

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Agropecuarias

Escuela Académico Profesional de Economía Agraria

**ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES GERENCIALES DE
LOS EMPRESARIOS AGROINDUSTRIALES EN
LA CIUDAD DE TACNA**

TESIS

Presentada por:

Bach. URSULA LIZZI TERE BRAVO MONDOÑEDO

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO EN ECONOMÍA AGRARIA

TACNA – PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Facultad de Ciencias Agropecuarias

Escuela Académico Profesional de Economía Agraria

TESIS

**ANALISIS DE LAS CAPACIDADES GERENCIALES
DE LOS EMPRESARIOS AGROINDUSTRIALES
EN LA CIUDAD DE TACNA**

SUSTENTADA Y APROBADA EL 30 DE SETIEMBRE DEL 2013,
SIENDO EL JURADO CALIFICADOR:

PRESIDENTE:


.....
Dr. Guterio Valencia Mecola

SECRETARIO:


.....
MSc. Acido Escobar Maquera

VOCAL:


.....
MSc. Francisco Condon Tintaya

ASESOR:


.....
MSc. Edwin Palza Chambe

DEDICATORIA

Este logro va dedicado a Dios, que con su infinita misericordia y amor bendijo y bendice cada uno de mis días; a El que me brinda las fuerzas suficientes para enfrentar los momentos más difíciles y que me entrega la posibilidad de alcanzar este logro en compañía de todos los que quiero.

A mis padres queridos Cesar y Elizabeth porque son las personas más importantes en mi vida, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, este trabajo es para ustedes; mi esfuerzo y mis sueños, y lo que seguiré haciendo en mi vida sera para que se sientan orgullosos de mi.

A mi querida hermana Milkia por enseñarme el amor a Dios, por ser ejemplo de valores y virtudes maravillosas; por tus palabras de aliento en los momentos más difíciles de mi vida, sin su amor y compañía mi vida no tendría sentido.

A mi hermano Joan, las gracias por su insistencia, su apoyo, y sus consejos que son una motivación constante; y que me demuestra que con perseverancia todo es posible.

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer de manera especial y sincera al Ing. Edwin Palza Chambe, por haber compartido conmigo sus conocimientos y su valiosa amistad. Por su apoyo y confianza no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación profesional. Nunca le podré agradecer lo suficiente el enorme esfuerzo y paciencia demostrada.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a todas ellas les agradezco su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin embargo quiero darles las gracias por haber formado parte de mi vida.

CONTENIDO

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1.	Planteamiento del problema	4
1.2.	Formulación y sistematización del problema.....	6
1.2.1.	Problema central.....	6
1.2.2.	Problemas secundarios	6
1.3.	Delimitación de la investigación	6
1.4.	Justificación	7
1.5.	Limitaciones.....	8
1.6.	Objetivos	9
1.6.1.	Objetivo general.....	9
1.6.2.	Objetivos específicos.....	9

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.	Conceptos generales y definiciones	11
2.1.1.	Gestión.....	11
2.1.2.	Capacidad gerencial	14
2.1.3.	Empresa agroindustrial	20
2.1.4.	Empresario.....	28

2.2.	Enfoques teóricos- técnico	32
2.2.1.	Teoría de la imposibilidad de la medición de la capacidad empresarial	36
2.2.2.	Teorías de los rasgos	38
2.2.3.	Teorías de las características y de la coyuntura	45
2.3.	Marco referencial	49
2.3.1.	Antecedentes	49
2.3.2.	Investigaciones realizadas	52

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1.	Hipótesis generales y específicas	59
3.1.1.	Hipótesis general	59
3.1.2.	Hipótesis específicas	59
3.2.	Diagrama de variables.....	60
3.3.	Indicadores de las variables.	61
3.3.1.	Capacidad gerencial	61
3.3.2.	Características constitutivas de la capacidad gerencial	62
3.3.3.	Rasgos del empresario agroindustrial	71
3.4.	Operacionalización de variables.....	73

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.	Tipo de investigación	76
4.1.1.	Técnicas y análisis de datos:.....	76

4.2.	Población y muestra	77
4.2.1.	Localización	77
4.2.2.	Unidad de estudio	77
4.2.3.	Cuantificación de la muestra	78
4.3.	Materiales y métodos.....	79
4.3.1.	Materiales	79
4.3.2.	Recolección de datos	79
4.3.3.	Métodos estadísticos utilizados.....	79

CAPÍTULO V: TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS

5.1.	Técnicas aplicadas en la recolección de la información	83
5.2.	Instrumentos de medición.....	83
5.3.	Resultados y discusión	85
5.3.1.	Rasgos de los empresarios agroindustriales.....	85
5.3.2.	Capacidad gerencial en empresarios agroindustriales	95
5.3.3.	Rasgos de los empresarios según niveles de capacidad gerencial	103
5.3.4.	Determinación de características constitutivas más relevantes.....	112
6.	CONCLUSIONES.....	121
7.	RECOMENDACIONES	123

Índice de tablas

Tabla 1:	Principales aportes en la construcción de la definición de gestión.....	13
Tabla 2:	Construcción de la definición de capacidad gerencial.....	20
Tabla 3:	Construcción de la definición de empresa agroindustrial.....	25
Tabla 4:	Empresarios, directivos y capitalistas.....	32
Tabla 5:	Resumen de características o rasgos que componen la capacidad gerencial de un empresario.....	48
Tabla 6:	Características básicas que componen las capacidades gerenciales.....	63
Tabla 7:	Identificación de afirmaciones evaluadas por características constitutivas de la capacidad gerencial.....	64
Tabla 8:	Equivalencia de escala de Likert.....	67
Tabla 9:	Procedimiento para medir la capacidad gerencial por empresario agroindustrial.....	69
Tabla 10:	Operacionalización de variables.....	74
Tabla 11:	Métodos estadísticos utilizados por tarea planteada en la investigación.....	80
Tabla 12:	Género y edad de los empresarios agroindustriales encuestados en la ciudad de Tacna.....	86

Tabla 13: Nivel de estudios alcanzado por empresarios agroindustriales entrevistados	87
Tabla 14: Principal producto, percepción de ingresos y exclusividad de fuente de renta	90
Tabla 15: Lugar de venta, principal problema y medio previsto de mejora en empresas agroindustriales analizadas.....	92
Tabla 16: Pertenencia a grupo o gremio empresarial y percepción de beneficios de la organización.....	93
Tabla 17: Recepción de capacitación empresarial y asistencia técnica en empresarios agroindustriales entrevistados	94
Tabla 18: Índice promedio obtenido por características que describen la capacidad gerencial para el total de empresarios evaluados según calificación <i>a priori</i>	96
Tabla 19: Niveles de capacidad gerencial de los empresarios agroindustriales evaluados según la herramienta de valoración	101
Tabla 20: Análisis de varianza para grupos constituidos por nivel de capacidad gerencial	102
Tabla 21: Análisis de Duncan para grupos constituidos por capacidad gerencial de empresarios agroindustriales entrevistados	102
Tabla 22: Caracterización de los grupos de productores según los distintos niveles de capacidad empresarial.....	105

Tabla 23: Niveles de capacidad gerencial por giro de la empresa agroindustrial	108
Tabla 24: Niveles de capacidad gerencial de empresarios agroindustriales, según el análisis para tres conglomerados	115
Tabla 25: Comparación entre los niveles de conglomerados a través del ANOVA y prueba de <i>Duncan</i> para las características que definen la capacidad gerencial en empresarios agroindustriales de Tacna	116

Índice de figuras

Figura 1:	Teorías planteadas sobre la medición de la capacidad gerencial	35
Figura 2:	Índice promedio obtenido por características que describen la capacidad gerencial para el total de empresarios evaluados según calificación <i>a priori</i>	97
Figura 3:	Dendograma para la obtención de clústeres o conglomerados por capacidad gerencial	113
Figura 4:	Representación de la distribución de los niveles de capacidad empresarial de acuerdo a las características que la definen.....	119

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo determinar las capacidades gerenciales exhibidas por los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna. Para tal fin, se aplicó un cuestionario que permitió definir dichas capacidades, así de esta manera se obtuvo un valor promedio de 3,3178, lo que nos permite caracterizar al empresario en el rango de capacidad media. Asimismo, de los rasgos analizados se demostró que solo la disposición de otras fuentes de ingresos era un factor que distinguía a los empresarios de capacidad baja respecto de los de capacidad alta.

Finalmente el análisis discriminante canónico comprobó que, las características de mayor poder discriminante fueron: las motivaciones, el apoyo social familiar, necesidad de logro y responsabilidad.

Palabras clave: capacidad, empresario, agroindustria, Tacna y gestión.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada “Análisis de las capacidades gerenciales de los empresarios agroindustriales en la ciudad de Tacna”, misma que es sometida a consideración, planteó como finalidad definir y desarrollar acciones que contribuyan al desarrollo de la capacidad empresarial y a elevar las probabilidades de éxito de la gestión empresarial. Estas acciones se circunscriben al lado humano, al comportamiento de los individuos y su influencia en el desarrollo de las empresas agroindustriales.

Este trabajo se halla distribuido a lo largo de cinco capítulos en que dividimos este documento, estructurados en razón a los esquemas de redacción científica existentes pero a la par permitiendo desarrollar el análisis de la forma más certera posible.

En el primero de estos cinco capítulos, referido al planteamiento y formulación del problema nos expone una serie de hechos en donde se amplía el problema observado y las razones que dieron lugar a la generación de este documento. Se define también en este capítulo el objetivo del trabajo expresado.

Posteriormente, en el segundo capítulo, referido al marco teórico-conceptual, se procedió a recopilar información que nos permite fortalecer la labor de análisis y estudio para el desarrollo de la investigación.

El capítulo tres se centra en la descripción de las hipótesis y variables analizar los mismos, y que nos han de permitir generar la información concluyente relativa a los objetivos e hipótesis inicialmente planteadas. Cabe citar que el propósito de la investigación es determinar las capacidades gerenciales exhibidas por los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna.

El capítulo cuarto reposa sobre la base del marco metodológico particular que ha de desarrollarse. Así se determinó el tipo de investigación, los métodos y técnicas que nos permitieron obtener los datos, los mismos que fueron obtenidos por una encuesta, cuya información fue procesada utilizando indicadores como la media aritmética, la distribución de frecuencias, el análisis univariante ANOVA, la prueba estadística de Duncan, la prueba de chi cuadrada y el análisis de conglomerados o clusters.

En el último capítulo, el quinto, exhibimos los resultados y discusiones generados a partir de la aplicación de los instrumentos predefinidos,

permitiendo caracterizar las capacidades gerenciales de los empresarios,
los rasgos que los distinguen por cada tipología estructurada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Tacna exhibe un potencial productivo importante que, sin embargo, no se traduce en un significativo desarrollo agroindustrial. Así de acuerdo al registro de la Dirección Regional Sectorial de la Producción de Tacna (2009) de las 186 empresas registradas en el 2002, un importante 85% de las mismas (esto es 149 empresas) no mantuvieron su vigencia y operatividad al año 2009.

