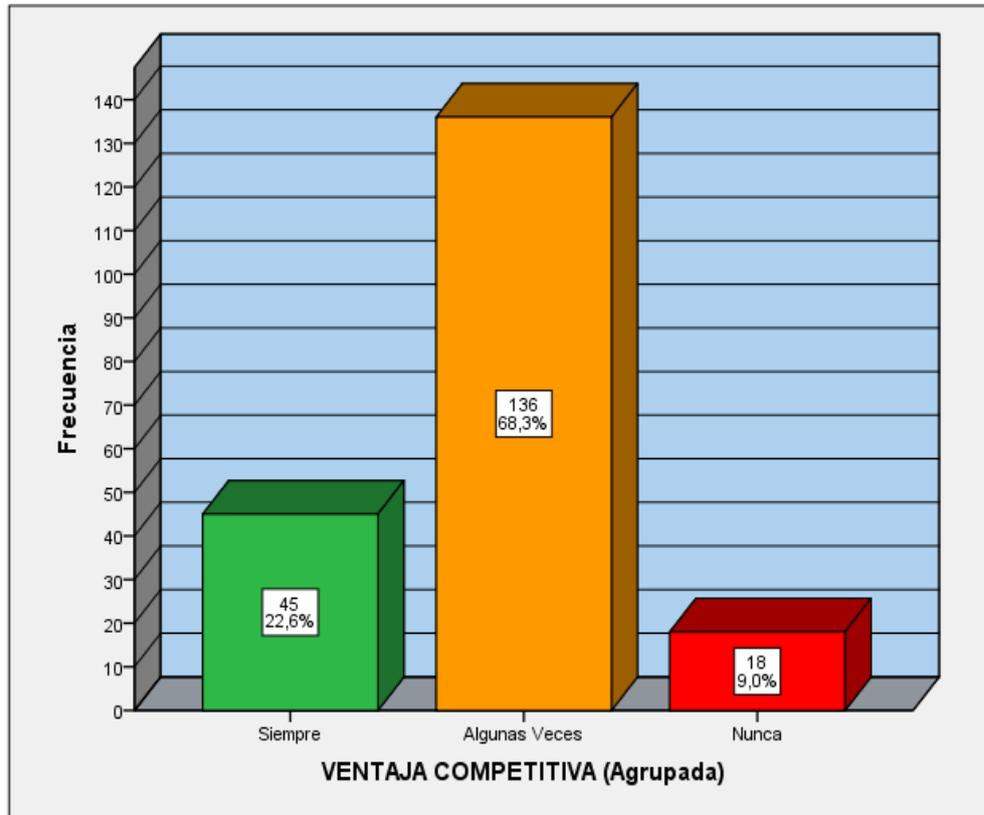


Figura 10. Ventaja competitiva de la quinua orgánica en la cooperativa.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 14 y figura 10, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los socios y administrativos de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 68,3% es decir un total de 136 encuestados, lo cual evidencia que algunas veces existe ventaja competitiva de la quinua orgánica en dicha institución.

**Tabla 15**

Tabla de frecuencias (V2D1: Ventaja en costos)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	54	27,1	27,1	27,1
<b>Algunas veces</b>	<b>129</b>	<b>64,8</b>	<b>64,8</b>	<b>92,0</b>
Nunca	16	8,0	8,0	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

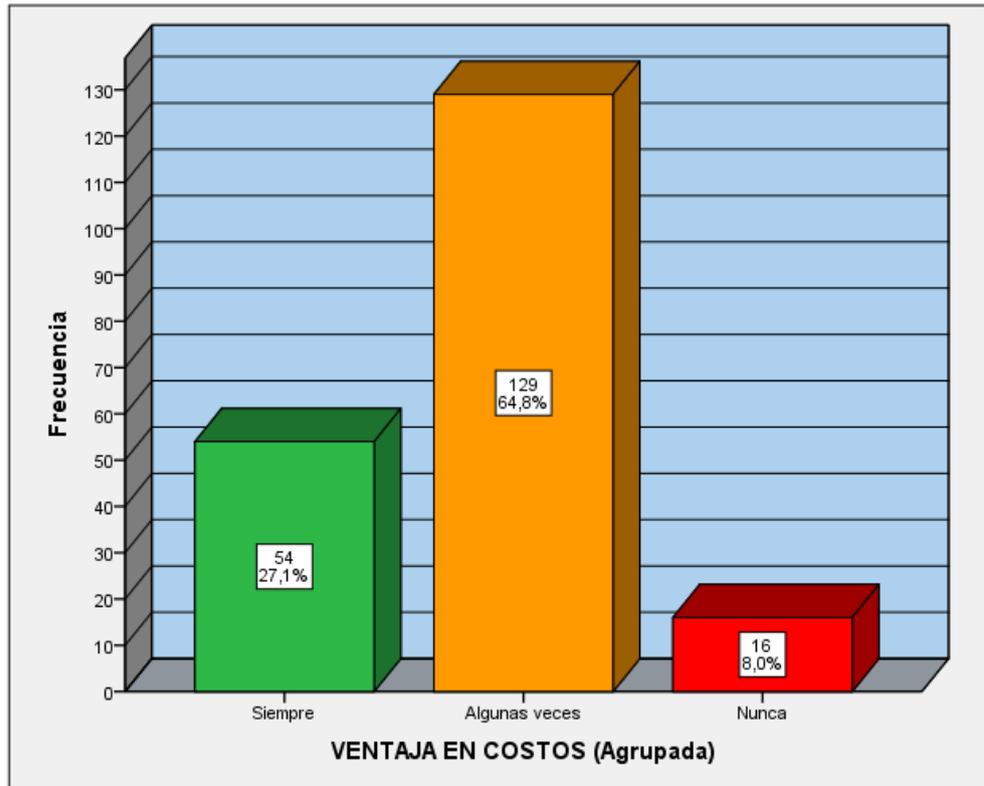


Figura 11. Ventaja en costos de la cooperativa.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 15 y figura 11, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los socios y administrativos de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 64,8% es decir un total de 129 encuestados, lo cual evidencia que algunas veces existe ventaja en costos en la cooperativa.

**Tabla 16**

Tabla de frecuencias (V2D2: Diferenciación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Siempre</b>	87	43,7	43,7	43,7
	Algunas veces	81	40,7	40,7	84,4
	Nunca	31	15,6	15,6	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

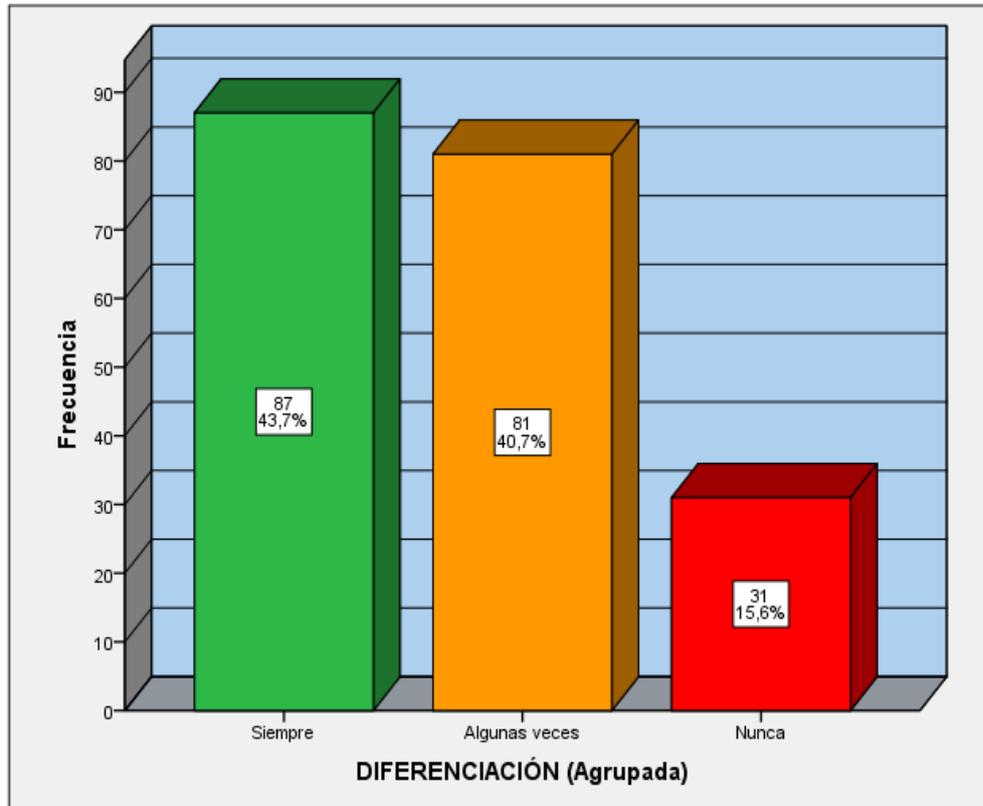


Figura 12. Diferenciación de la cooperativa.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 16 y figura 12, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los socios y administrativos de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 43,7% es decir un total de 87 encuestados, lo cual evidencia que siempre existe diferenciación por parte de la cooperativa.

#### 4.2. Contratación estadística de hipótesis.

Hernández et al. (2010) menciona que, para determinar la significancia, existe dos niveles los cuales son (p.309)

**El nivel de significancia de 0.01:** El cual implica que el investigador tiene 99% en su favor y 1% en contra.

**El nivel de significancia de 0.05:** Indica que el investigador tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y solo el 5% en contra. Entonces:

- Si  $p < 0.05$  se considera significativo, en este caso se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).
- Si  $p > 0.05$  se considera no significativo en cuyo caso se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ).

a) Relación entre las variables cadena de valor y la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda.

A continuación, se presentan los resultados según el objetivo general: Determinar la manera en que la cadena de valor se relaciona con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016.

**Tabla 17**

*Correlación entre las variables cadena de valor y ventaja competitiva.*

			<b>Cadena de valor</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
Rho de Spearman	Cadena de valor	Coefficiente de correlación	1,000	,249**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	199	199
	Ventaja competitiva	Coefficiente de correlación	,249**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	199	199

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 17, en el coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación  $r$  es de 0,249\*\* lo que indica que existe una correlación positiva baja, entre la cadena de valor y la ventaja competitiva.

Por otro lado, siendo el objetivo general determinar la manera en que la cadena de valor se relaciona con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016. Se plantearon las siguientes hipótesis.

H<sub>0</sub>: La cadena de valor no se relaciona positivamente con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016.

H<sub>1</sub>: La cadena de valor se relaciona positivamente con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016.

Como se aprecia en la Tabla 17, el nivel de “sig.” es de  $p = 0,000$ , que es menor al nivel de significancia ya establecido de 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>); por lo tanto, se afirma con una certeza del 99% que la cadena de valor se relaciona positivamente con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016.

b) Relación entre las dimensiones actividades primarias y ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda.