Al año 2009, las empresas agroindustriales oficialmente constituidas en nuestro medio eran 226, la mayor parte de ellas creadas en los últimos años, de pequeñas dimensiones y probablemente signadas por una escasa trascendencia en el medio.

Esta alta rotación y escasa trascendencia de las empresas agroindustriales en nuestro medio completa contra la opción de mejorar el valor agregado para nuestros productos emblemáticos y retrae los términos de intercambio en que nuestra región que se vincula con el resto del mundo.

Las empresas que han trascendido y sobrevivido en estas últimas décadas poseen similar dotación de infraestructura y equipos que aquellas organizaciones que se diluyeron en el tiempo. Resulta por tanto claro establecer que los factores que marcan el éxito (entendido como la capacidad de perdurar en el tiempo), son aspectos básicamente intangibles.

Con ese mismo análisis, Schumpeter (1942) establece que la capacidad empresarial de los agentes económicos puede explicar en gran parte el desarrollo económico de una sociedad, los papeles y las características de estos agentes han capturado la atención e imaginación de economistas y científicos sociales en general.

Los hallazgos más recientes van más al argumento del desarrollo económico sostenible y sostienen que, mientras que la importancia de la capacidad empresarial es incuestionable, el que la empresa cuente con capacidad gerencial es crítico para la continuidad de la actividad económica y la sostenibilidad de la misma.

En razón a todo lo anterior, nos planteamos las siguientes preguntas:

1.2. Formulación y sistematización del problema

1.2.1. Problema central

¿Cuál es la capacidad gerencial que exhiben los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna?

1.2.2. Problemas secundarios

- ¿Cuáles son los índices de capacidad gerencial registrados en los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna?
- ¿Existen rasgos físicos, culturales o cognitivos predominantes entre los empresarios agroindustriales de Tacna según su nivel de capacidad gerencial?
- ¿Qué características inciden en la determinación de una mayor capacidad gerencial de los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna?

1.3. Delimitación de la investigación

Para precisar la delimitación estructurada de la investigación se propone:

- **Espacio geográfico:** El espacio geográfico materia de análisis fue la ciudad de Tacna, en razón a ubicar en esta más del 98% de la actividad agroindustrial regional.
- **Sujetos de observación:** los sujetos o unidades de observación fueron los empresarios que encabezan las agroindustrias formalmente establecidas en el espacio geográfico especificado.
- **Tiempo:** La información presentada se encuentra referida a la data proporcionada por los sujetos de observación en el lapso de tiempo comprendido entre el 23 de agosto y el 5 de setiembre del 2013.

1.4. Justificación

El desarrollo del trabajo tiene una amplia justificación sustentada en la relevancia social que genera, las implicancias prácticas y el valor teórico que el documento pretende generar:

- **Relevancia social:** Se ha citado la alta volatilidad de las empresas agroindustriales; lo que repercute en la escasa capacidad de generar un conglomerado de trabajadores dependientes y vinculados con la actividad. La demostración tácita de una relación entre la capacidad gerencial y el desarrollo de las empresas podrían tener la potencialidad de ofrecer medidas resolutiveas a la menguada

competitividad de las mismas, y con ello definir un mayor efecto multiplicador a su desarrollo. Por ello este estudio tiene una relevancia social que justifica su desarrollo.

- **Implicaciones prácticas:** Los resultados de la investigación tienen un uso práctico al determinar las falencias en la evaluación de las capacidades gerenciales de los empresarios de las agroindustrias locales; pudiendo sobre ello establecer medidas mitigadoras o una oferta cognitiva específica.
- **Valor teórico:** La validación del resultado en otros sectores similares y en otras latitudes podría plantear la posibilidad de positivizar o internalizar un saber teórico formal.
- **Utilidad metodológica:** los resultados del trabajo proponen la implementación de una metodología que validada puede extenderse a casos similares.

1.5. Limitaciones

En cuanto a lo planteado y por las condiciones de investigación se plantean las siguientes limitaciones:

- **Limitaciones de tiempo:** dada la condición básicamente transversal de la investigación, los resultados obtenidos se ajustan exclusivamente al período de tiempo evaluado.
- **Limitaciones de espacio o territorio:** Para la delimitación de la ciudad de Tacna (espacio geográfico de análisis) se tomó como referencia establecida en el Plan Director de la Ciudad de Tacna.
- **Limitaciones de recursos:** El estudio al ser financiado enteramente por el proponente asumió un presupuesto limitado pero procurando no incidir con ello en el resultado final de la investigación.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar las capacidades gerenciales exhibidas por los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna.

1.6.2. Objetivos específicos

- Determinar el índice de capacidad gerencial en los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna
- Analizar los rasgos físicos, culturales o cognitivos predominantes entre los empresarios agroindustriales de Tacna y su influencia en los niveles de capacidad gerencial que éstas exhiben.

- Establecer las características que inciden en la determinación de una mayor capacidad gerencial en los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Conceptos generales y definiciones

2.1.1. Gestión

Las definiciones del término *gestión* en la literatura son variadas. Brossier, Vissac y Le Moigne (1990) definen que dicho término aparece estrechamente asociado al concepto de decisión o que se deriva de las teorías de la decisión, provenientes de la ciencia económica o de la sociología.

Por su parte para Castle, Horge y Anderson (1987) la gestión no solo está vinculado con el proceso de decidir sino que implica incluso el manejo de los recursos afectado por las decisiones que influyen en la rentabilidad de los negocios de las fincas o en otras palabras, usando lo que se tiene para conseguir lo que uno más quiere.

Para Kadlec (1985), quien combina las definiciones anteriores, esto último implica que el manejo de fincas o empresas agropecuarias está afectado por recursos, decisiones y resultados.

Generalmente, el concepto de gestión se ha visto vinculado con su análogo el término anglosajón *management*, es así que Merriam-Webster (2013) establece que es el acto o arte de gestión, la conducción o supervisión de un negocio.

Al formular una definición específica Hennen (1995) establece que *farm management* es “el proceso mediante el cual los recursos y las situaciones son manipuladas por el productor en el intento de -con la información incompleta de que dispone - lograr sus objetivos”.

Existe una tácita vinculación al hablar de gestión y gerencia; Sisk y Sverdlik (1979) expresan que el término gerencia es difícil de definir porque significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Al respecto Crosby (1988) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier (1988) la define como un

cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Resumimos en la tabla 1 los principales aportes antes reseñados para establecer nuestra propia definición la cual combinando lo analizado nos lleva a plantear que la gestión es un proceso de toma de decisiones que implica el uso eficiente de los recursos que se dispone orientado a la obtención de resultados estipulados para un negocio o emprendimiento.

Tabla 1: Principales aportes en la construcción de la definición de gestión

Autor	Decisión	Manejo de Recursos	Conducción de un negocio	Obtención de resultados
Brossier, Vissac, & Le Moigne, 1990	X			
Castle, Horgen, & Anderson, 1987	X	X		
Kadlec, 1985	X	X		X
Merriam-Webster, 2013			X	
Hennen, 1995		X	X	X
Crosby, 1988			X	X

Elaboración propia

2.1.2. Capacidad gerencial

Habiendo establecido lo que es la gestión o el gerenciamiento de una organización establezcamos ahora lo que es la capacidad gerencial.

Para tal fin, hay que establecer primero qué es una capacidad; al respecto se precisa que este término es básicamente abordado por la pedagogía; así citando a la Real Academia Española (2013), ella establece que la capacidad es la aptitud o suficiencia para alguna cosa y el talento o la disposición para comprender bien las cosas. Lexjurídica (2013) establece que a nivel normativo la capacidad es la aptitud o idoneidad que se requiere para ejercer profesión, oficio o empleo, es decir, para obrar válidamente.

En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. No obstante, no todas las capacidades del hombre son adquiridas. Muchas de ellas son innatas. De hecho, estas pueden considerarse las más importantes, en la medida en que posibilitan a las demás.

El hablar de capacidad implícitamente plantea que cualquier individuo tiene un potencial o aptitud innata y que la cercanía con este valor lo hace precisamente más capaz; evidentemente el proceso que reduce esta

brecha es el proceso de aprendizaje, que puede tener dimensiones formales o informales. Por ello generalmente el inventario de capacidades se formula de una manera abierta; pues su logro se deduce de las situaciones y condiciones propias de quien aprende.

Distintos autores destacan que las capacidades otorgan la facultad de gestionar adecuadamente los recursos, mediante procesos organizativos y las asocian con la consecución de un fin determinado. Así, Amit y Schoemaker (1993) entienden por capacidad: “la competencia de una empresa para desplegar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un bien deseado”.

Siguiendo la misma línea, Ventura Victoria (1996) ofrece una definición con una connotación dinámica que expresa “la conjunción entre recursos y pautas organizativas por medio de las cuales se logra coordinar e incentivar la adecuada interrelación entre un conjunto de recursos tecnológicos y humanos para desarrollar una función o actividad determinada”.

También Makadok (2001) define las capacidades en este sentido, entendiendo que una capacidad es “un tipo especial de recurso – específicamente, un recurso incrustado en la organización, no

transferible y específico de la empresa, cuyo propósito es mejorar la productividad de otros recursos poseídos por la empresa”. Sobre esta definición, señala dos características que diferencian a las capacidades de los recursos. Por una parte, una capacidad es específica de una empresa puesto que está incrustada en la organización y en los procesos, mientras que un recurso no lo está.

En base a lo anterior y citando a Mentxaca (2008) podemos establecer que el concepto de competencia incluye dos aproximaciones: una funcional o “externa”, la cual tiene que ver con la resolución satisfactoria de tareas y de demandas individuales y sociales (nivel de competencia en el desempeño); y otra estructural o “interna”, propia de la actividad mental para integrar y poner en juego distintos elementos y recursos (habilidades, conocimientos, motivación, emociones, valores, actitudes, entre otros) que permiten afrontar las demandas. No resulta fácil, por tanto, establecer diferencias consistentes entre “capacidades” y “competencias”, ni tampoco ayuda la insuficiencia de modelos teóricos. Aunque es interesante esta aportación que acude a la dialéctica entre la potencia y los actos, entre lo estático y lo dinámico.

El propio Mentxaca precisa, sin embargo, que la capacidad puede entenderse como la potencialidad de hacer una cosa. Implica, por tanto, el

poder, la aptitud, pero es finalmente un concepto estático. En contraparte, la competencia sería la plasmación de esa potencialidad en acto, la capacidad llevada a contextos determinados, concretos, ligados a la acción. Se trata pues de un concepto dinámico.

Es asumible que los dos conceptos están íntimamente unidos: se necesita ser capaz para ser competente; la capacidad se demuestra siendo competente.

Apelando a la estaticidad de la capacidad evaluamos la misma de manera transversal en esta investigación, dado que no responde a una situación o coyuntura que determinaría formular una investigación longitudinal.

Estas capacidades, obviamente, inciden en el actuar de las personas en el desempeño de sus tareas; pero precisemos que cuando estas tareas se hallan referidas a la gestión de organizaciones se estima por definir las como capacidades gerenciales.

La capacidad gerencial involucra al conjunto de elementos necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial.

Al respecto el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1999) define que la capacidad gerencial o empresarial involucra el proceso

de utilizar la iniciativa privada para transformar el concepto de empresa en una nueva compañía, o para ampliar y diversificar un negocio o una empresa existente que tiene un elevado potencial de crecimiento. Los empresarios buscan una innovación para aprovechar una oportunidad y movilizar capital y aptitudes de gestión, y asumen riesgos calculados al abrir mercados para nuevos productos, procesos y servicios.

Sin embargo, podría considerarse que esta definición se estructura en torno a los propósitos de la capacidad gerencial, pero explican poco de la naturaleza intrínseca del concepto. Olsson (1989) por otro lado, establece más que una definición una medida de valor del concepto estableciendo que la capacidad gerencial como el factor más importante que incide sobre los resultados de una explotación agropecuaria.

Un concepto más tangible es el propuesto por Rougoor, Renkema, Huirne y Trip (1988) quienes determinaron que la capacidad gerencial comprende el poseer características personales y destrezas (incluyendo conductas y motivaciones, capacidades y habilidades y aspectos biográficos), para hacer frente a los problemas y oportunidades de la mejor manera y en el momento adecuado.

Definición que asumimos para el desarrollo de este trabajo, entendiendo que la capacidad gerencial es la potencialidad de un gestor económico para

actuar con eficacia en el desarrollo positivo del objeto empresarial, el cual se construye por una serie de características, condiciones y conductas que el gerente entrelaza.

Por último citamos a Zhender, Granda y Comerón (2002) quienes formulan un análisis de lo que son las capacidades gerenciales en el sector agrario, asumidas como la buena disposición del productor agropecuario para desarrollar una administración eficiente de los recursos de su empresa, en base a un conocimiento integral de su funcionamiento en concordancia con el cumplimiento de objetivos definidos y consensuados con quienes tienen responsabilidades sobre la misma.

La tabla 2 sintetiza todo lo anteriormente planteado.

Tabla 2: Construcción de la definición de capacidad gerencial

Autor	Aptitud o suficiencia	Requerida para desempeñar un oficio	Con procesos organizativos produce un bien deseado o responder a una demanda	Incentiva la interrelación de recursos tecnológicos y humanos	No transferible e innata	En contextos determinados
Real Academia Española, 2013	X					
Lexjurídica, 2013	X	X				
Amit & Schoemaker, 1993	X	X	X			
Ventura Victoria, 1996	X		X	X		
Makadok, 2001	X		X		X	
Mentxaca, 2008	X	X	X			X

Elaboración propia

Podemos asumir entonces que la capacidad gerencial es disponer de las habilidades y aptitudes aprendidas e innatas que permiten en contextos determinados desempeñar la actividad de gestión de un emprendimiento con éxito a partir de lograr una adecuada interrelación entre los recursos que dispone para ello.

2.1.3. Empresa agroindustrial

El trabajo de investigación tuvo como unidades de observación los gestores de las empresas agroindustriales. Por lo que resulta necesario precisar que determina o distingue a una organización de este tipo.

Inicialmente se formula una definición de lo que es una empresa; al respecto la referencia más remota de este concepto es la planteada por Cantillón (1755), quien designa por primera vez como “empresa” a la actividad de crear riqueza y el riesgo propio inherente a ello. Cantillón, asume que no hay término tan exacto como empresa o emprendimiento (voz derivada de la palabra francesa del siglo XVII, *entrependre*), para asociarse con la actividad soporte de la sociedad capitalista que se insinuaba recién por aquellos días como nuevo paradigma mundial.

Por su parte Drucker (1994) establece una definición más amplia al señalar que una empresa es una organización que conglomerada a un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Precisa adicionalmente que a diferencia de la sociedad, la comunidad o familia; la organización se diseña *agrede* y no se funda ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en la necesidad biológica. Y sin embargo, está destinada a perdurar, quizá no para siempre, pero si durante un tiempo considerable.

Hoy en día estas organizaciones han llegado a ocupar la posición central en los países desarrollados, en virtud del paso de conocimiento a conocimientos. Cuantos más especializados sean los conocimientos más eficaces serán.

En suma, la empresa como hoy la concebimos, es una organización de reciente data, que nace de la necesidad de generar beneficios para quienes asumen su constitución y que se estructura sobre la especialización de su plana laboral y gerencial, la misma que garantiza el lógico alcance de los resultados previstos. Sobre ella subyace mucho del accionar económico mundial pasado y presente, y se espera que en mucho mayor grado el futuro de la humanidad.

Sin embargo, esta investigación restringe este concepto a las empresas que sean consideradas agroindustriales. No obstante, no es posible una definición universalmente aceptada de agroindustria.

Una de las más referidas es la proporcionada por el Banco Mundial (2011) que propone que la agroindustria es la actividad económica que comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agrarios pecuarios, forestales y biológicos.

Señala adicionalmente que esta rama de industrias se divide en dos categorías, alimentaria y no alimentaria, la primera se encarga de la transformación de los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos de elaboración para el consumo alimenticio, en esta transformación se incluye los procesos de selección de calidad, clasificación (por tamaño), embalaje-empaque y almacenamiento de la

producción agrícola, a pesar que no haya transformación en sí y también las transformaciones posteriores de los productos y subproductos obtenidos de la primera transformación de la materia prima agrícola. La rama no-alimentaria es la encargada de la parte de transformación de estos productos que sirven como materias primas, utilizando sus recursos naturales para realizar diferentes productos industriales.

Por otro lado, Lauschner (1975) precisa y acota más dicha definición asumiendo que se entenderá por agroindustria toda actividad que implique procesamiento, beneficios o transformación de productos generados por los subsectores agrícola, pecuario, forestal y pesquero.

Evidentemente colegimos de la definición anterior que la agroindustria es una actividad económica que combina básicamente el proceso productivo agropecuario con el industrial para producir alimentos o materias primas semielaboradas destinadas al mercado y dentro de una operación rentable. En dicho proceso la agricultura y la industria pueden alcanzar integraciones verticales y horizontales y llegar hasta la integración con los procesos de comercialización y provisión de insumos.

Se mencionó también lo citado por Chauteuneuf (1975) quien señala que se entenderá por agroindustria a una actividad económica que agrega valor a productos provenientes de la agricultura, mediante procesos de

transformación o acondicionamiento especial del producto agrícola. Agrega, que el concepto debe ir acompañado por la idea de empresa, es decir, de una reunión de factores productivos bajo la dirección de un empresario y además, por la idea de una localización.

Coherente con este pensamiento la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2003) plantea que una agroindustria conlleva a “la integración vertical del proceso completo de producción desde el campo hasta el consumidor final”.

La agroindustria en general de acuerdo con las tendencias mundiales futuras se orienta en el sentido de asumir parcialmente la responsabilidad del cuidado y mantenimiento del medio ambiente, además de los valores culturales y éticos de la sociedad.

Podríamos asumir a la agroindustria como la actividad transformadora, que incorpora productos agropecuarios, como principales materias primas.

Resumimos en la tabla 3, los aportes antes planteados:

Tabla 3: Construcción de la definición de empresa agroindustrial

Autor	Producción, industrialización y comercialización de productos agrarios pecuarios, forestales y biológicos.	Procesamiento de productos provenientes del sector agrícola, pecuario, forestal y pesquero	Agregar valor por transformación o acondicionamiento	Se divide en dos categorías: alimentaria y no alimentaria	Integración vertical del proceso completo de producción desde el campo hasta el consumidor final	Enmarcadas dentro de un negocio o emprendimiento
Banco Mundial, 2011	X			X		
ONUDI, 2003					X	
Lauschner		X				X
Chauteuneuf, 1975		X	X			X

Fuente: Elaboración propia

Para esta investigación precisaremos como empresa agroindustrial a la organización establecida con fines de transformar o acondicionar los bienes generados por la producción agraria, a fin que llegue a un consumidor final.

No obstante para precisar la definición de agroindustria en muchos casos existe divergencia en torno a la necesaria proporción de insumos requeridos en el proceso de transformación.

Al respecto, Lauschner (1995) define como agroindustria a la primera transformación del producto agropecuario y sostiene que la materia prima de origen agropecuario utilizado en la industria debe ser un mínimo de 25% del valor de los insumos. Una proporción similar es la proporcionada por Fernández de Baca, Parodi y Tume (1983) quienes señalan que los

insumos agropecuarios utilizados por la industria deben representar no menos del 30%.

A diferencia de los anteriores, para Carmer y Jensen (1991) la agroindustria es aquella actividad que incluye la manufactura y distribución de suministros para granjas producción en la granja, almacenamiento, procesado y distribución de las mercaderías. Vale decir este concepto encierra un concepto más amplio y a la par sistémico, procurando asignar la condición de agroindustria no solo a los que transforman productos del sector agrario sino adicionalmente a aquellas que se configuran como proveedoras de este sector.

De la misma manera, Davis y Goldberg (1957) se refiere como agroindustria, a toda la suma de operaciones relacionadas al procesamiento y a la distribución de insumos para la agricultura operaciones de producción en los consumidores agropecuarios y almacenamiento, procesamiento y distribución.

En contraposición a los anteriores, podemos citar a Gómez (1989) bajo cuya concepción no incluye insumos en la agroindustria. Es decir no incluye la manufactura y distribución para la producción de la granja.

Ante estas divergencias y para enmarcar el concepto *agroindustria* se ajustó a la normatividad actualmente vigente en nuestro país. Así, la denominada “Ley de Promoción y Desarrollo Agrario” aprobada mediante el Decreto Legislativo N° 02-82, indica que: “... la Agroindustria es la transformación primaria de productos agropecuarios efectuado directamente por el agricultor o alternativamente por una empresa distinta ubicada en la misma área de producción y estrechamente relacionada a dicho proceso productivo”

Adicionalmente el Decreto Supremo N° 068-82 establece con mayor precisión la definición de las actividades agroindustriales cuando reafirma el criterio de que incluyan solo procesos de transformación primaria de productos agropecuarios.

Asimismo y citando el Artículo N° 02 del Decreto Supremo N° 90-95-EF incluye la definición como empresa agroindustrial, estableciendo que es aquella cuya actividad productiva dedique exclusivamente a la transformación primaria de productos agropecuarios, efectuada directamente por el propio productor o por empresa distinta del mismo. Su centro de transformación debe encontrarse ubicado en el área de producción.