A continuación, se presentan los resultados según el primer objetivo específico: Determinar la manera en que las actividades primarias se relacionan con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

**Tabla 18**

*Correlación entre la dimensión actividades primarias y ventaja en costos.*

			<b>Actividades primarias</b>	<b>Ventaja en costos</b>
Rho de Spearman	Actividades primarias	Coefficiente de correlación	1,000	,240**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	199	199
	Ventaja en costos	Coefficiente de correlación	,240**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	199	199

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 18, en el coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación  $r$  es de 0,240\*\* lo que indica que hay una correlación positiva baja, entre las actividades primarias y la ventaja en costos.

Por otro lado, siendo el primer objetivo específico determinar la manera en que las actividades primarias se relacionen con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, se plantearon las siguientes hipótesis:

H<sub>0</sub>: Las actividades primarias no se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

H<sub>1</sub>: Las actividades primarias se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

Como se aprecia en la Tabla 18, el nivel de "sig." es de  $p=0,001$  que es menor al nivel de significancia ya establecido de 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>); por lo tanto, se afirma con una certeza del 99% que las actividades primarias se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

c) Relación entre las dimensiones actividades primarias y la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda.

A continuación, se presentan los resultados según el segundo objetivo específico: Determinar la manera en que las actividades primarias se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

**Tabla 19**

*Correlación entre la dimensión actividades primarias y la diferenciación.*

			<b>Actividades primarias</b>	<b>Diferenciación</b>
Rho de Spearman	Actividades primarias	Coeficiente de correlación	1,000	,015
		Sig. (bilateral)	.	,829
		N	199	199
	Diferenciación	Coeficiente de correlación	,015	1,000
		Sig. (bilateral)	,829	.
		N	199	199

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 19, en el coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación  $r$  es de 0,015 lo que indica que existe una correlación nula, entre las actividades primarias y la diferenciación.

Tomando el primer objetivo específico determinar la manera en que las actividades primarias se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, se plantearon las siguientes hipótesis:

$H_0$ : Las actividades primarias no se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

$H_1$ : Las actividades primarias se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

Como se aprecia en la Tabla 19, el nivel de "sig." es de  $p = 0,829$ , que es mayor al nivel de significancia ya establecida de 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma que, las actividades primarias no se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

d) Relación entre las dimensiones actividades de apoyo y ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda.

A continuación, se presentan los resultados según el tercer objetivo específico: Determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionan con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

**Tabla 20**

*Correlación entre la dimensión actividades de apoyo y ventaja en costos.*

			<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Ventaja en costos</b>
Rho de Spearman	Actividades de apoyo	Coeficiente de correlación	1,000	,271**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	199	199
	Ventaja en costos	Coeficiente de correlación	,271**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	199	199

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 20, en el coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación  $r$  es de 0,271\*\* que indica una correlación positiva baja, entre las actividades de apoyo y la ventaja en costos.

Por otro lado, siendo el tercer objetivo específico determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionen con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, se plantearon las siguientes hipótesis:

$H_0$ : Las actividades de apoyo no se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

$H_1$ : Las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

Como se aprecia en la Tabla 20, el nivel de “sig.” es de  $p = 0,000$ , que es menor al nivel de significancia ya establecido de 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ); por lo tanto, se afirma con una certeza del 99% que las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

e) Relación entre las dimensiones actividades de apoyo y la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda.

A continuación, se presentan los resultados según el cuarto objetivo específico: Determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

**Tabla 21**

*Correlación entre la dimensión actividades de apoyo y la diferenciación*

			Actividades de apoyo	Diferenciación
Rho de Spearman	Actividades de apoyo	Coefficiente de correlación	1,000	,162*
		Sig. (bilateral)	.	,022
		N	199	199
	Diferenciación	Coefficiente de correlación	,162*	1,000
		Sig. (bilateral)	,022	.
		N	199	199

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Fuente:* SPSS 24, elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 21, en el coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación  $r$  es de 0,162\* lo que indica que hay una correlación positiva muy baja, entre las actividades de apoyo y la diferenciación.

Por otro lado, siendo el cuarto objetivo específico determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionen con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, se plantearon las siguientes hipótesis:

H<sub>0</sub>: Las actividades de apoyo no se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

H<sub>1</sub>: Las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

Como se aprecia en la Tabla 21, el nivel de "sig." es de  $p = 0,022$ , que es menor al nivel de significancia ya establecido de 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>); por lo tanto, se afirma con una certeza del 95% que las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados y procedimientos del programa estadístico SPSS V24 de la investigación titulada: Cadena de valor y ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda., Andahuaylas, 2016. se muestra a continuación, la discusión y comparación a las bases teóricas de acuerdo al problema, objetivos e hipótesis planteados:

- Con relación a la hipótesis general planteada; La cadena de valor se relaciona positivamente con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016. En la tabla se ve claramente que sí existe correlación entre las dos variables con un coeficiente de correlación de 0,249\*\*, lo cual indica que existe una correlación positiva baja.

Esto significa que ambas variables sufren iguales cambios; quiere decir, que, si la cadena de valor en esta institución aumenta, también aumentará la ventaja competitiva; y si ocurriese lo contrario, también ambas variables reducirían en su aplicación. Es decir, si uno aumenta, el otro también o viceversa. Asimismo, podemos observar los dos asteriscos, que significa, que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a deducir que el resultado es suficientemente confiable.

Chávez (2012) en su investigación titulada: *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del Municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca, llega a la conclusión de que:* La cadena de valor se relaciona con la competitividad y que los factores latentes de mercadotecnia y ventas, administración de recursos humanos e infraestructura organizacional explican en un 3.72%, 13.61% y 9.42% a la competitividad, respectivamente; esto refleja que enfocarse a estos factores mejorara notablemente la competitividad (p.177). Lo que indica que la cadena de valor se relaciona con la competitividad de una empresa, tal como lo hizo en la ventaja competitiva de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda.

Porter (2002) también menciona a:

La cadena de valor como la herramienta básica, para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, que permite dividir a la empresa en actividades estratégicamente relevantes con el fine entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potencial de diferenciación, integrando un flujo más amplio de actividades de otras organizaciones relacionadas, a la cual denomina *sistema de valor* (p. 63).

En este concepto los demás autores no difieren mucho en comparación a las teorías del padre de la cadena de valor que es Michael Porter ya que se basaron en él, como es el caso de los siguientes; MINAGRI (2014) menciona que la cadena de valor es un sistema económico que se puede puntualizar como un grupo de empresas que realizan las funciones complementarias para fabricar un producto y crear alianzas con otras como: productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de esta manera ser más competitivos en el mercado para que mediante este proceso se generen condiciones de equidad, confianza, cooperación y sostenibilidad ambiental, entre otros criterios que vinculan el enfoque de cadenas con el desarrollo rural sostenible. Como también, Mayo (2004) citado por Quinteros y Sánchez (2006) Indica que “la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (p. 385).

Ahora buscando conceptos de ventaja competitiva no se puede ser tan certero ya que cada autor maneja opiniones distintas basadas en hechos empíricos como, por ejemplo: Quinteros y Sánchez. (2006) Dicen que por ventaja competitiva se entienden a: Todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa, a la vez pueden tener ventaja competitiva externa e interna basadas en factores y actores de la empresa (pp. 383-384).

También Peter (1993) citado por Tarzijan (s.f.) plantea que “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando la heterogeneidad de sus recursos y capacidades le entrega la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores” (p. 1).

Asimismo, Porter (2002), Denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costos.

Al analizar los resultados, antecedentes y teorías, podemos precisar que estas dos variables se relacionan positivamente para el cumplimiento de sus funciones, ya que una adecuada cadena de valor permitirá alcanzar una ventaja competitiva en cualquier empresa.

- Con relación a la primera hipótesis específica planteada; Las actividades primarias se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas. En la tabla se ve claramente que sí existe correlación entre las dos dimensiones con un coeficiente de correlación de 0,240\*\*, lo cual indica que existe una correlación positiva baja.

Esto significa que ambas dimensiones sufren iguales cambios; quiere decir, que, si la actividad primaria en esta institución aumenta, también aumentará la ventaja en costos; y si ocurriese lo contrario, también ambas variables reducirían en su aplicación. Es decir, si uno aumenta, el otro también o viceversa. Asimismo, podemos observar los dos asteriscos, que significa, que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a deducir que el resultado es suficientemente confiable.

Porter (2002) manifiesta que las actividades primarias son aquellas que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta y se dividen en cinco que son logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio postventa (p.69).

Porter (2002) también manifiesta que la ventaja en costos es la capacidad de realizar un producto a un costo inferior a nuestros competidores. Se consigue y se mantiene de las siguientes maneras: con una reestructuración de la cadena de valor, con la extensión de la línea del producto y del mercado, el control de las interrelaciones, con la integración, optimización de la capacidad de la infraestructura, mediante la segmentación y la sostenibilidad de las mismas.

Entonces se puede decir que, de acuerdo a los resultados y teorías, estas dos dimensiones se relacionan positivamente para el cumplimiento de sus funciones, ya que, si las actividades primarias son ejecutadas adecuadamente se obtendrá una venta en costos.

- Con relación a la segunda hipótesis específica planteada; Las actividades primarias se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas. En la tabla se puede notar que no existe correlación entre las dos dimensiones ya que su coeficiente de correlación indica que existe una correlación nula que es de 0,15.

Esto significa, que no existe correlación entre las dos dimensiones, lo cual da a conocer que el resultado no es suficientemente confiable y no significativo, ya que supera el estándar establecido de correlación.

Porter (2002) defiende que la *diferenciación* es la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores. Se consigue y se mantiene de las siguientes maneras: ser únicos en la industria del sector, buena atención y prestación de servicios, tener diferenciación en los menores costos, tener una adecuada y eficiente cadena de valor, cubrir las necesidades y expectativas del cliente con un producto y dar a conocer el producto y que sea sostenible en el tiempo.

De acuerdo a las teorías, se sabe que estas dos dimensiones, sí, deberían tener relación, porque se complementan en el cumplimiento de sus funciones, pero lamentablemente dentro de esta institución no se ha logrado aún, cabe precisar que las actividades primarias son las encargadas de la producción física también mediante esta se alcanza una diferenciación en comparación a la competencia.

- Con relación a la tercera hipótesis específica planteada; Las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas. En la tabla se puede observar claramente que sí existe correlación entre las dos dimensiones con un coeficiente de correlación de 0,271\*\*, lo cual indica que existe una correlación positiva baja.

Lo cual significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; quiere decir, que, si la actividad de apoyo en esta institución aumenta, también aumentará la ventaja en costos; y si ocurriese lo contrario, también ambas variables reducirían en su aplicación. Es decir, si uno aumenta, el otro también o viceversa. Asimismo, podemos observar los dos asteriscos, que significa, que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, por lo cual se concluye que el resultado es suficientemente confiable.