Finalmente, en el Artículo N° 01 del Decreto Supremo N° 068-82-ITI/IND se consideran actividades agroindustriales aquellas que impliquen la transformación de materias primas de origen agropecuario.

Por todo lo anterior, esta investigación precisa como agroindustria a toda actividad empresarial que procesa o transforma bienes de origen agrario orientados a su consumo, excluyendo por tanto aquellas que tengan como destino el propio centro de producción agrícola.

2.1.4. Empresario

En torno al tema Castro (2002) coincide con Montero (1990) al establecen que el empresario es la persona capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. El empresario invierte energía, dinero, tiempo y conocimientos, participa activamente en el montaje y operación de la empresa, arriesga sus recursos y su prestigio personal, y busca recompensas monetarias y personales.

Reafirma esta definición casi bucólica Thompson (2012) quién establece que el empresario es aquella persona natural o jurídica, titular de una unidad de producción y/o servicio, que independientemente o asociado y con voluntad propia, motivaciones individuales y capacidad de crear, desarrollar y hacer funcionar una empresa asume un riesgo en la realización de una actividad económica, comercial y/o de desarrollo de un producto o forma de hacer algo innovador para satisfacer una necesidad o deseo existente en la sociedad, a cambio de una utilidad o beneficio.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

La creación de riqueza y el dinamismo de un país se sustentan sobre la competitividad de sus empresas y esta depende básicamente de las capacidades de sus empresarios y directivos.

Por otro lado, Cuervo, Ribeiro y Roig (2006) destacan que el concepto de empresario debe distinguirse del capitalista y directivo. Por ello precisa al respecto:

- **El empresario “individual”** detecta o crea oportunidades de negocio que explota a través de pequeñas y medianas empresas en cuyo capital, normalmente, participa; lleva a cabo un arbitraje o simplemente “vende la idea” del proyecto empresarial.
- También hay que considerar al **“empresario corporativo”**, al máximo ejecutivo de las grandes empresas, que ya no se limita a gestionar con eficiencia los activos de la empresa y coordinar y controlar la actividad de aquélla, sino que en el momento actual tiene que anticipar, articular y gestionar el cambio, es decir, reinventar la empresa día a día, crear nuevas empresas (spin-offs) y desarrollar redes de empresas. Dentro de la figura del empresario corporativo se debe incluir a los accionistas de referencia, que juegan un papel activo, junto a los directivos que participan en la configuración de las competencias básicas de la empresa.
- **El directivo**, por contra, tiene como función, en primer lugar, supervisar el proceso de combinación de recursos, gestionar con eficiencia la cartera de negocios de la empresa. Su función es clave cuando las empresas, como ocurre en la mayoría de los casos no operan con eficiencia, sino que están lejos de su frontera de producción. En segundo lugar su labor fundamental es construir una reputación y un clima de confianza que transforme un sistema conflictivo (individuos con

objetivos en conflicto) en un sistema de cooperación. Los directivos deben crear un clima de confianza para que los empleados no sigan conductas oportunistas, incluso cuando a corto plazo esté en su propio interés hacerlo, y lograr un mayor grado de eficiencia al reducir costes de supervisión y agencia.

- Finalmente, **el capitalista** es el aportante de fondos a la empresa, bien bajo la forma de accionista pasivo (en los casos de accionariado diluido o inversor institucional) o bien como accionista de control, accionista activo, que en las pequeñas y medianas empresas, en muchas ocasiones asume la función empresarial y directiva.

Lo citado es resumido en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Empresarios, directivos y capitalistas

Ítem	Empresario	Capitalista	Directivo
Caracterizado por	<ul style="list-style-type: none"> - Descubre y explota oportunidades - Un creador, inicia y motiva el proceso de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Propietario capital: accionistas - Accionista de control - Accionista pasivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Administra y gestiona recursos - Un administrador
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Acepta el riesgo - Intuición, alerta, exploración - Liderazgo y ruptura en los modos de actuación - Identifica oportunidades de negocio - Creación de Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aversión al riesgo - Evalúa alternativas - Elección de activos de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Aversión al riesgo - Decisor "racional" - Crear y mantener ventaja competitiva - Crear confianza para la cooperación - Supervisión del proceso administrativo

Fuente: Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva. Elaboración Cuervo et. Al (2006)

Precisamos entonces que nuestro interés es inventariar las capacidades gerenciales del empresario; esto es del agente económico que aprovecha y explota oportunidades de negocio, específicamente en el rubro agroindustrial.

2.2. Enfoques teóricos- técnico

El empresario ha sido estudiado desde hace muchos años, y todos los pensadores empresariales han producido perfiles y/o listas de cualidades, y/o atributos, y/o conocimientos, y/o habilidades, y/o motivaciones, etc., y

con el correr de los años se han ido sistematizando y se ha pasado de las posiciones conceptuales a información empírica de cubrimiento mundial. Los últimos 30 años de renacimiento empresarial han enriquecido el conocimiento del empresario como persona. Desde las investigaciones de Hornaday en los comienzos de 1970 hasta las investigaciones más recientes realizadas por diferentes investigadores académicos, firmas consultoras, etc., han tratado de producir un perfil empresarial.

En el planteamiento neoclásico hoy preponderante, no existe papel para el empresario, simplemente no hace nada.

Para Demsetz (1983) el descubrimiento empresarial es la característica indiscutible que separa la acción empresarial del comportamiento maximizador.

Asimismo Stigler (1976), Klein (1996) y Demsetz (1983) erradican la acción empresarial de la teoría económica o reconocen la misma como una particular forma del capital humano. Para el modelo neoclásico el empresario es estéril, no hace nada, no crea nada, no innova, sólo reacciona.

Al respecto Schumpeter (1954) enfatiza el aspecto de creatividad, que tiene más que ver con lo interior, que con lo externo, el descubrimiento incluye inspiradas o visionarias características de creatividad.

Dentro de un sistema económico, ciertos individuos tienen menor costo de información que otros, a los cuales les agrada especular acerca de escenarios futuros y sobre qué ocurriría si los productos no disponibles lo fueran, les incita la especulación, la curiosidad. Las personas especializadas en estos juicios de decisión, su menor costo de información o bien la heurística decisional les da una ventaja en esta clase de actividad, son empresarios dentro del sistema y sus decisiones son determinantes de la evolución del sistema.

Igualmente Schumpeter (1954), introduce al empresario en el análisis económico, como figura distinta a la de capitalista, directivo e inventor, aunque puedan coincidir en la misma persona física las distintas funciones. Schumpeter proporciona las explicaciones más relevantes sobre el empresario quien, con una innovación o “nueva combinación”, obtiene unos beneficios de monopolio temporal y provoca un proceso que conduce a un nuevo equilibrio de mercado.

Este empresario exhibe para muchas características o rasgos de gestión comunes que son factibles de ser estudiados.

La siguiente gráfica nos muestra un breve resumen de las distintas teorías encontradas al respecto:

Figura 1: Teorías planteadas sobre la medición de la capacidad gerencial

I. Teoría de la imposibilidad de la medición de la capacidad empresarial	{ - Stephen L. Ott (2004)
II. Teorías de los rasgos	{ - Carin W. Rougoor, Ger Trip, Ruud B.M. Huine y Jan A. Renkema (1998) - Jorge Enrique Jimenez Prieto y Rodrigo Varela Villegas (2001) - Sebastián Alberto Castro Bascuñán (2002) - Álvaro Cuervo, Domingo Ribeiro y Salvador Roig (2006)
III. Teorías de las características y de la coyuntura	{ - Mariela Moreno Vargas (2008)

Elaboración propia

Procurando revisar las teorías fundamentalmente estructuradas sobre la actividad agraria como se aprecia hemos agrupado en torno a tres grandes grupos de teorías; describimos a continuación cada una de ellas:

2.2.1. Teoría de la imposibilidad de la medición de la capacidad empresarial

Ott (2004), en su paper denominado "*Accounting for management in cost of livestock disease studies*" (al que podemos traducir como "Contabilidad para costos de gestión en los estudios de enfermedades del ganado") plantea que al analizar el impacto de la enfermedad sobre la productividad ganadera en un estudio transversal, el analista debe tener en cuenta la capacidad innata del administrador de la granja para organizar la producción y minimizar el impacto de la enfermedad.

Si el analista se encuentra una relación negativa entre la prevalencia de la enfermedad y la productividad de la ganadería, la pregunta es: "¿Es la baja productividad verdaderamente asociado con la enfermedad o es prevalencia de la enfermedad más que una medida aproximada de la capacidad del gestor para producir productos animales?" En otras palabras, la buena gestión se encuentra asociada a la capacidad innata para manejar el ganado y tendrán baja prevalencia de la enfermedad y la alta productividad de la ganadería.

Si se acepta esta última afirmación como verdadera, entonces se convierte en imprescindible para cuantificar la capacidad innata de gestión

de los productores de ganado cuando se trata de medir el impacto de la enfermedad en la productividad ganadera.

Para Ott es entonces fácilmente visible el resultado de la gestión pero la capacidad empresarial innata de una persona es imposible de medir o inventariar.

Chandler y Jansen (1992) plantean la impracticabilidad de la medición al remarcar que el desempeño del propietario no parece estar fuertemente relacionado con el desempeño de la empresa; sin embargo, los empresarios más exitosos están muy convencidos de su capacidad para reconocer oportunidades de negocio. Ellos creen que tienen la unidad para ver la empresa a través de sus frutos y el informe que subyugan a intereses ajenos a las demandas de sus negocios. Por lo tanto, aunque el dominio de la función empresarial autoevaluación no parece depender de la duración de la experiencia previa como uno de los fundadores, sino que parece ser un componente necesario en el desarrollo de las empresas de alto rendimiento.

Buzenitz y Barney (1997) plantean asimismo que son concluyentes las diferencias entre las características del empresario frente a los directivos de grandes empresas sin embargo establece también que existe un exceso

de confianza y sobreestimación de sus capacidades, que tiende a generalizar sobre reducidas experiencias.

2.2.2. Teorías de los rasgos

Un número grande de investigadores puntualizan que la investigación de la capacidad gerencial debe formularse sobre la base de inventariar los rasgos o características que hacen de un empresario exitoso.

Respecto al inventario de estos rasgos o características en las últimas décadas podemos destacar:

2.2.2.1. Capacidad de gestión de los agricultores: la teoría y la utilización en la economía agrícola

Rougoor, Trip, Buime y renkema (2005), en artículo publicado bajo el título “How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics” (que podemos traducir como “¿Cómo definir y estudiar la capacidad de gestión de los agricultores: la teoría y la utilización en la economía agrícola?”), plantea que son muchos los libros y artículos sobre la importancia de la capacidad de gestión de los agricultores con respecto a sus resultados de explotación.