Este autor que es considerado el padre de la cadena de valor, Porter (2002) indica que las actividades de apoyo tienen la gran función de respaldar a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas(adquisición), desarrollo tecnológico, administración de los recursos humanos, funciones de infraestructura de la empresa y diversas funciones (p.69).

Entonces se puede decir que, de acuerdo a los resultados y teorías, estas dos dimensiones se relacionan positivamente para el cumplimiento de sus funciones, donde ambas se respaldan y actúan en conjunto dentro de una empresa.

- De acuerdo al planteamiento de la cuarta hipótesis específica; Las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas. En la tabla se puede observar claramente que sí existe correlación entre las dos dimensiones donde el coeficiente de correlación es de 0,162\*, lo cual indica que existe una correlación positiva baja.

De esta manera ambas dimensiones sufren los mismos cambios; quiere decir, que, si la actividad de apoyo en esta institución aumenta, también aumentará la diferenciación; y si ocurriese lo contrario, también ambas variables reducirían en su aplicación. Es decir, si uno aumenta, el otro también o viceversa. Asimismo, podemos observar un asterisco, que significa que el nivel de confianza es del 99%, por lo cual se concluye que el resultado es suficientemente confiable.

Los resultados obtenidos en cada dimensión de la cadena de valor y la ventaja competitiva, permitirán a la gestión de esta cooperativa realizar los reajustes necesarios para el logro de los objetivos.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo al objetivo general que es: Determinar la manera en que la cadena de valor se relaciona con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016. el nivel de “sig.” es de  $p = 0,000$  que es menor a 0.05 en el nivel de significancia ya establecido, entonces se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ); por lo tanto, se afirma que la cadena de valor se relaciona positivamente con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016, por otro lado de acuerdo al coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación es de  $r = 0,249^{**}$  que indica que hay una correlación positiva baja, entre la cadena de valor y la ventaja competitiva.
2. En relación al primer objetivo específico: Determinar la manera en que las actividades primarias se relacionan con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, el nivel de “sig.” es de  $p = 0.001$ , que es menor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ); por lo tanto, se afirma que las actividades primarias se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas. notando que el coeficiente de correlación es de  $r = 0,240^{**}$  que indica que hay una correlación positiva baja entre las dos dimensiones.
3. De acuerdo al segundo objetivo específico: Determinar la manera en que las actividades primarias se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, el nivel de “sig.” es de  $p = 0,829$  que es mayor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se aclara que, las actividades primarias no se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas y según el coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación es de  $r = 0,015$  que indica que existe una correlación nula entre las *actividades primarias y la diferenciación*.
4. En relación al tercer objetivo específico: determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionan con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, el nivel de “sig.” es de

$p = 0,000$  que es menor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ); por lo tanto, se afirma que las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, notando que el coeficiente de correlación es de  $r = 0,271^{**}$ , que indica que hay una correlación positiva baja entre las dos dimensiones.

5. De acuerdo al cuarto objetivo específico: determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, el nivel de "sig." es de  $p = 0,022$  que es menor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ); por lo tanto, se afirma que las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas. Así mismo de acuerdo al coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación es de  $r = 0,162^*$  que indica que hay una correlación positiva muy baja, entre las actividades de apoyo y la diferenciación.

## RECOMENDACIONES

- a. Reestructurar la cadena de valor de acuerdo a las condiciones actuales (un flujograma), para que no existan los cuellos de botella durante todo el proceso de producción, de esta manera minimizar tiempo y costos y fortalecer la cadena de valor y por ende repercutir en la mejora de la ventaja competitiva y la correlación entre ambas variables. (Anexo 8, 9 y 10)
- b. Formular un plan de mejora continua para de las actividades primarias es decir buscar la optimización y la coordinación entre los eslabones y fortalecer los aspectos relacionados a la ventaja en costos, considerando específicamente la diferenciación como base y fundamento para alcanzar una ventaja competitiva basándose en el flujograma ya establecido.
- c. Tomar como base fundamental las actividades primarias para alcanzar la diferenciación, ya que se puede notar una clara deficiencia en el trabajo de estas dos dimensiones cuando funcionan en conjunto; y si se desea tener una adecuada diferenciación se recomienda capacitar al personal a inicio de cada proceso con especialistas en el área, ofrecer una atención única y transparente que permita al cliente sentirse cómodo y satisfecho con la atención como también no dejar de lado las publicidades por los medios de comunicación provincial; asimismo haciendo hincapié en la realidad peruana se sabe que el cliente peruano basa sus compras en los precios por la cantidad ofrecida, para cumplir esto se necesita reducir los costos de producción, es decir, tener un ventaja en costos en relación a los demás que se dedican al mismo rubro; para esto se recomienda minimizar y optimizar el flujo de la cadena de valor como también realizar una integración hacia atrás y adelante con empresas de experiencia en el aprovisionamiento de materia prima en venta de semillas (Asociación Nacional de Productores Ecológicos del Perú) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) que certifica el uso, reconocimiento y exportación de las semillas de quinua, así tenido las más adecuadas para el clima andahuaylino las variedades de quinua Salcedo INIA, Pasankalla, Kancolla y Blanca de Juli.
- d. Si bien es cierto, es necesario dedicarle tiempo a la parte administrativa porque ellos son los encargados del papeleo y el contacto directo con los clientes, es así que se recomienda capacitaciones periódicas en temas del área de cada personal, asimismo

potenciar las relaciones interpersonales dentro de la empresa, como también la inserción de tecnologías administrativas, (software - almacén de entrada y salida) solo así mejorara la correlación entre las actividades de apoyo y la ventaja en costos.

- e. Posicionarse en la mente del cliente cada vez es más tedioso por la misma razón de que existen más competencia directa y productos sustitutos por ello para que alcance la diferenciación se recomienda dar a conocer todos los atributos del producto (la quinua), facilitar el trabajo del personal implementado softwares y una capacitación continua, sobre todo realizar un análisis FODA para conocer sus condiciones internas y externas de la cooperativa y plantear estrategias de diferenciación de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, de esta manera mejorando paulatinamente las actividades de apoyo, la diferenciación y la propia cadena de valor, todo durante la ejecución de las actividades del flujograma ya establecido.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, Z., Rojas M., Ruiz C., Larrea N. & Saavedra T. (2009). *Guía Metodológica de facilitación en cadenas de valor*. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/handle/minam/1419/BIV01195.pdf?sequence=1>
- Arbieto, Pozo y Sheen. (2007). *Plan estratégico para la quinua del Perú*. (tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Surco, Lima). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1599>
- Arias, F. A. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Arrincon. (2005), realizó la investigación: *Estrategias y ventaja competitiva para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú*. (tesis de maestría, facultad de ciencias administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2699/1/Arrincon\\_qj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2699/1/Arrincon_qj.pdf)
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. (1ª ed.). Chihuahua-México: Editorial Eumed.net
- Bastardo y Ruz. (2012). *La cadena de valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial*. (Trabajo de grado, Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente Maturín, Monagas, Venezuela.) Recuperado de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4729/1/658.4012\\_B316c\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4729/1/658.4012_B316c_01.pdf)
- Carrasco, D. (2005). *Metodología de la investigación científica*. (1ª ed.). Perú: San Marcos.

- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y. & Vries, W. (2010). *Procesamiento de Datos y Análisis Estadísticos Utilizando SPSS. Un Libro Practico para Investigadores y Administradores Educativos*. (1a ed.). Porto Alegre-Brasil: Editorial EDIPUCRS
- Chávez, M. (2012). *Cadena De Valor, Estrategias Genéricas Y Competitividad: El Caso De Los Productores De Café Orgánico Del Municipio De Tanetze De Zaragoza, Oaxaca (Tesis de maestría, Instituto Tecnológico De Oaxaca, México)*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/gratis/2013b/1345/index.htm>
- Collier, D. & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones bienes, servicios y cadena de valor*. (2ª edición). México: Cengage Learning.
- Correo Cusco. (11 de octubre del 2016). *Buena producción de quinua orgánica en Andahuaylas*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/cusco/buena-produccion-de-quinua-organica-en-andahuaylas-703831/>
- Devoto, R. (s.f.). *Apunte de docente, ventaja competitiva y cadena de valor*. Recuperado de <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteVentajaCompetitivayCadenadeValorRD.pdf>
- Donovan, J. (2006). *Identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo en las cadenas de valor*. Recuperado de <http://www.sidalc.net/repdoc/a2319e/a2319e.pdf>
- Donovan, J. (s.f.). *Cadena de valor como estrategia para el desarrollo de Eco-PyME en América Tropical*. Recuperado de [http://econegociosagricolas.com/ena/files/Rde\\_cv\\_documentos\\_Donovan.pdf](http://econegociosagricolas.com/ena/files/Rde_cv_documentos_Donovan.pdf)
- Gestión. (02 de agosto del 2015). *Perú desplaza del primer lugar a Bolivia en exportación de quinua*. Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-desplaza-primer-lugar-bolivia-exportacion-quinua-2138758>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México, D.F., México: MacGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill

Kotler, P. & Keller, K. (2006). Dirección de marketing. México: (14ª ed.). México: Pearson educación.

Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones: Proceso y Cadenas de Valor. (8ª ed.). [traducido al español de Operations Management: process and value chains]. México: Pearson educación.*

La razón. (19 de enero del 2016). *Bolivia baja al segundo lugar en la venta de quinua a EEUU.* Aline Quispe. Recuperado de [http://www.la-razon.com/economia/Produccion-Bolivia-segundo-lugar-venta-quinua-EEUU\\_0\\_2420757926.html](http://www.la-razon.com/economia/Produccion-Bolivia-segundo-lugar-venta-quinua-EEUU_0_2420757926.html)

Lundy, M., et. al. (2003). *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala.* Recuperado de [http://ciat-library.ciat.cgiar.org:8080/jspui/bitstream/123456789/1093/1/Diseno\\_estrategias\\_aumentar\\_competitividad\\_cadenas\\_productivas.pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org:8080/jspui/bitstream/123456789/1093/1/Diseno_estrategias_aumentar_competitividad_cadenas_productivas.pdf)

Ministerio de Agricultura. (s.f.). *Principales aspectos de la cadena productiva.* Recuperado de [http://agroaldia.gob.pe/biblioteca/pdf/agroeconomia/agroeconomia\\_quinua.pdf](http://agroaldia.gob.pe/biblioteca/pdf/agroeconomia/agroeconomia_quinua.pdf).

Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado.* Lima, Perú. Recuperado de: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/guia-promocion/guia-promocion.pdf>

Morrillo, M. (2005). *Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias.* En Morrillo, M., *Actualidad contable.* Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>

Newbold, P., Carlson, W. & Thorne, B. (2008). *Estadística para Administración y Economía.* (6a ed.). España: Editorial Pearson Education S.A.

Noboa, f. (2006). *Ventaja competitiva.* Recuperado de <http://www.fabrizonoboa.net/pdf/fn002.pdf>

- Organización Internacional del Trabajo. [OIT]. (2015). *Análisis de la cadena de valor en el sector de la quinua en Perú: aprovechando las ganancias de un mercado creciente a favor de los pobres*. Ginebra, Suiza. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/project/wcms\\_423584.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/project/wcms_423584.pdf)
- Peña, Y., et al. (2008). *Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. Equidad y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/957/95700906.pdf>
- Piñones, S., Acosta, L. & Tartanac, F. (2006). *Alianzas productivas en agrocadenas: Experiencias de la FAO en América Latina*. Recuperado de [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ags/publications/Business\\_partnerships\\_es.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/Business_partnerships_es.pdf)
- Poder legislativo. (21 de mayo de 1981). *Ley General de Cooperativas*. [Decreto Supremo N° 074-90-TR]. Recuperado de <http://www.bu.edu/bucflp/files/2012/01/Legislative-Decree-No.-85-General-Law-on-Cooperatives.pdf>
- Porter, E. (2002). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. [Traducido al español de *competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*]. Madrid, España: Patria.
- Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Quispe. (2013). *Análisis de la Cadena de Valor de la Papa Nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha – Provincia de Andahuaylas – Apurímac*. (tesis de maestría, Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5444/QUISPE\\_ECOS\\_NELIDA\\_ANALISIS\\_PAPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5444/QUISPE_ECOS_NELIDA_ANALISIS_PAPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- RPP noticias. (18 de abril del 2016). *Solo el 1% de las exportaciones de Apurímac tienen valor agregado*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/el-1-de-las-exportaciones-de-apurimac-tienen-valor-agregado-noticia-954635>

Schrueder, R. (2005). *Administración de Operaciones: Conceptos y Casos Contemporáneos*. (2ª ed.). [traducido al español de Operations Management: Contemporary Concepts and Cases]. México: McGraw Hill.

Schrueder, R., Meyer, S. & Rungtusanatham, M. (2011). *Administración de Operaciones: Conceptos y Casos Contemporáneos*. (8ª ed.). [traducido al español de Operations Management: Contemporary Concepts and Cases]. México: McGraw Hill.

Tarziján J. (s.f.). *La Ventaja Competitiva De La Empresa Revisada*. Recuperado de <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/PaperAbantedef1.pdf>

Viejó, K. (2013). *Estudio De La Cadena De Valor De La Caña De Azúcar Saccharum Officinarum En El Recinto Tres Postes De La Provincia Del Guayas*. (Tesis de grado, Universidad Agraria de Ecuador). Recuperado de <http://cia.uagraria.edu.ec/archivos/VIEJO%20OJEDA%20KARINA%20ELIZABETH.pdf>.

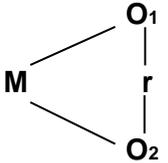
Web y Empresas. (s.f). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de Michael Porter y La Ventaja Competitiva: <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

## **ANEXOS**

**Anexo 01:**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>TÍTULO: CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA QUINUA ORGÁNICA EN LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL MACHUPICCHU LTDA. ANDAHUAYLAS, 2016.</b>			
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES Y DIMENSIONES</b>
<b>PROBLEMA GENERAL:</b>	<b>OBJETIVO GENERAL:</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL:</b>	<b>V1</b>
¿De qué manera la cadena de valor se relaciona con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016?	Determinar la manera en que la cadena de valor se relaciona con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016.	La cadena de valor se relaciona positivamente con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016.	<b>CADENA DE VALOR</b> <b>DIMENSIONES</b> <b>D1:</b> Actividades primarias. <b>D2:</b> Actividades de apoyo.
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</b>	<b>HIPOTESIS ESPECÍFICOS</b>	<b>V2</b>
¿De qué manera las actividades primarias se relacionan con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas?	Determinar la manera en que las actividades primarias se relacionan con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.	Las actividades primarias se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b> <b>DIMENSIONES</b> <b>D1:</b> Ventaja en costos. <b>D2:</b> Diferenciación.
¿De qué manera las actividades primarias se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas?	Determinar la manera en que las actividades primarias se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.	Las actividades primarias se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.	
¿De qué manera las actividades de apoyo se relacionan la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas?	Determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionan con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.	Las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.	
¿De qué manera las actividades de apoyo se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas?	Determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.	Las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas.	

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo.</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Descriptivo Correlacional.</p> <p><b>Diseño:</b> El diseño de la investigación es no experimental y de carácter transversal.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     M --- O1     M --- O2     O1 --- r     r --- O2 </pre> </div> <p><b>Dónde:</b> M = Muestra O<sub>1</sub> = Variable 1 O<sub>2</sub> = Variable 2 r = Relación entre las variables de estudio</p>	<p><b>Población:</b> La investigación estará Conformado por 404 socios productores y 5 administrativos de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu. Teniendo una población total de 409. (Anexo 05)</p> <p><b>Muestra:</b> De acuerdo a la fórmula de poblaciones finitas o conocidas la muestra es de 199 socios productores y administrativos.</p>	<p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p><b>Tratamiento estadístico:</b> Se realiza mediante el programa estadístico informático Spss24.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SPSS V24 (Statistical Package for the Social Sciences)</li> <li>• Alfa de Cronbach</li> <li>• Distribución de frecuencias</li> <li>• Coeficiente de correlación Rho de Spearman</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

Anexo 02:

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

TÍTULO: CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA QUINUA ORGÁNICA DE LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL MACHUPICCHU LTDA., ANDAHUAYLAS / CHINCHEROS - 2016.				
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>VARIABLE 1</b> <b>CADENA DE VALOR</b>	La cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2002, p.63)	La cadena valor de la quinua en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu se determina mediante el proceso ordenado y sistemático de los procesos y acciones que se dan dentro de las actividades primarias y las actividades de apoyo para así alcanzar la ventaja competitiva.	<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS.</b> Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la elaboración del producto. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa. Cada una de las categorías puede ser vital importancia para la ventaja competitiva, dependiendo del sector industrial. (Porter, 2002, p.67)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logística de entrada.</b> Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de factores del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de transporte y devoluciones a los proveedores. (Porter, 2002, p.68).</li> <li>• <b>Operaciones.</b> Actividades mediante las cuales se transforman las materias primas y otros factores en el producto final: tratamiento, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de los equipos, realización de pruebas, controles de calidad y otras operaciones en la planta. (Porter, 2002, p.69).</li> <li>• <b>Logística de salida.</b> Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de transporte y de reparto, procesamiento de pedidos y programación. (Porter, 2002, p.69).</li> <li>• <b>Marketing y ventas.</b> Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios, (Porter, 2002, p.69).</li> <li>• <b>Servicio postventa.</b> Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto. (Porter, 2002, p.69).</li> </ul>
			<b>ACTIVIDADES DE APOYO.</b> Actividades que respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adquisición.</b> Función de comprar los factores productivos que se emplearán en la cadena de valor. He aquí algunos de ellos son: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos capitales, como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores, (Porter, 2002, p.70).</li> <li>• <b>Desarrollo tecnológico.</b> Toda actividad relacionada con creación valor</li> </ul>

			<p>funciones globales, pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. (Porter, 2002)</p>	<p>comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesamiento de datos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho. Las actividades de valor en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendentes a mejorar el producto y el proceso. Puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento. (Porter, 2002, p.71).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Administración de recursos humanos.</b> Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Estas actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa pues determina las competencias y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo. (Porter, 2002, pp.71-72).</li> <li>• <b>Infraestructura de la empresa.</b> Consta de varias actividades entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos gubernamentales o con administración pública y administración de calidad. Según esté diversificada o no la empresa, la infraestructura puede ser autosuficiente o dividirse entre una unidad de negocios y la empresa matriz. A la infraestructura se le ve a veces como un gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva. (Porter, 2002, p.72).</li> </ul>
--	--	--	---	--

<b>VARIABLE 2</b> <b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<p>Esta nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes para superar los costos, mediante la ventaja en costos y la diferenciación. También se puede decir que son ciertas características diferenciales, por lo que un factor que contribuye a contar con una ventaja competitiva es formar una cadena productiva; es decir todas las actividades que se hacen en la empresa y que juntas crean así una cadena de valor que contribuye notablemente a contar con la ventaja competitiva. (Porter, 2002)</p>	<p>Es el proceso por el cual la ventaja en costos y la diferenciación permiten la consecución de la ventaja competitiva dentro de la organización en cooperación y coordinación de una adecuada cadena de valor.</p>	<p><b>VENTAJA EN COSTOS.</b> Capacidad de realizar un producto a un costo inferior a la competencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo relativo del competidor.</li> <li>• Control de escala (expansión de mercado).</li> <li>• Control de aprendizaje, (no permitir la fuga de información y aprender de la competencia).</li> <li>• Control de los nexos.</li> <li>• El control de las interrelaciones.</li> <li>• Ubicación.</li> <li>• Reconfiguración de la cadena de valor.</li> <li>• Segmentación.</li> </ul>
			<p><b>DIFERENCIACIÓN.</b> Capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por la competencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios.</li> <li>• Producto único</li> <li>• Mayores ventas.</li> <li>• Comercialización eficiente.</li> <li>• Oportunidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 03:

**MATRIZ DE INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS**

TÍTULO: CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA QUINUA ORGÁNICA EN LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL MACHUPICCHU LTDA., ANDAHUAYLAS / CHINCHEROS - 2016.					
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° DE ITEMS	ITEMS
VARIABLE 1 CADENA DE VALOR	D1: ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de entrada.	17.78	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué transporta la materia prima, insumos y equipos?                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. a. En vehículos motorizados.</li> <li>1. b. Animales de carga.</li> <li>1. c. Cargando en la espalda.</li> </ol> </li> <li>2. ¿Realiza una programación de estos vehículos para el traslado de materia prima, insumos, materiales y equipos?</li> <li>3. ¿Qué vías de acceso tienen los terrenos?                             <ol style="list-style-type: none"> <li>3. a. Carreteras.</li> <li>3. b. Caminos.</li> </ol> </li> <li>4. ¿Cuenta con un lugar adecuado donde guardar su materia prima, insumos, materiales y equipos?</li> <li>5. ¿Realiza inventario de su materia prima, insumos, materiales y equipos después de la jordana de trabajo?</li> </ol>
		Operaciones.	8.89	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Recibe orientación y capacitación sobre el proceso de producción de la quinua?</li> <li>7. ¿Con que frecuencia realiza pruebas y mantenimiento de la maquinaria y equipo de producción?</li> <li>8. ¿El empaquetado de la quinua lo realiza en sacos?</li> <li>9. ¿Cuenta con especialistas en el control de calidad de la quinua?</li> </ol>