Sin embargo, las definiciones explícitas, junto con una elaboración de este concepto son difíciles de encontrar. En este artículo, los aspectos de la capacidad de gestión se agrupan en:

- **los aspectos personales**, que consta del proceso de conducción de los agricultores así como las motivaciones, habilidades y capacidades de los agricultores y sus datos biográficos, como la edad y la educación.
- **los aspectos del proceso de toma de decisiones**, que consisten en las prácticas y procedimientos con respecto a la planificación, ejecución y control de las decisiones en la granja. Los estudios empíricos sobre el papel de la capacidad de gestión en relación con los resultados de explotación son examinados. Las fronteras de las funciones de producción se utilizan ampliamente en la literatura reciente para estimar la eficiencia técnica y económica de las explotaciones. Sin embargo, para explicar las diferencias en la eficiencia de la mayoría de los estudios no van más allá de la adición de una variable biográfica (por ejemplo, el nivel de la educación). Este estudio concluye que el siguiente paso sería la inclusión de los aspectos del proceso de toma de decisiones. Para ello desarrolló observaciones longitudinales a nivel de finca, que ofrecen posibilidades para evaluar los aspectos dinámicos de la toma de decisiones.

Coincidente con el anterior, Pomareda (2001) habla también de una serie de habilidades o características pero esta vez del pequeño empresario y de su actuar en el proceso de toma de decisiones. Así para este autor son características fundamentales a revisar: El compromiso con el proyecto que se realiza; capacidad de gestión de la empresa; utilización de personal calificado y disciplinado; conocimiento de la tecnología de producción, empaque y distribución; cumplimiento de las normas sobre sanidad, inocuidad y ambiente; conocimiento del mercado y capacidad para negociar con otros actores.

Otras investigaciones también plantean caracterización similar. Así, Lazarte (2005) al hablar de la capacidad de gestión del empresario en general establece que son cuatro aspectos fundamentales los que la definen: la capacidad de asumir riesgos, el espíritu de competencia, la iniciativa en la toma de decisiones y la creatividad para responder a escenarios cambiantes.

2.2.2.2. Desarrollo del espíritu empresarial

Formulada con el interés de conocer cuáles son las características básicas de un empresario para poder replicarlas en los estudiantes universitarios, Varela Villegas y Jiménez Prieto (2001) dicen que estas son

una larga lista de capacidades en muchos casos innatas, pero finalmente transferibles en un proceso educativo, estas son:

- Necesidad de logro
- Necesidad de independencia/ autonomía
- Liderazgo/capacidad fuerte de persuasión
- Toma de iniciativa
- Honestidad/integridad/confiabilidad
- Atraídos por retos no por riesgos/ corren riesgos moderados
- Centro de control interno/confianza en sí mismo/Noción de suficiencia de sus capacidades
- Orientación hacia metas específicas
- Compromiso total/ determinación/ perseverancia
- Tolerancia de: incertidumbre, ambigüedad y presiones
- Buenas relaciones con empleados y con medio ambiente
- Nivel energético muy alto
- Capacidad de trabajo muy alta
- Creatividad/ Imaginación/Innovación
- Conocimiento del negocio/Experiencias
- Capacidad de solución de problemas

2.2.2.3. Perfil del empresario agrícola

Castro Bascuñan (2002) establece que una pieza clave en el surgimiento de nuevas empresas es el empresario. Estas personas llamadas empresarios se pueden encontrar en todas las actividades existentes en la economía, específicamente en Chile, donde se formula la propuesta.

Precisa que entre los empresarios pertenecientes al sector agrícola de Chile, existe un conjunto particular que pertenece a los denominados Grupos de Transferencia Tecnológica o GTT. Estos GTT son grupos pequeños de productores agropecuarios, generalmente vecinos, que explotan el mismo rubro agrícola y que tienen por objetivo mejorar su formación y capacitación, mejorar la producción y productividad de sus empresas y procurar la estabilidad de estas en el largo plazo.

Para lograr estos objetivos, estos grupos de empresarios se juntan una vez al mes, interactuando e intercambiando experiencias que les suceden dentro de sus empresas, con el fin de ayudarse mutuamente y lograr superar los problemas que les aquejan. Es importante destacar que estos grupos de empresarios poseen características diferentes al general de los empresarios agrícolas de Chile, ya que tienen una motivación especial por mejorar la gestión de su empresa actual, implementar nuevas tecnologías

y poseen un marcado espíritu emprendedor y de creación de nuevos negocios.

Del análisis se determina y extrapola que las características de gestión que definen a un empresario agrícola exitoso están agrupadas en cuatro grandes grupos.

- El primer grupo tiene que ver con sus **rasgos de personalidad y comportamiento**, donde se involucra su tolerancia a la ambigüedad, su propensión al riesgo, su capacidad para resolver conflictos e integrar soluciones, su perseverancia, tenacidad, entusiasmo y control interno del individuo, o sea, cómo es, qué hace y cómo reacciona, frente a diferentes situaciones y circunstancias.
- El segundo grupo está conformado por sus **antecedentes personales e historia** ya que para saber y poder interpretar cómo es un empresario, es muy importante conocer cómo el llegó a serlo, conociendo qué estudios tiene, su experiencia en el rubro, si ha incursionado en otras actividades económicas y en qué momento, su edad actual y a la que empezó con su actividad empresarial, momentos críticos y de gloria, etc.

- El tercer grupo está formado por las **motivaciones**, importante para determinar la existencia de una necesidad de desarrollo y logro personal, la aprobación por sus padres y su entorno social, la necesidad de percibir beneficios monetarios, el afán de independencia y la necesidad de escape o romper con lo establecido.
- Finalmente, el cuarto grupo indicado son las **capacidades del individuo**, definidas como el conjunto de habilidades y de conocimientos de éste, que son el resultado del desarrollo de las aptitudes desarrolladas a lo largo de la vida gracias al aprendizaje y la experiencia.

Entiende esta propuesta que las capacidades de gestión de un empresario no dependen sólo de los rasgos más tangibles actuales sino también de del actuar pasado y las motivaciones del mismo.

2.2.2.4. Características personales o el empresario como individuo

Cuervo (2008) propone que las capacidades de gestión de un empresario son aquellas que la distancia de un individuo común y emergen de su personalidad, menciona que estas son:

- La necesidad de poder que se manifiesta tanto en el rechazo de poder de otros, como en el deseo de independencia y en la búsqueda de mayor poder.
- La necesidad de realización personal
- La necesidad de logro o ambición
- El deseo de mejorar los resultados de su acción y de sentirse responsable de los mismos.
- La propensión a la asunción de riesgos
- El carisma o liderazgo que sin ser raso de la personalidad se ve afectado por la misma.

2.2.3. Teorías de las características y de la coyuntura

Un intento por sintetizar las teorías existentes e incorporar además la importancia del entorno. Moreno Vargas (2008) formula un inventario de las capacidades gerenciales, quien plantea que las características constitutivas que la determinan son:

- **Apoyo familiar:** refiere al apoyo emocional que el individuo recibe de su entorno familiar que le ayudará a enfrentar los problemas que se le presenten.

- **Autoeficiencia:** creencia en la propia habilidad para obtener e implementar los recursos, habilidades y competencias necesarias para lograr el éxito en la tarea que realiza.
- **Creatividad e innovación:** como forma de encontrar respuestas personales diversas a las situaciones planteadas.
- **Responsabilidad:** compromiso asumido en sus acciones y constancia y resistencia ante las dificultades.
- **Motivaciones:** son las actividades que incentivan a las personas a comprometerse con su trabajo y hacen a la necesidad de desarrollo personal.
- **Liderazgo y comunicación:** el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para inspirar y guiar a los demás. La comunicación hace referencia a la forma y claridad con que se transmite un mensaje o se comunican las personas.
- **Conocimiento y capacidades:** manejo de la empresa agropecuaria en sus aspectos técnicos, económicos y financieros.
- **Toma de decisiones:** proceso mediante el cual se elige una alternativa entre varias para solucionar un problema.
- **Negociaciones:** capacidad para resolver conflictos e integrar soluciones.

- **Capacidad de asumir riesgo:** habilidad para asumir riesgos y aventurarse haciendo cosas nuevas y diferentes.

Ya en el desarrollo de su investigación incorpora adicionalmente cinco variables adicionales: control interno, perseverancia, necesidad de logro, necesidad de independencia y entorno.

Suero (2012) propone ligeras variaciones a la propuesta de Moreno Vargas, considerando las mismas características y formulando solo variaciones en la escala de medición (alterando el uso de cinco categorías por solo tres) en la búsqueda de generar un mecanismo de evaluación más simple.

Pero, la presente investigación se desarrolló precisamente enmarcado en el marco de lo propuesto por Moreno Vargas (2008) ya que sintetiza en gran medida los aportes a la fecha formulados, como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 5: Resumen de características o rasgos que componen la capacidad gerencial de un empresario

Rougoor (1998)	Jiménez y Varela (2001)	Castro (2002)	Cuervo (2004)	Moreno Vargas (2008)
Aspectos personales y destrezas	Percepción de conveniencia	Rasgos de personalidad y comportamiento	Características personales	Apoyo familiar
Objetivos trazados	Valores individuales	Tolerancia a la ambigüedad	Deseo de independencia	Autoeficiencia
Visión	Convicciones	Propensión al riesgo	Necesidad de realización personal	Creatividad e innovación
Actitud de riesgos	Creencias	Capacidad para resolver conflictos e integrar soluciones	Necesidad de logro o ambición	Responsabilidad
Emprendimiento	Percepción de factibilidad	Perseverancia	Deseo de mejorar los resultados de su acción	Motivaciones
Conocimiento en cuanto al manejo empresarial	Conocimientos de la actividad	Tenacidad	Responsabilidad	Liderazgo y comunicación
Conocimiento de aspecto administrativo	Forma de llevarlo a cabo	Entusiasmo	Propensión a la asunción de riesgos	Conocimientos y capacidades
Destreza	Recursos disponibles	Control interno del individuo	Carisma o liderazgo	Toma de decisiones
Antecedentes familiares		Antecedentes personales e historia		Negociaciones
Experiencias pasadas		Estudios realizados		Capacidad de asumir el riesgo
Proceso de toma de decisiones		Experiencia en el rubro		Control interno
Toma de decisiones		Incurción en otras actividades económicas		Perseverancia
		Edad actual		Necesidad de logro
		Edad en la que empezó su actividad empresarial		Necesidad de independencia
		Momentos críticos y de gloria		Entorno
		Motivaciones		
		Aprobación de sus padres		
		Aprobación de su entorno social		
		Necesidad de percibir beneficios monetarios		
		Afán de independencia		
		Necesidad de escape o romper con lo establecido		
		Capacidades del individuo		
		Habilidades		
		Conocimientos		

Elaboración propia

2.3. Marco referencial

2.3.1. Antecedentes

En los últimos años, la agroindustria ha tomado un papel cada vez más protagónico dentro de las exportaciones del Perú. Así, Herrera (2010) cita que al año 2005, las agroexportaciones alcanzaron la impresionante cifra de US\$ 1,335 millones, superando en más del doble a la obtenida en 1995. Asimismo se resalta que si bien el café, que es un producto tradicional, lidera las ventas al exterior, las exportaciones no tradicionales se han convertido en las más dinámicas e importantes del sector. Y es que, la demanda mundial de frutas y hortalizas ha crecido notablemente y sus precios, en general, se han manteniendo altos y estables, propiciando un clima ideal para el desarrollo de negocios relacionados con esta industria.