		Logística de salida.	13.33	6	<p>10. ¿Cuenta con un espacio donde guardar o almacenar la cosecha?</p> <p>11. ¿Dispone de transporte para trasladar la quinua al lugar de almacenaje?</p> <p>12. ¿Lleva un registro o inventario de la entrada y salida del producto de almacén?</p> <p>13. ¿La producción es solo para la exportación?</p> <p>14. ¿Cumple con la entrega del producto cuando y donde se lo pidan?</p> <p>15. ¿Realiza una programación para la entrega de los pedidos?</p>	
		Marketing y ventas.	8.89	4	<p>16. ¿Realizan publicidad?</p> <p>17. ¿Crees que la integración con otras empresas sea una buena alternativa para mejorar las ventas del producto?</p> <p>18. ¿La relación con sus compradores actuales es buena?</p> <p>19. ¿Usted fija el precio de venta del producto?</p>	
		Servicio postventa.	2.22	1	20. ¿Ofrecen garantías de su producto a los compradores, después de la venta?	
	<b>D2: ACTIVIDADES DE APOYO</b>	Adquisición.	2.22	1	21. ¿Con que frecuencia realiza adquisiciones?	
		Desarrollo tecnológico.	2.22	1	22. ¿Cuenta con maquinaria que permita la industrialización de la quinua?	
		Administración de recursos humanos.	4.45	2	<p>23. ¿Con que frecuencia se contrata personal?</p> <p>24. ¿Se realiza orientaciones y capacitaciones al personal luego de ser contratado?</p>	
		Infraestructura de la empresa.	2.22	1	25. ¿La distribución de la estructura orgánica con que cuentan, es la adecuada para cumplir todo el proceso de producción?	
	<b>VARIABLE 2 VENTAJA COMPETITIVA.</b>	<b>VENTAJA EN COSTOS</b>	Costo relativo del competidor.	4.45	2	<p>26. ¿Con que frecuencia averigua el costo de producción de sus competidores?</p> <p>27. ¿El costo de producción de su producto es inferior al de su competencia?</p>
			Control de escala (expansión de mercado).	2.22	1	28. ¿Usted está de acuerdo que, vendiendo la quinua a mercados nuevos, será más eficiente su cadena de valor?
			Control de	4.45		29. ¿Está de acuerdo que la experiencia adquirida durante estos años como productor

		aprendizaje, (no permitir la fuga de información y aprender de la competencia).		2	le ayudara a reducir sus costos de producción? <b>30.</b> ¿Comparte información sobre el proceso de producción con otros productores?
		Control de los nexos.	2.22	1	<b>31.</b> ¿Cree que la coordinación entre actividades optimiza el tiempo y minimiza costos?
		El control de las interrelaciones	2.22	1	<b>32.</b> ¿Tener buenas relaciones con sus proveedores les minimiza costos?
		Ubicación.	4.45	2	<b>33.</b> ¿La ubicación del almacén de la cooperativa le genera menores costos en el transporte? <b>34.</b> ¿La ubicación de los terrenos genera menores costos en el transporte?
		Reconfiguración de la cadena de valor.	2.22	1	<b>35.</b> ¿Cada cuánto tiempo reconfiguran la red de producción de la quinua?
		Segmentación.	2.22	1	<b>36.</b> ¿crees que dividiendo su mercado en sectores geográficos generaría más ventas?
	<b>DIFERENCIACIÓN.</b>	Precios.	2.22	1	<b>37.</b> ¿Los precios de su producto son los más bajos del mercado?
		Producto único.	2.22	1	<b>38.</b> ¿Son los únicos productores de este grano dentro de la provincia?
		Mayores ventas.	2.22	1	<b>39.</b> ¿Sus ventas son mayores a los de la competencia?
		Comercialización eficiente.	2.22	1	<b>40.</b> ¿La forma en que comercializa su producto es diferente a como la realizan otros productores?
		Oportunidad.	4.45	2	<b>41.</b> ¿Ser productor orgánico les hace diferente a la competencia? <b>42.</b> ¿El reconocimiento de las propiedades de la quinua orgánica a nivel mundial ayudo a que la cooperativa pueda exportar?
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>45</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 04: FICHA DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTO**

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos: Victor Raul Garate Luque  
Grado Académico: Lic. en Administración  
Fecha: 23.05.17

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

Procede

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Procede

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Procede

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

  
Lic. Adm. Victor Raul Garate Luque  
SECRETARÍA ORDINARIA  
CLAP 1999  
Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 21.439.606

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Felipe Rafael Valle Díaz  
Grado Académico: Doctor en Administración  
Fecha: 05/06/17

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Bien estructurados, corresponde objetivos, al planteamiento del problema. La operacionalización es conforme.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Se recomienda cambiar la variable de ventaja competitiva por la variable ventaja comparativa.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Bueno se recomienda el título: Relación entre la cadena de valor y la ventaja comparativa.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento Procede  No Procede  para su aplicación.

Mejorar de acuerdo al contexto, la cultura, es difícil encontrar ventaja competitiva



Dr. Felipe Rafael Valle Díaz  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 21551083

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Edwin Mesco Cáceres

Grado Académico: .....

Fecha: 12...10.6.17

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....  
.....  
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Procede  
.....  
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Procede  
.....  
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

.....  
.....

Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 25001527

## Anexo 05: Población de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda.

### COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

**"MACHUPICCHU" Ltda.**

RUC: 20490810146

Av. Leoncio Prado 333, San Jerónimo

Andahuaylas - Apurímac

Teléfono: 083 422142

E-mail : administración@cagmaperu.com

*Productores Orgánicos de Granos Andinos*



### COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL MACHUPICCHU LTDA

- **SOCIOS CERTIFICADOS ORGANICAMENTE CAMPAÑA 2015-2016: 404 SOCIOS**
- **NUMERO DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS: 5 TRABAJADORES**

  
*Edith*  
ECON. EDITH HUAMAN OROSCO  
GERENTE GENERAL

# Anexo 06: ENCUESTA



## ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado señor (a):

Esta encuesta es parte de un proyecto de investigación que pretende conocer su opinión sobre la "CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA QUINUA ORGÁNICA EN LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL MACHUPICCHU LTDA., ANDAHUAYLAS, 2016." Este es un cuestionario confidencial y anónimo, no escriba su nombre, por favor se pide total sinceridad en sus respuestas.

**Instrucciones:** Lea atentamente y marque con un X en el recuadro de su preferencia, utilice la siguiente escala de opciones (Likert).

(1) siempre	(2) La mayoría de las veces si	(3) Algunas veces si, algunas veces no	(4) La mayoría de la veces no	(5) nunca
----------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	--------------

### I. DATOS GENERALES:

#### 1.1. Género:

- Femenino
- Masculino

#### 1.2. Edad:

- Menos de 25 años.
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- 46 años a más

#### 1.3. Nivel de estudio alcanzado:

- Sin estudios
- Primaria
- Secundaria
- Instituto
- Universidad

#### 1.4. Condición de trabajo:

- Administrativo
- Socio productor.

### II. DATOS GENERALES:

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	OPCIONES O PUNTOS EN LA ESCALA LIKERT				
		(1) siempre	(2) La mayoría de las veces si	(3) Algunas veces si, algunas veces no	(4) La mayoría de la veces no	(5) nunca
<b>DIMENSIÓN 1: Actividades primarias</b>						
<b>Logística de entrada.</b>						
1	¿En qué transporta la materia prima, insumos y equipos? 1. a. En vehículos motorizados. 1. b. Animales de carga. 1. c. Cargando en la espalda.	1	2	3	4	5
2	¿Realiza una programación de estas modalidades de transporte para el traslado de materia prima, insumos, materiales y equipos? 3. a. Carreteras. 3. b. Caminos.	1	2	3	4	5
3	¿Cuenta con un lugar adecuado donde guardar su materia prima, insumos, materiales y equipos? 4. Realiza inventario de su materia prima, insumos, materiales y equipos después de la jornada de trabajo? <b>Operaciones.</b>	1	2	3	4	5
4	¿Recibe orientación y capacitación sobre el proceso de producción de la quinua?	1	2	3	4	5
5	¿Con que frecuencia realiza pruebas y mantenimiento de la maquinaria y equipo de producción? ¿El empaquetado de la quinua lo realizan en sacos? ¿Cuenta con especialistas en el control de calidad de la quinua? <b>Logística de salida.</b>	1	2	3	4	5
6	¿Cuenta con un espacio donde guardar o almacenar la cosecha?	1	2	3	4	5
7	¿Dispone de transporte para trasladar la quinua al lugar de almacenaje?	1	2	3	4	5
8	¿Lleva un registro o inventario de la entrada y salida del producto de almacén?	1	2	3	4	5
9	¿La producción es solo para la exportación?	1	2	3	4	5
10	¿Cumple con la entrega del producto cuando y donde se lo piden?	1	2	3	4	5

15	¿Realiza una programación para la entrega de los pedidos?	1	2	3	4	5
<b>Marketing y ventas.</b>						
16	¿Realiza publicidad?	1	2	3	4	5
17	¿Crees que la integración con otras empresas sea una buena alternativa para mejorar las ventas del producto?	1	2	3	4	5
18	¿La relación con sus compradores actuales es buena?	1	2	3	4	5
19	¿Usted fijan el precio de venta del producto?	1	2	3	4	5
<b>Servicio postventa.</b>						
20	¿Ofrecen garantías de su producto a los compradores, después de la venta?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION 2: Actividades de apoyo</b>						
<b>Adquisición.</b>						
21	¿Con que frecuencia realiza adquisiciones?	1	2	3	4	5
<b>Desarrollo tecnológico.</b>						
22	¿Cuenta con maquinaria que permite la industrialización de la quinua?	1	2	3	4	5
<b>Administración de recursos humanos.</b>						
23	¿Con que frecuencia contrata personal?	1	2	3	4	5
24	¿Se realiza orientaciones y capacitaciones al personal luego de ser contratado?	1	2	3	4	5
<b>Infraestructura de la empresa.</b>						
25	¿La distribución de la estructura orgánica con que cuentan, es la adecuada para cumplir todo el proceso de producción?	1	2	3	4	5
<b>VENTAJA COMPETITIVA.</b>						
<b>DIMENSION 1: Ventaja en costos.</b>						
<b>Costo relativo del competidor.</b>						
26	¿Con que frecuencia averigua el costo de producción de sus competidores?	1	2	3	4	5
27	¿El costo de producción de su producto es inferior al de su competencia?	1	2	3	4	5
<b>Control de escala (expansión de mercado).</b>						
28	¿Usted está de acuerdo que vendiendo la quinua a mercados nuevos, será más eficiente su cadena de valor?	1	2	3	4	5
<b>Control de aprendizaje.</b>						
29	¿Está de acuerdo que la experiencia adquirida durante estos años como productor le ayudara a reducir sus costos de producción?	1	2	3	4	5

30	¿Comparte información sobre el proceso de producción con otros productores?	1	2	3	4	5
<b>Control de los nexos.</b>						
31	¿Cree que la coordinación entre actividades optimiza el tiempo y minimiza costos?	1	2	3	4	5
<b>El control de las interrelaciones</b>						
32	¿Tener buenas relaciones con sus proveedores minimiza costos?	1	2	3	4	5
<b>Ubicación.</b>						
33	¿La ubicación del almacén de la cooperativa le genera menores costos en el transporte?	1	2	3	4	5
34	¿La ubicación de los terrenos genera menores costos en el transporte?	1	2	3	4	5
<b>Reconfiguración de la cadena de valor.</b>						
35	¿Cada cuánto tiempo reconfiguran la red de producción de la quinua?	1	2	3	4	5
<b>Segmentación.</b>						
36	¿Crees que dividiendo su mercado en sectores geográficos generaría más ventas?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION 2: Diferenciación.</b>						
<b>Precios.</b>						
37	¿El precio de su producto es el más bajo del mercado?	1	2	3	4	5
<b>Producto único.</b>						
38	¿Son los únicos productores de este grano dentro de la provincia?	1	2	3	4	5
<b>Mayores ventas.</b>						
39	¿Sus ventas son mayores a los de la competencia?	1	2	3	4	5
<b>Comercialización eficiente.</b>						
40	¿La forma en que comercializa su producto es diferente a como la realizan otros productores?	1	2	3	4	5
<b>Oportunidad.</b>						
41	¿Ser productor orgánico les hace diferente a la competencia?	1	2	3	4	5
42	¿El reconocimiento de las propiedades nutritivas de la quinua orgánica a nivel mundial ayuda a que la cooperativa pueda exportar?	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



## ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado señor (a):

Esta encuesta es parte de un proyecto de investigación que pretende conocer su opinión sobre la "CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA QUINUA ORGÁNICA EN LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL MACHUPICCHU LTDA., ANDAHUAYLAS, 2016." Este es un cuestionario confidencial y anónimo, no escriba su nombre, por favor se pide total sinceridad en sus respuestas.

Instrucciones: Lea atentamente y marque con un X en el recuadro de su preferencia, utilice la siguiente escala de opciones (Likert).

(1) siempre	(2) La mayoría de las veces si	(3) Algunas veces si, algunas veces no	(4) La mayoría de las veces no	(5) nunca
----------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	--------------

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Género:  
 a) Femenino  
 b)  Masculino
- 1.2. Edad:  
 a) Menos de 25 años.  
 b) De 26 a 35 años  
 c) De 36 a 45 años  
 d) 46 años a más
- 1.3. Nivel de estudio alcanzado:  
 a) Sin estudios  
 b) Primaria  
 c)  Secundaria  
 d) Instituto  
 e) Universidad
- 1.4. Condición de trabajo:  
 a) Administrativo  
 b)  Socio productor.

### II. DATOS GENERALES:

N°	DIMENSIONES / ITEMS	OPCIONES O PUNTOS EN LA ESCALA LIKERT				
		(1) siempre	(2) La mayoría de las veces si	(3) Algunas veces si, algunas veces no	(4) La mayoría de las veces no	(5) nunca
<b>DIMENSION 1: Actividades primarias</b>						
<b>Logística de entrada.</b>						
1	¿En qué transporta la materia prima, insumos y equipos? 1. a. En vehículos motorizados. 1. b. Animales de carga. 1. c. Cangando en la espalda.	1	2	3	4	5
2	¿Realiza una programación de estas modalidades de transporte para el traslado de materia prima, insumos, materiales y equipos? 3. a. Carreteras. 3. b. Caminos.	1	2	3	4	5
3	¿Qué vías de acceso tienen los terrenos? ¿Realiza inventario de su materia prima, insumos, materiales y equipos después de la jornada de trabajo? <b>Operaciones.</b>	1	2	3	4	5
4	¿Cuenta con un lugar adecuado donde guardar su materia prima, insumos, materiales y equipos? ¿Recibe orientación y capacitación sobre el proceso de producción de la quinua?	1	2	3	4	5
5	¿Con qué frecuencia realiza pruebas y mantenimiento de la maquinaria y equipo de producción? ¿El empaquetado de la quinua lo realizan en sacos? ¿Cuenta con especialistas en el control de calidad de la quinua? <b>Logística de salida.</b>	1	2	3	4	5
6	¿Cuenta con un espacio donde guardar o almacenar la cosecha? ¿Dispone de transporte para trasladar la quinua al lugar de almacenaje? ¿Lleva un registro o inventario de la entrada y salida del producto de almacén? ¿La producción es solo para la exportación? ¿Cumple con la entrega del producto cuando y donde se lo piden?	1	2	3	4	5
7	¿Con que frecuencia realiza pruebas y mantenimiento de la maquinaria y equipo de producción?	1	2	3	4	5
8	¿El empaquetado de la quinua lo realizan en sacos?	1	2	3	4	5
9	¿Cuenta con especialistas en el control de calidad de la quinua?	1	2	3	4	5
10	¿Cuenta con un espacio donde guardar o almacenar la cosecha?	1	2	3	4	5
11	¿Dispone de transporte para trasladar la quinua al lugar de almacenaje?	1	2	3	4	5
12	¿Lleva un registro o inventario de la entrada y salida del producto de almacén?	1	2	3	4	5
13	¿La producción es solo para la exportación?	1	2	3	4	5
14	¿Cumple con la entrega del producto cuando y donde se lo piden?	1	2	3	4	5

15	¿Realiza una programación para la entrega de los pedidos?	1	2	3	4	5
<b>Marketing y ventas.</b>						
16	¿Realiza publicidad?	1	2	3	4	5
17	¿Cree que la integración con otras empresas sea una buena alternativa para mejorar las ventas del producto?	1	2	3	4	5
18	¿La relación con sus compradores actuales es buena?	X	2	3	4	5
19	¿Usted fijan el precio de venta del producto?	1	X	3	4	5
<b>Servicio postventa.</b>						
20	¿Ofrecen garantías de su producto a los compradores, después de la venta?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION 2: Actividades de apoyo</b>						
<b>Adquisición.</b>						
21	¿Con que frecuencia realiza adquisiciones?	1	2	3	4	5
<b>Desarrollo tecnológico.</b>						
22	¿Cuenta con maquinaria que permite la industrialización de la quinua?	1	2	3	4	5
<b>Administración de recursos humanos.</b>						
23	¿Con que frecuencia contrata personal?	1	2	3	4	5
24	¿Se realiza orientaciones y capacitaciones al personal luego de ser contratado?	1	2	3	4	5
<b>Infraestructura de la empresa.</b>						
25	¿La distribución de la estructura orgánica con que cuentan, es la adecuada para cumplir todo el proceso de producción?	1	2	3	4	5
<b>VENTAJA COMPETITIVA.</b>						
<b>DIMENSION 1: Ventaja en costos.</b>						
<b>Costo relativo del competidor.</b>						
26	¿Con que frecuencia averigua el costo de producción de sus competidores?	1	2	3	4	5
27	¿El costo de producción de su producto es inferior al de su competencia?	1	2	3	4	5
<b>Control de escala (expansión de mercado).</b>						
28	¿Usted está de acuerdo que vendiendo la quinua a mercados nuevos, será más eficiente su cadena de valor?	1	2	3	4	5
<b>Control de aprendizaje.</b>						
29	¿Está de acuerdo que la experiencia adquirida durante estos años como productor le ayudara a reducir sus costos de producción?	1	X	3	4	5

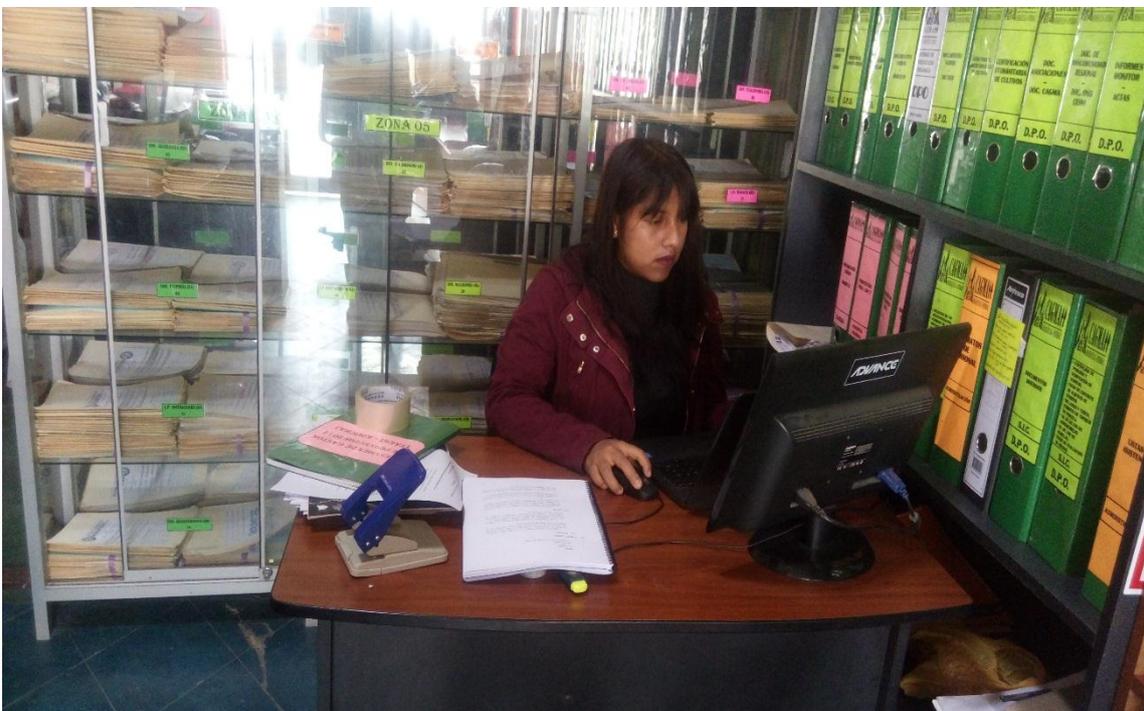
30	¿Comparte información sobre el proceso de producción con otros productores?	1	2	3	4	5
<b>Control de los nexos.</b>						
31	¿Cree que la coordinación entre actividades optimiza el tiempo y minimiza costos?	1	2	3	4	5
<b>El control de las interrelaciones</b>						
32	¿Tener buenas relaciones con sus proveedores minimiza costos?	1	X	3	4	5
<b>Ubicación.</b>						
33	¿La ubicación del almacén de la cooperativa le genera menores costos en el transporte?	1	2	3	4	5
34	¿La ubicación de los terrenos genera menores costos en el transporte?	1	2	3	4	5
<b>Reconfiguración de la cadena de valor.</b>						
35	¿Cada cuánto tiempo reconfiguran la red de producción de la quinua?	1	2	3	4	5
<b>Segmentación.</b>						
36	¿Crees que dividiendo su mercado en sectores geográficos generaría más ventas?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION 2: Diferenciación.</b>						
<b>Precios.</b>						
37	¿El precio de su producto es el más bajo del mercado?	1	2	3	4	5
<b>Producto único.</b>						
38	¿Son los únicos productores de este grano dentro de la provincia?	1	2	3	4	5
<b>Mayores ventas.</b>						
39	¿Sus ventas son mayores a los de la competencia?	1	2	3	4	5
<b>Comercialización eficiente.</b>						
40	¿La forma en que comercializa su producto es diferente a como la realizan otros productores?	1	2	3	4	5
<b>Oportunidad.</b>						
41	¿Ser productor orgánico les hace diferente a la competencia?	1	2	3	4	5
42	¿El reconocimiento de las propiedades nutritivas de la quinua orgánica a nivel mundial ayudó a que la cooperativa pueda exportar?	1	2	3	4	5