Alcachofas, espárragos, mangos, paltas, páprika, entre otros manjares de la naturaleza, son algunos de los productos estrella de la agroexportación peruana, que año a año aumenta en volumen y diversidad, impulsando la descentralización y la creación de empleos de calidad.

El desarrollo actual de la agroindustria peruana es muchas regiones del país un buen ejemplo de eficiencia, gestión empresarial y aprovechamiento de

nuestra diversidad natural. Esta actividad se presenta como descentralizada, generadora de un alto porcentaje del empleo en cada una de las ciudades de nuestro país (como las dinámicas Sullana, 13,2%; Trujillo, 12,7% y Arequipa, 11,2%) y de gran impacto en otras actividades relacionadas (como productos para la siembra y el cuidado -fertilizantes, herbicidas y equipos de riego-, entre otros).

La industria agrícola en el Perú ha sido pronosticada para seguir con la senda de rápido crecimiento. Según lo citado por el diario *El Comercio* (2009) existen en Perú unas 12 015 empresas dedicadas a la producción agrícola distribuidas a nivel artesanal, de la pequeña, mediana y gran industria, según datos de la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos del MINAG. Asimismo se destaca que la actividad agroindustrial representa a la fecha el 5% del Producto Bruto Interno (PBI) peruano,

Según el diario *Gestión* (2013), la producción agropecuaria en los primeros cinco meses del 2013 registró un aumento de 3,8% en comparación con el mismo periodo del año anterior, impulsado por el incremento de los subsectores agrícola 4,3% y pecuario 3,1% se espera que la producción total crezca 5% al cierre del 2013.

En cuanto a la evolución de este sector a nivel regional, se puede precisar que la agroindustria en la región Tacna, está cifrada en el procesamiento del olivo y vid en pequeñas fábricas de aceite de olivo, vino de mesa de diferentes tipos y calidades; existiendo fábricas de procesamiento de leche (quesos); embutidos, enlatados de mariscos y elaboración de alimentos balanceados; se observa que su composición organizacional es débil con productos de baja calidad, con limitaciones tecnológicas y problemas de transporte y mercado.

El sector agroindustrial en Tacna es tradicionalmente uno de los más importantes. El prestigio ganado del producto "tacneño" a nivel nacional, alcanza a productos como: vinos, piscos, macerados, lácteos y embutidos que han brindado la posibilidad de mantener su economía durante muchos años; es el sector que apuesta siempre por el futuro de Tacna.

Tacna actualmente se constituye en el primer productor nacional de orégano y olivo, igualmente los rendimientos de los cultivos por hectárea comparado con 14 años anteriores evidencian un incremento significativo que nos pone en una situación potencial para ingresar a una agroindustria más competitiva y sobre todo para exportación ya que el mercado internacional está demandando productos de zonas poco contaminadas

2.3.2. Investigaciones realizadas

Respecto al tema existen algunas investigaciones formuladas con anterioridad, entre ellas podemos destacar las siguientes:

2.3.2.1. Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo, Costa Rica

Moreno Vargas (2008) plantea que el fortalecimiento de la capacidad empresarial en territorios rurales es un elemento imprescindible para elevar la competitividad en los productores para que puedan enfrentar al mercado globalizante, donde mayormente las oportunidades comerciales no se crean mediante las intervenciones externas, sino que surgen de los mercados y las capacidades empresariales de los mismos productores. Para ello, es imprescindible conocer o determinar la capacidad empresarial de los pequeños productores rurales, determinando no sólo sus potencialidades sino también sus necesidades, para en un futuro elaborar programas de capacitación empresarial.

El estudio fue desarrollado en el cantón Guácimo de la provincia Limón; perteneciente a la región Huétar Atlántica de Costa Rica; se centró en el estudio de las características de la capacidad empresarial de los pequeños

productores inscritos al Programa de Desarrollo Comunitario de la Universidad EARTH, para determinar el nivel cuantitativo en que se encuentran, identificando sus debilidades y así brindar las pautas para desarrollar programas de capacitación en materia de fortalecer la capacidad empresarial de los agricultores de la zona.

Las características necesidad de independencia, responsabilidad, apoyo social familiar, perseverancia y motivaciones, han sido las de mayor valor en los tres niveles de capacidad de los productores evaluados.

Igualmente, hay indicios de que algunas características definidas para obtener el índice empresarial están sujetas a la temporalidad de cuando se hace el ejercicio. Así, características como apoyo familiar y el deseo de superación pierden importancia conforme se hayan logrado éxitos empresariales. Esto hace prever que se puedan plantear diferentes combinaciones de características dependiendo del grado (madurez) de empresarialidad del grupo a estudiar, ya que no es lo mismo evaluar productores con edad avanzada, que carecen de algunas características por su misma edad, que hacerlos con productores con potencial edad empresarial y con deseos de superación en sus vidas.

Finalmente se determinó que las características creatividad e innovación y conocimientos y capacidades son las que merecen ser mayormente fortalecidas para que los productores del Programa de Desarrollo Comunitario de la Universidad EARTH puedan desarrollar su capacidad empresarial y, de esta manera, elevar su competitividad.

2.3.2.2. ¿Son los empresarios agentes de cambio institucional? Reflexiones a partir del caso chileno

Montero (1999) se propone conocer a partir de un análisis descriptivo si los empresarios inciden realmente en el proceso de cambio y fortalecimiento institucional del país.

Al respecto, la investigación puntualiza entre sus conclusiones que los empresarios exhiben cualidades y capacidades una tradición de tipo empresarial, un alto nivel educacional, una formación técnica orientada al desarrollo más que a la investigación y un alto *need of achievement* o motivación al logro. Para formular esta conclusión establece un registro histórico y de antecedentes de los empresarios más representativos de ese país.

El documento ofrece una investigación que si bien es cierto es somera nos permite establecer que es posible inventariar las capacidades del sector empresarial.

2.3.2.3. Rasgos y actitudes de los emprendedores

Esta investigación abordada por Bilbao y Pachano (2002), entienden que las competencias de los emprendedores son aptitudes, naturales o adquiridas, para tener éxito en el desarrollo y sustentación de una idea de negocio. Estas competencias constituyen las características de los emprendedores exitosos. Es decir, lo que les da carácter distintivo, lo que los particulariza como tales.

Entre los objetivos de la investigación se encuentran: determinar las principales características que muestran los emprendedores exitosos y establecer si existen diferencias determinantes entre los emprendedores venezolanos y los de otros países. Así como los resultados y acciones que se desarrollan en torno al tema y que favorecen el éxito empresarial.

Los resultados obtenidos señalan que existen diferentes instrumentos y técnicas que permiten medir en las personas, las competencias típicas de los emprendedores. Estos instrumentos son de gran utilidad para detectar a quienes tienen mayores probabilidades de éxito en el desarrollo de una idea

de negocio. Si bien muchas de las características que muestran los emprendedores pueden haber sido influenciadas por la educación y la familia, también es cierto que las personas pueden realizar cambios internos y desarrollar competencias y habilidades antes inexistentes o limitadas.

2.3.2.4. Relación de competencias: capacidad emprendedora, capacidad empresarial y responsabilidad social

Formulada por Castillo Gatica (2005) se propone relacionar competencias que se han ido incorporando como necesarias en la formación de profesionales universitarios, dadas las condiciones de cambio y problemas sociales, como son las de capacidad emprendedora, capacidad empresarial y responsabilidad social. Desarrollando tales capacidades se desea que tanto los estudiantes como los futuros egresados pudieran contribuir en la solución de problemas asumiéndolos como desafíos personales.

El desarrollo del conocimiento y las prácticas que se han estudiado revelan que el empresario no es el único actor ni la panacea para llegar a un nivel de mayor desarrollo socio económico, incluso, a veces aparece como causa de problemas. Por ello es necesario considerar que, junto a la preocupación de impartir cursos complementarios a la formación de especialidad, se hace

ineludible que las universidades empiecen a buscar criterios comunes acerca de la formación que queremos darle a nuestros emprendedores/empresarios a fin de aprovechar las buenas experiencias y, de esta manera, minimizar nuestros errores.

Tipifica a los emprendedores en: corporativos, creadores de empresa y sociales, cada uno definido y establecido en contextos y condiciones diferentes.

2.3.2.5. Análisis del perfil emprendedor: Una perspectiva de género

Fuente García y Sánchez Cañizares (2010) afirman que el emprendimiento se considera un motor de la innovación y el crecimiento. Prestar especial atención a la implicación de la mujer en este ámbito se hace inevitable en tanto representa un grupo social de fuerza relevante en lo que a creación de empresas se refiere. Es necesario incidir en las diferencias de la figura de la potencial emprendedora, sus rasgos psicosociales, los estímulos y los principales obstáculos que encuentran las mujeres al iniciar una actividad empresarial.

El objetivo principal se centra en profundizar en dichas diferencias, basándose en un estudio realizado en una amplia muestra de alumnado

universitario, fuente de potenciales emprendedores. Los resultados indican una menor iniciativa emprendedora en las mujeres, que además consideran en mayor medida el temor al fracaso como un obstáculo a la hora de pensar en la creación de una empresa propia. También son distintos los atributos asociados por género. Así, si para las mujeres destaca la iniciativa, la creatividad y la autoconfianza como aspectos asociados al emprendimiento, para los varones, en cambio, se relaciona con características como el deseo de enfrentarse a nuevos retos o el entusiasmo ante los proyectos.

Ello se explica en gran medida por el distinto papel social que nuestra cultura atribuye al varón y a la mujer, sus distintos roles en la célula social básica, la familia, influyen inevitablemente en sus ambiciones personales, en su propensión a aceptar retos, etc.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis generales y específicas.

3.1.1. Hipótesis general

- Los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna exhiben predominantemente bajas capacidades gerenciales.

3.1.2. Hipótesis específicas

- Los empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna registran índices de capacidad gerencial inferiores a los obtenidos en otras investigaciones.
- Los empresarios agroindustriales presentan similares rasgos físicos, culturales o cognitivos en los distintos niveles de capacidad gerencial tipificados.