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.**

## Anexo 07: Fotografías de la investigación

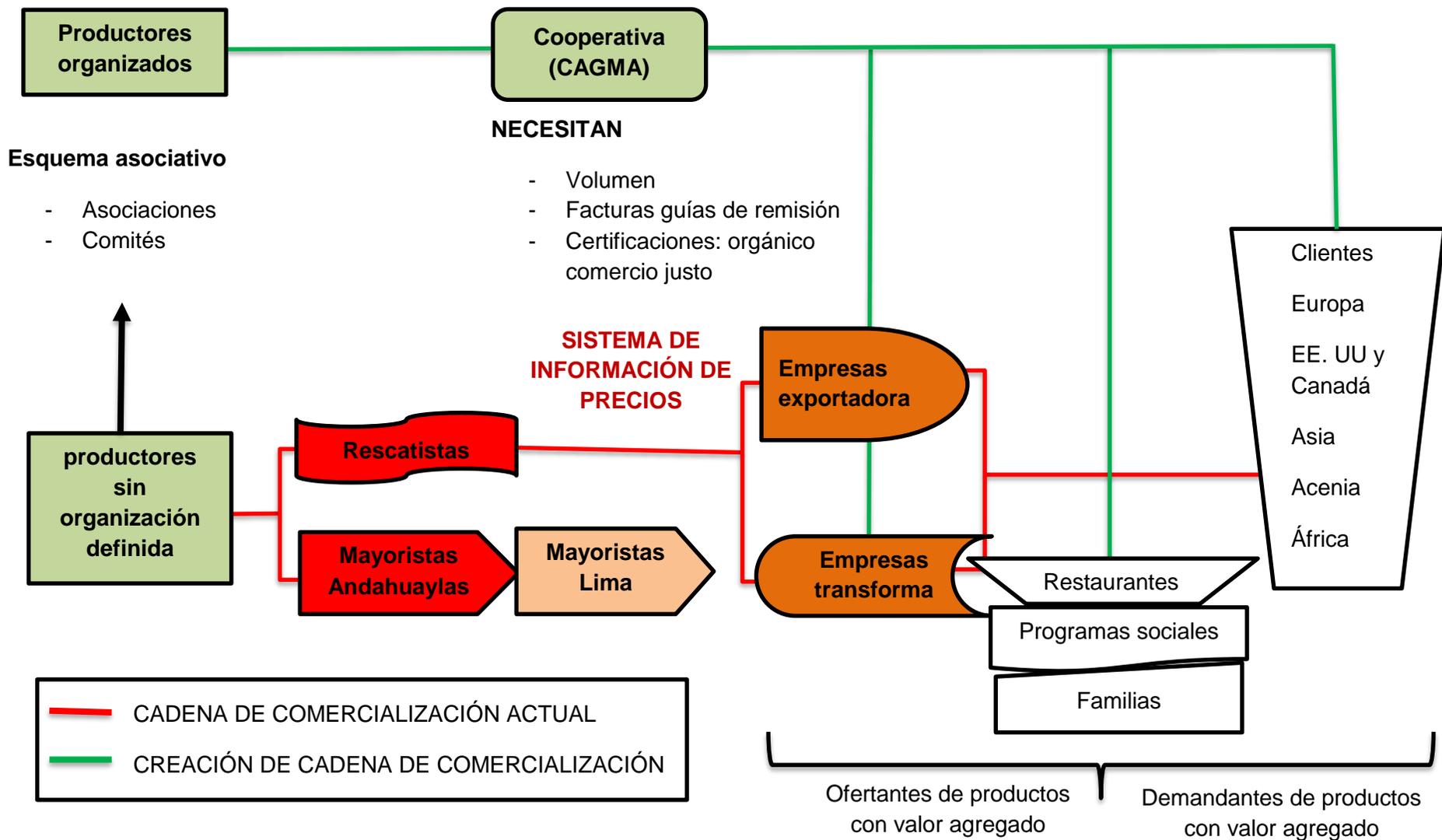


Encuestando al personal de almacén de la Cooperatva Agroindustrial Machupicchu Ltda.



Encuestando a la asistente administrativo de la Cooperatva Agroindustrial Machupicchu Ltda.

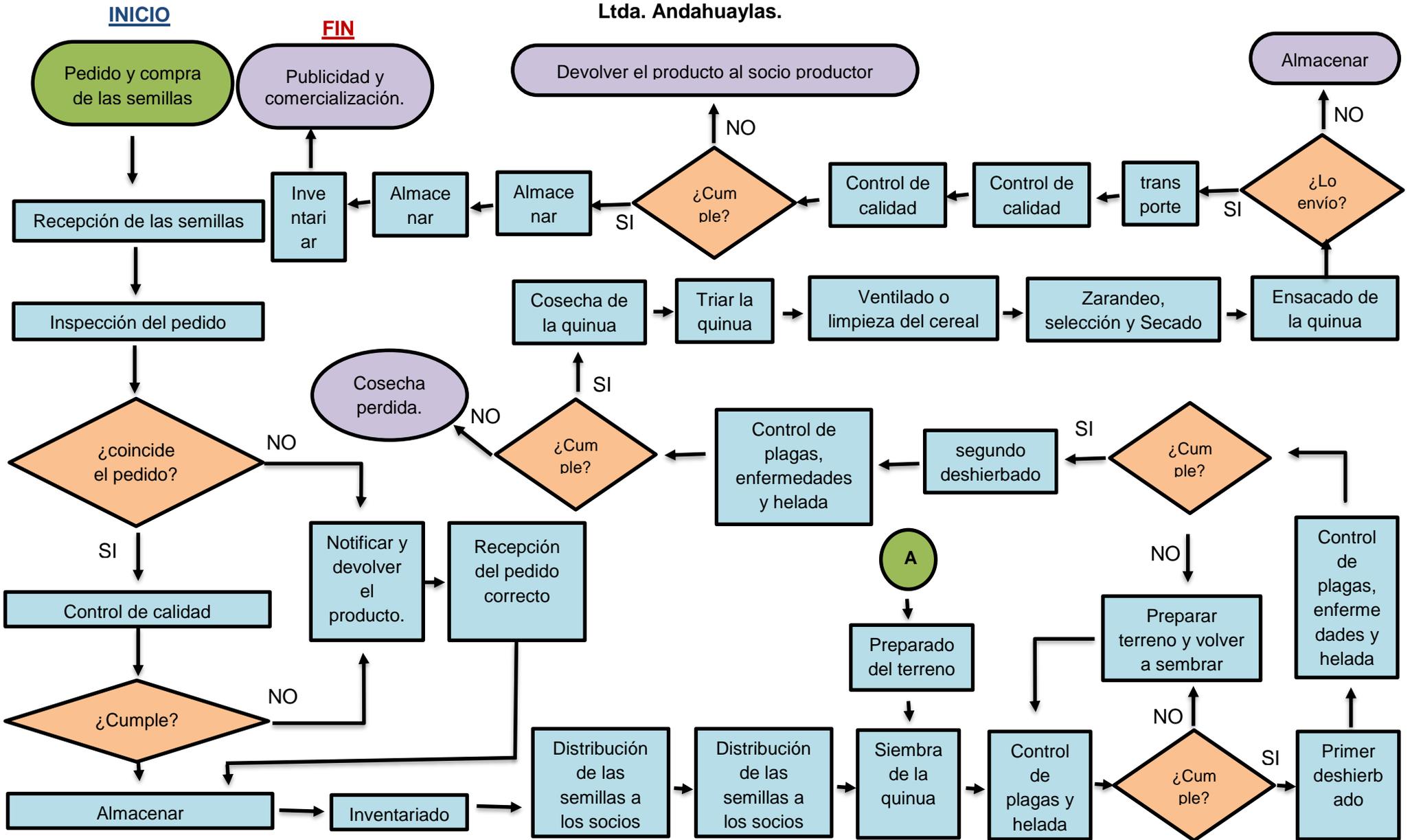
**Anexo 08: Flujo de creación de la cadena de oferta exportable en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda.**



Fuente: CAGMA Ltda.

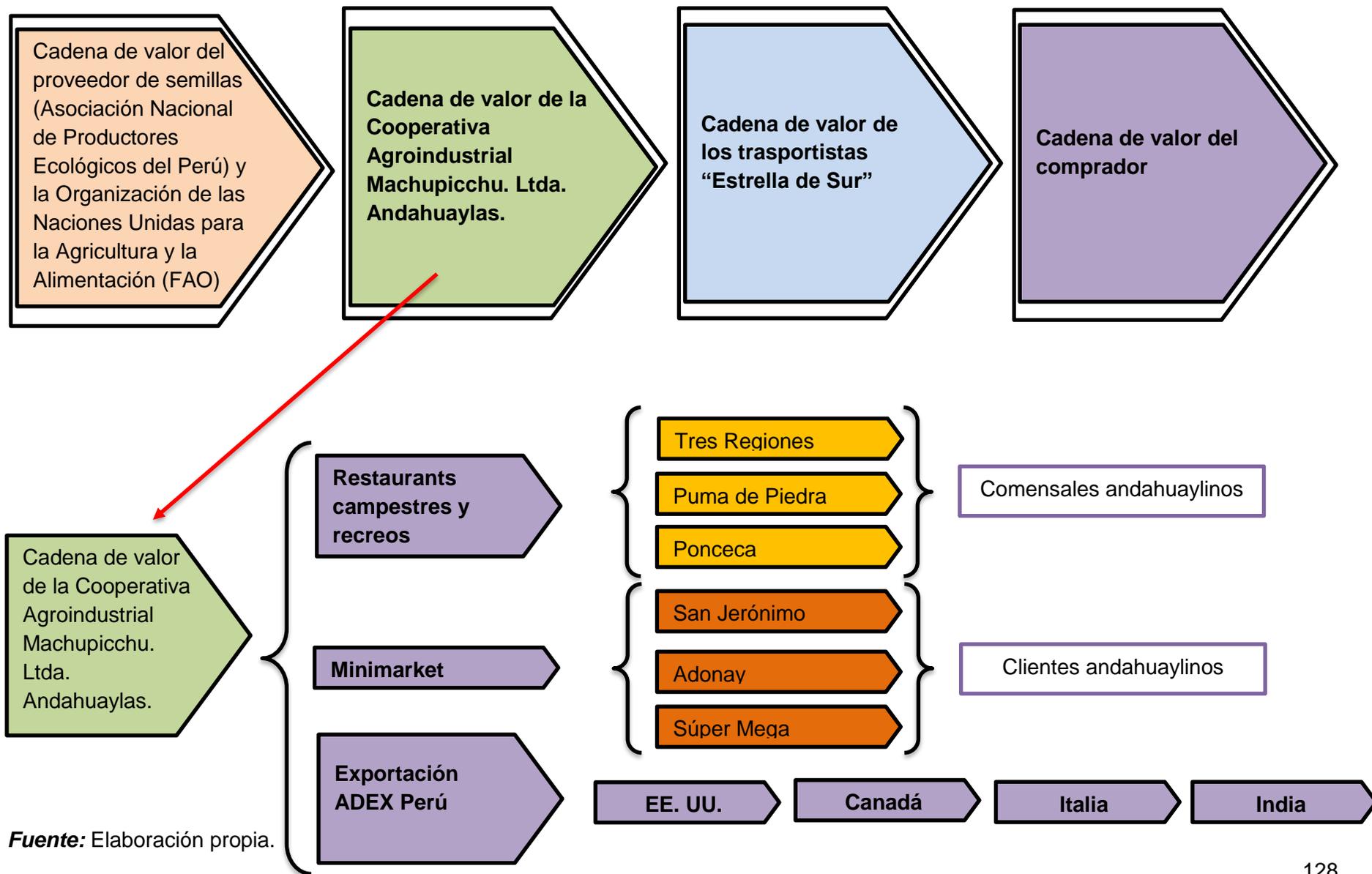
**Anexo 09: Flujoograma propuesto para la cadena de valor de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu**

Ltda. Andahuaylas.



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 10: Sistema de valor propuesto para la quinua orgánica de la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu. Ltda. (integración hacia atrás y hacia adelante)**



## **Anexo 11: LEY GENERAL DE COOPERATIVAS**

### **DECRETO LEGISLATIVO N° 85**

Publicación: 21.05.1981

Actualizado al 31.10.2005

### **DECRETO SUPREMO N° 074-90-TR**

#### **1. Cooperativa**

Luego de la aprobación de la Constitución Política del Perú de 1993, el estado consolidó el modelo económico que se inició en agosto de 1990, ello produjo que el estado ya no promueva y proteja el libre desarrollo de las cooperativas; el estado dejó de regular las cooperativas a partir de 1992, con el decreto ley N° 25879, mediante la cual disolvía el Instituto Nacional de Cooperativas (INCOOP) y se derogaba el título V de la Ley General de Cooperativas, marco legal que daba funcionamiento al INCOOP, es así que se plasma lo más importante de este decreto.

Declárese de necesidad nacional y utilidad pública, la promoción y la protección del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social

El Estado garantiza el libre desarrollo del Cooperativismo y la autonomía de las organizaciones cooperativas.

Declárese de necesidad nacional y utilidad pública, la promoción y la protección del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social.

#### **2. Tipos de cooperativas**

La ley general de cooperativas (LGC) clasifica en dos tipos, según su estructura y la otra de acuerdo a las actividades que realiza.

El Decreto Supremo. N° 074-90-TR (1981) especifica que, de acuerdo a su estructura social cooperativa, esta se divide en dos, la primera las Cooperativas de Usuario, constituida para brindar servicios, donde el poder la decisión está en los

usuarios y consumidores. Los dueños y beneficiarios son los mismos socios. La segunda cooperativa de trabajadores, constituida para brindar trabajo a sus socios, donde los propietarios y encargados de la toma de decisión son los socios que trabajan en la cooperativa. Una cooperativa debe pertenecer a una de las modalidades, siendo imposible pertenecer o poseer ambas modalidades.

Por su Actividad Económica: toda cooperativa deberá adecuarse a cualquiera de los Tipos previstos a continuación o de los que fueren posteriormente reconocidos según el artículo siguiente” (art. 7).

- Cooperativas agrarias; Son las que se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la actividad silvoagropecuaria y agroindustrial, con el objeto de procurar un mayor rendimiento de ella y que actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios
- Cooperativas agrarias azucareras;
- Cooperativas agrarias cafetaleras;
- Cooperativas agrarias de colonización;
- Cooperativas comunales;
- Cooperativas pesqueras;
- Cooperativas artesanales;
- Cooperativas industriales;
- Cooperativas mineras;
- Cooperativas de transportes;
- Cooperativas de ahorro y crédito;
- Cooperativas de consumo;
- Cooperativas de vivienda
- Cooperativas de servicios educacionales;
- Cooperativas de escolares;
- Cooperativas de servicios públicos;
- Cooperativas de servicios múltiples;
- Cooperativas de producción especiales;
- Cooperativas de servicios especiales.

El Reglamento podrá determinar los tipos de cooperativas que por excepción y por su finalidad de interés.

### **3. Pasos para la constitución de una cooperativa**

- Reservar el nombre con que se identificará la cooperativa esto en registros públicos, teniendo una vigencia de 30 días.
- Elaborar la minuta de constitución con asesoría de un abogado, esta debe contener: el acuerdo de los socios fundadores, la suscripción el capital social inicial, la aprobación del estatuto y la elección de los miembros de los órganos directivos.
- La minuta se eleva a escritura pública ante un notario que transcribe en un registro especial que será firmado por los socios fundadores.
- El notario remite la escritura pública a registros públicos para su revisión y si todo está conforme se pasa a inscribir la constitución en el registro de las personas jurídicas.

Para esto Toda organización cooperativa se constituirá, sin perjuicio de las obligaciones sectoriales correspondientes a las cooperativas en función de sus actividades económicas, de acuerdo a las normas establecidas por la LGC. En sus artículos 11, 12, 13, 14 y 15 del capítulo I en el título II.

### **4. Régimen administrativo**

En el Decreto Supremo. N° 074-90-TR. (1981), manifiesta que la dirección, administración y control de la cooperativa estará a cargo de la asamblea general, el consejo de la administración y consejo de vigilancia, respectivamente.

La asamblea o junta general es la autoridad suprema de la organización cooperativa. Sus acuerdos obligan a todos los socios presentes y ausentes, siempre que se hubieren tomado en conformidad con LGC el estatuto, cumpliendo con las funciones detalladas en el artículo 27 y sus respectivos incisos; del capítulo II en el título I.

En las cooperativas primarias con más de mil socios, las funciones de la asamblea general serán ejercidas por la asamblea general de delegados, constituida por delegados elegidos bajo la dirección inmediata y exclusiva del comité electoral, mediante sufragio personal universal, obligatorio, directo y secreto

El consejo de administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y ejerce las atribuciones detalladas en el artículo 30 y sus respectivos incisos del capítulo III en el título II de la LGC.

El consejo de vigilancia es el órgano fiscalizador de la cooperativa y actuará sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividades de los órganos fiscalizados y con las atribuciones determinadas a continuación, las cuales no podrán ser ampliadas por el estatuto ni la asamblea general. (Decreto Supremo N° 074-90-TR, 1981, art. 31, cap. III, tít. II).

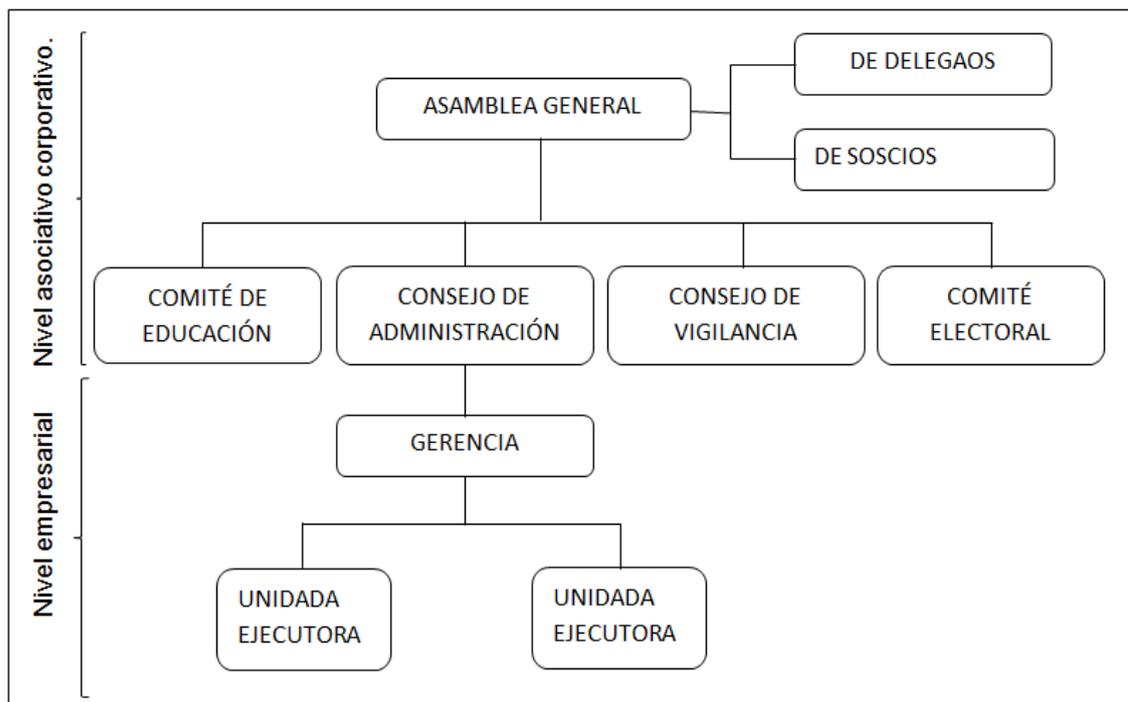


Figura 13. Estructura orgánica del régimen administrativo.

Fuente: elaboración propia.

## 5. Disolución y liquidación

Decreto Supremo N° 074-90-TR, 1981, art. 52-53, cap. IV, tít. II menciona que las cooperativas podrán ser disueltas por acuerdo de la Asamblea general extraordinaria especialmente convocada para este fin, cuando así lo soliciten, por escrito, por lo menos los dos tercios, de los socios. La resolución respectiva deberá ser comunicada al gobierno regional que corresponda. La cooperativa se disolverá necesariamente por cuales quiera de las causales siguientes:

- Por disminución del número de socios.
- A menos del mínimo fijado por el Reglamento, cuando se trate de cooperativas primarias.
- A una sola cooperativa, cuando se trate de centrales cooperativas.
- Por la pérdida total del capital social y de la reserva cooperativa, o de una parte tal de éstos que, según previsión del estatuto o a juicio de la asamblea general, haga imposible la continuación de la cooperativa
- Por conclusión del objeto específico para el que fue constituida.
- Por aplicación del Artículo 103 de la presente Ley.
- Por fusión con otra cooperativa, mediante incorporación total en ésta, o constitución de una nueva cooperativa que asuma la totalidad de los patrimonios de las fusionadas.
- Por quiebra o liquidación extrajudicial.