- Características como creatividad e innovación así como los conocimientos y capacidades son los que condicionan la capacidad gerencial de los empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna

3.2. Diagrama de variables

Considerando las siguientes variables:

$Y = \textit{Capacidad gerencial}$

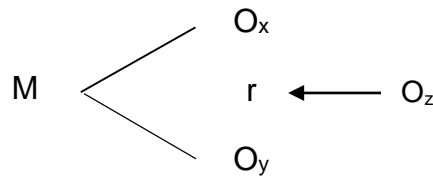
$X = \textit{Características constitutivas de la capacidad gerencial}$

$Z = \textit{Rasgos del empresario}$

Planteamos entonces:

$$Y = f(X / Z)$$

Esto gráficamente puede ser expresado del modo siguiente:



Donde:

M = muestra asumida

O_x = Es el valor observado para la variable independiente (a nivel muestral)

O_y = Es el valor observado para la variable dependiente (a nivel muestral)

O_z = Es el valor observado para la variable interviniente (a nivel muestral)

3.3. Indicadores de las variables.

Para cuantificar las variables descritas se recurrió al uso de los indicadores siguientes:

3.3.1. Capacidad gerencial

Para determinar el índice de capacidad gerencial (ICG) elemento central de la investigación se hará uso de las 15 características propuestas por Moreno Vargas (2008). Sobre esa base dicho índice es resultado de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$ICG = \left(\sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^5 X_{ij} \right) / 75$$

Donde:

i = Características constitutivas analizadas

j = Interrogantes por característica constitutiva

3.3.2. Características constitutivas de la capacidad gerencial

Como se ha mencionado existen pocas investigaciones sobre la medición de la capacidad gerencial, al respecto y por lo citado en el marco teórico el aporte más importante es el desarrollado por Moreno Vargas (2008) que implica 15 características constitutivas escritas en la siguiente tabla:

Tabla 6: Características básicas que componen las capacidades gerenciales

Característica	Descripción
Apoyo social familiar	Referido al apoyo emocional que el individuo posee del entorno familiar que le ayudara a enfrentar los problemas que se le presenten.
Control interno	Capacidad de un individuo de percibir que sus metas y posibilidades a futuro dependen tanto de sus acciones como de sus actitudes, es el grado en el cual se posee control sobre los acontecimientos.
Creatividad e innovación	Modo de ocupar la inteligencia para ver la realidad superando bloqueos individuales y ofreciendo respuestas personales diversas.
Autoeficacia	Creencia en la propia habilidad para obtener e implementar los recursos, habilidades y competencias necesarias para lograr un nivel de éxito en una tarea.
Perseverancia	Constancia y resistencia a pesar de las dificultades
Motivaciones	Son las actividades que incentivan a un sujeto a comprometerse en las labores que emprende, estas determinan la existencia de una necesidad de desarrollo personal.
Necesidad de logro	Relación entre la motivación de logro de una persona y los fines y objetivos que requiere alcanzar y realizar para mantener su equilibrio psicoemocional y social.
Necesidad de independencia	Poseer algo propio debido al rechazo de la dependencia hacia otros.
Capacidad de asumir riesgos	Habilidad para asumir incertidumbre, aventurarse a hacer cosas nuevas y diferentes.
Responsabilidad	Compromiso en sus labores.
Liderazgo y comunicación	Importante para el manejo de relaciones entre actores.
Conocimientos y capacidades	Manejo en aspectos administrativos, técnicos y financieros, además del acceso y manejo de información.
Negociación	Es una capacidad que implica identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.
Toma de decisiones	Proceso fundamental en el manejo de negocios.
Entorno	Útil y necesario para identificar si se tienen en el establecimiento los recursos necesarios para llevar a cabo las labores que realiza.

Fuente: Moreno Vargas (2008)

Elaboración propia

La herramienta planteada por la citada autora se estructuró fundamentalmente para medir la capacidad empresarial de los productores

agropecuarios basada a su vez en los trabajos realizados por Zehnder et al, Assún et al., Rusque et al. y Boehlje y Eidman.

Para propósitos del presente trabajo se formuló adecuación refiriendo las características y sus indicadores específicamente a las empresas agroindustriales.

Así, a cada una de las 15 características consideradas como relevantes para medir la capacidad gerencial, se le incorporó cinco afirmaciones que describen el concepto principal de las mismas haciendo un total de 75 afirmaciones, que expresan aprobación o rechazo a cada una, como vemos en la tabla 7.

Tabla 7: Identificación de afirmaciones evaluadas por características constitutivas de la capacidad gerencial

Item	N°	Pregunta
Apoyo social familiar	1	Su familia le da el apoyo moral en las dificultades que se presentan
	2	Su familia confía plenamente y lo alienta en las ideas que empieza
	3	Las metas son tomadas en consenso con toda su familia
	4	Tiene una relación abierta con su familia, se cuentan todo
	5	Comunica los problemas a la familia para entre todos buscar la solución
Control Interno	6	Hace las cosas por sí solo y no por determinación de otros
	7	Planea las actividades de su vida
	8	Considera que el hecho de tener algún accidente depende principalmente por sí mismo
	9	Considera que los éxitos y fracasos de su vida dependen más del esfuerzo más que de la suerte
	10	Considera que lo que tiene que suceder ocurrirá independientemente de lo que haga

Item	N°	Pregunta
Creatividad e innovación	11	Inventa formas de hacer las cosas
	12	Pasa el tiempo pensando en nuevas ideas
	13	Ha generado buenas ideas que han sido aceptadas por su entorno
	14	Es una persona de tomar iniciativa para realizar nuevas actividades
	15	Desarrolla varias ideas al enfrentar los problemas de su vida
Autoeficacia	16	Obtiene las cosas aunque alguien se oponga
	17	Puede resolver los problemas por sí solo
	18	Busca hacer las cosas de manera más eficiente y más económica
	19	Enfrenta los problemas de manera tranquila porque tiene las capacidades para ello
	20	Es capaz de poner en operación los medios para llevar a cabo tareas
Perseverancia	21	Se levanta nuevamente ante una caída
	22	Es consciente que los grandes cambios se dan sobre la marcha y no de un día para otro
	23	Es consciente en lo hace y piensa
	24	Es una persona proactiva más que pasiva
	25	No se da por vencido, busca como hacer las cosas
Motivaciones	26	Piensa que la recompensa monetaria es el mayor incentivo para un buen trabajo
	27	Cuando se le ocurre una nueva idea trata sobretodo de desarrollarla
	28	Se entusiasma cuando ve que una idea comienza a tener forma
	29	Le encuentra lo bueno a las cosas negativas
	30	Puede trabajar días enteros en algo que le interesa sin aburrirse
Necesidad de logro	31	Enfrenta problemas que otros han encontrado difíciles
	32	Se fija metas para cada año
	33	Ha tenido éxito en lograr las metas que se ha propuesto
	34	Asiste a todos los cursos, charlas, capacitaciones y eventos para mejorar sus habilidades y así prosperar
	35	Es exigente en los resultados y metas
Independencia	36	Hace las cosas sin necesidad que otros le digan que hacer
	37	Prefiere situaciones donde puede tener el control de los resultados
	38	Tiene facilidad en delegar funciones y responsabilidades a otros
	39	Prefiere manejar un negocio propio
	40	Prefiere establecer reglas y normas a que se les establezcan
Capacidad de asumir riesgos	41	Puede manejar varias actividades a la vez sin entrar en caos
	42	Evalúa los riesgos de nuevos procesos basados en la probabilidad de éxito/fracaso
	43	Desarrolla alternativas en caso de que sus decisiones no funcionen

Item	N°	Pregunta
	44	Considera que para ganar hay que arriesgar
	45	Considera que los riesgos y recompensas están relacionadas
Responsabilidad	46	Reconoce y acepta la responsabilidad por sus acciones
	47	Entiende la necesidad de planear y anticipar las futuras consecuencias de sus acciones
	48	Conoce lo que es mejor para su empresa
	49	Comprende que acciones mal realizadas pueden afectar a otros
	50	Cumple con las actividades y el ciclo productivo en el tiempo programado
Liderazgo y comunicación	51	Establece fácilmente relaciones con otros
	52	Escucha atentamente para asegurar un claro entendimiento a los puntos de vistas de otras personas
	53	Tiene la destreza de influir en otros
	54	Ayuda en la resolución de conflictos
	55	Sus acciones motivan a personas que le rodean
Conocimientos	56	Investiga mejores formas de desarrollar las cosas
	57	Documenta toda la producción de la empresa
	58	Recibe sólo las capacitaciones que son de su necesidad
	59	Consulta a expertos y técnicos
	60	Realiza presupuestos cada año para determinar ingresos y gastos
Negociación	61	Busca tener al día los precios del mercado
	62	Tiene buenas relaciones con compradores/clientes
	63	Es una persona que llega rápidamente a acuerdos con las personas con que trabaja
	64	Se mantiene actualizado respecto a lo que está sucediendo en los mercados de sus productos
	65	Antes de perder practica el término ganar-ganar
Toma de decisiones	66	Considera que las decisiones operativas diarias contribuyen al logro de objetivos
	67	Analiza las razones de los problemas que se le presentan
	68	Evalúa alternativas para tomar una buena decisión
	69	Implementa la decisión y le doy un monitoreo
	70	Todas las decisiones analizadas han sido acertadas
Entorno	71	Tiene suficientes recursos económicos para llevar a cabo su actividad
	72	Sus recursos materiales son suficientes para llevar a cabo su actividad (maquinaria y equipos)
	73	Las relaciones sociales que tiene le ayudan para acceder a mercados
	74	Considera que el estar organizado provee mejores beneficios
	75	Cuenta con la infraestructura adecuada para su producción

Elaboración: Moreno Vargas (2008)

El criterio utilizado para establecer el número de afirmaciones por característica (n=5), es de dar el mismo peso a cada característica al momento de dar una calificación a la escala de Likert.

Cabe precisar que la escala de Likert está dada por cinco distintas escalas (ver tabla 8), las cuales dan una calificación cualitativa y cuantitativa a cada una de las afirmaciones. El peso de la escala está dada por un valor que va de 1-5, teniendo en cuenta que el máximo posible es de veinticinco si el empresario responde como “siempre” a cada afirmación de la característica, y el mínimo posible es de cinco si el empresario responde como “nunca” a cada afirmación de la característica.

Tabla 8: Equivalencia de escala de Likert

Criterio	Escala
Nunca	1
A veces	2
Frecuentemente	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: Rensis Likert (1932)
Elaboración propia

Para calcular el índice fue necesario el desarrollo de un procedimiento matemático que se plantea de la siguiente manera:

- Se elabora una planilla electrónica colocando a nivel de columna a los empresarios y a nivel de fila las características con sus respectivas afirmaciones.
- Se calcula la puntuación por característica, teniendo en cuenta que el máximo posible es de veinticinco si el empresario responde como siempre a cada afirmación de la característica, y el mínimo posible es cinco si el empresario responde como nunca a cada afirmación de la característica.
- El valor total de cada característica se divide entre cinco para obtener un índice por característica el cual estaría comprendido de uno a cinco.
- Seguidamente, se suman todos los índices y se dividen por la cantidad de características (n=15) obteniéndose el índice de capacidad gerencial que presenta cada empresario.
- Al ser el rango de los índices entre 1-5, se estableció como criterio lo asumido por Moreno Vargas (2008) que establece como valor límite la media más uno para categorizar capacidades gerenciales altas (>3.5) y bajas (<3.5), sin embargo, se generó el caso de capacidades gerenciales intermedias (índices entre 3 y 3,5).

Tabla 9: Procedimiento para medir la capacidad gerencial por empresario agroindustrial

Característica/Afirmación	Escala					Calificación
	1	2	3	4	5	
	Nunca	A veces	Frecuente	Casi siempre	Siempre	
Característica 1						
Afirmación 1	x					1
Afirmación 2			x			3
Afirmación 3		x				2
Afirmación 4				x		4
Afirmación 5					x	5
Característica 2						
Afirmación 1	x					1
Afirmación 2		x				2
Afirmación 3		x				2
Afirmación 4				x		4
Afirmación 5			x			3
...						
Característica 15						
Afirmación 1		x				2
Afirmación 2			x			3
Afirmación 3			x			3
Afirmación 4				x		4
Afirmación 5					x	5
Índice de capacidad empresarial						\sum/n

Fuente: (Moreno Vargas, 2008)

Elaboración propia

Las denominadas 15 características constitutivas de Moreno Vargas (2008) ya enunciadas fueron agrupadas en torno a cuatro dimensiones, y estas

divididas en indicadores para cuya evaluación se formulará en cada uno de ellos 5 interrogantes valorizadas en torno a la escala de Likert (1 a 5) cuyo promedio define el valor de cada indicador.

Dimensión 01: Capacidades innatas

Indicadores:

- Autoeficiencia
- Creatividad e innovación
- Responsabilidad
- Liderazgo y comunicación
- Perseverancia
- Capacidad de asumir riesgo
- Control interno

Dimensión 02: Motivaciones y necesidades

Indicadores:

- Motivaciones
- Necesidad de logro
- Necesidad de independencia

Dimensión 03: Capacidades y habilidades aprendidas

Indicadores:

- Conocimiento y capacidades
- Toma de decisiones
- Negociaciones

Dimensión 04: Condiciones del medio

Indicadores:

- Apoyo social familiar
- Entorno

3.3.3. Rasgos del empresario agroindustrial

Las variables intervinientes son aquellas que estudian simultáneamente varios grupos de sujetos. Las comparaciones se establecen entre (inter) los grupos; en la presente investigación se estructurarán tres grupos de empresarios en razón a sus índices de capacidad gerencial, determinando en ellos rasgos que los distinguen o diferencian; estos pueden ser agrupados en torno a tres (03) dimensiones:

Dimensión 01: Rasgos físicos

Indicadores:

- Género
- Edad

Dimensión 02: Características culturales o cognitivas

Indicadores:

- Nivel educativo
- Años de experiencia

Dimensión 03: Características organizacionales

Indicadores:

- Producto principal
- Satisfacción con ingresos obtenidos
- Dispone de otros ingresos
- Pertenece a alguna organización
- Principal problema percibido
- Principal destino de la producción

- Ha recibido capacitación empresarial
- Ha recibido asistencia técnica

3.4. Operacionalización de variables.

Tomando todo lo anterior podemos operacionalizar las variables, tal cual lo vemos en el siguiente cuadro:

Tabla 10: Operacionalización de variables

Variable	Concepto	Dimensión	Indicador
Y = Capacidad gerencial	La capacidad gerencial es disponer de las habilidades y aptitudes aprendidas e innatas que permiten en contextos determinados desempeñar la actividad de gestión de un emprendimiento con éxito a partir de lograr una adecuada interrelación entre los recursos que dispone para ello.	Capacidad gerencial del empresario agroindustrial	Índice de Capacidad Gerencial (ICG) $ICG = \sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^5 X_{ij}$ Donde: i = Características constitutivas analizadas j = Interrogantes por característica constitutiva
X = Características constitutivas de la capacidad gerencial	Constituyen los factores o características que en conjunto permiten cuantificar las capacidades gerenciales de un individuo. En un intento por sintetizar las teorías existentes e incorporar además la importancia del entorno. (Moreno Vargas, 2008), formula un inventario de las capacidades gerenciales, quien plantea 15 características a las que asumimos como constitutivas del índice de capacidad gerencial.	Capacidades innatas	Autoeficiencia
			Creatividad e innovación
			Responsabilidad
			Liderazgo y comunicación
			Perseverancia
			Capacidad de asumir riesgo
			Control interno
		Motivaciones y necesidades	Motivaciones
			Necesidad de logro
			Necesidad de independencia
		Capacidades y habilidades aprendidas	Conocimiento y capacidades
			Toma de decisiones
			Negociaciones
Condiciones del medio	Apoyo social familiar		
	Entorno		
Z = Rasgos del empresario	Son las condiciones que exhibe el empresario analizado en el estudio de naturaleza innata, aprehendida	Rasgos físicos	Género
			Edad

Variable	Concepto	Dimensión	Indicador
	y condicionadas por las condiciones organizacionales.	Culturales o cognitivas	Nivel educativo
			Años de experiencia
		Organizacionales	Producto principal
			Satisfacción con ingresos obtenidos
			Dispone de otros ingresos
			Pertenece a alguna organización
			Principal problema percibido
			Principal destino de la producción
			Ha recibido capacitación empresarial
			Ha recibido asistencia técnica

Elaboración propia

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación

Basados en el fin de la investigación podemos establecer esta investigación como DESCRIPTIVA. Cabe precisar que este tipo de investigaciones describen ciertos rasgos de la realidad, especifican propiedad y muestran su comportamiento.

En cuanto a la metodología prevista es de tipo CORRELACIONAL, ya que mide la relación entre la variable dependiente y las independientes planteadas.

En cuanto al diseño de investigación planteado esto será evidentemente un DISEÑO TRANSECCIONAL CORRELACIONAL CAUSAL.

4.1.1. Técnicas y análisis de datos

La investigación tendrá como principales fuentes de información, la fuente primaria, vale decir la información obtenida directamente de la realidad, en

este caso a través de encuestas realizadas sobre la base de aplicación de cuestionarios preconfigurados a empresarios agroindustriales instalados en la ciudad de Tacna.

Adicionalmente se recolectó información secundaria basada en aquella obtenida de entidades oficiales para validar los resultados primarios generados.

4.2. Población y muestra

4.2.1. Localización

La ubicación se centrará en realizarse en la ciudad de Tacna, en la cual se ubican la totalidad de empresas agroindustriales involucradas en la investigación.

4.2.2. Unidad de estudio

Contemplamos como unidad de estudio, la totalidad de empresas agroindustriales instaladas en la ciudad de Tacna que se determinan asciende a 226 organizaciones (Dirección Regional Sectorial de Producción de Tacna, 2010).

4.2.3. Cuantificación de la muestra

Para identificar el tamaño de la muestra, se ha considerado la aplicación de la fórmula para el dimensionamiento de la misma con una población finita y para variables cualitativas, la cual es:

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)E^2 + z^2pq}$$

Donde:

- n=tamaño de la muestra
- N=universo o población = 226 empresas
- z=valor de la distribución normal = 1,96 (para un 95% de C.E.)
- p=probabilidad de éxito = 0,50
- q=(1-p)=probabilidad de fracaso = 0,50
- E=margen de error = 0,05

Considerando una confiabilidad estadística del 95% (z=1,96), una probabilidad de éxito del 50% y una margen de error de +/- 5%; el valor del tamaño de muestra fue: n=69 empresas.

4.3. Materiales y métodos

4.3.1. Materiales

Para recolectar la información se dispuso de material de escritorio así como un equipo informático.

4.3.2. Recolección de datos

Como señaláramos la información que se utilizó en esta investigación tuvo como origen básicamente los resultados obtenidos en una encuesta generada. (Ver Anexo 1)

4.3.3. Métodos estadísticos utilizados

Para las tareas que el trabajo de investigación propuso se utilizaron diferentes métodos estadísticos como se resume en la tabla 11:

Tabla 11: Métodos estadísticos utilizados por tarea planteada en la investigación

Tarea	Método estadístico utilizado
1. Determinación del índice de capacidad gerencial	Media aritmética
2. Clasificación de empresario por nivel de capacidad gerencial	Distribución de frecuencias
3. Determinación de diferencias entre niveles o grupos constituidos	Análisis univariante ANOVA y Prueba estadística de Duncan
4. Análisis de características o rasgos de empresario por nivel de capacidad gerencial	Prueba de chi cuadrada
5. Precisión de niveles o grupos de capacidad gerencial	Análisis de conglomerados o clusters
6. Determinación de diferencias entre niveles o grupos constituidos	Análisis univariante ANOVA y Prueba estadística de Duncan
7. Determinación de características con mayor influencia sobre el índice de capacidad gerencial	Análisis discriminante canónico

Elaboración propia

Se diseñó una base de datos utilizando una planilla electrónica en SPSS 18.0, donde se introdujo la información brindada por la herramienta (sección A y B).

El procesamiento de la información implicó la revisión, depuración, limpieza de los datos y re-codificación de las variables con datos abiertos para generar tablas de salidas con frecuencias y porcentajes, así como medidas de tendencia central (media o promedio) y medidas de dispersión (varianza y desviación estándar). Además se desarrollaron análisis de

conglomerados jerárquicos, chi-cuadrado y análisis de discriminantes canónicos.

Una vez conformados los niveles de capacidades, se desarrolló un análisis de conglomerados jerárquicos en función a las características personales del empresario y por tipo de proceso productivo, para obtener una medida de distancia y un índice de similitud. Con el análisis de conglomerados se agrupan a “n” individuos, utilizando mediciones en “p” variables. En este caso los individuos fueron los empresarios y las variables fueron las características personales de los mismos.

Con la finalidad de evaluar la hipótesis de independencia de las frecuencias de categorías de los parámetros con respecto a las variables cualitativas (categóricas, nominales u ordinales), se aplicó una prueba de ji-cuadrado, partiendo del supuesto de no relación entre variables ($\alpha \leq 0.05$). También se aplicó la prueba de variancia univariada y la prueba de Duncan (0.05) para evaluar si los grupos con alto, bajo y medio nivel de capacidad gerencial difieren entre sí de manera significativa ($\alpha \leq 0.05$) respecto a sus medias.

Se aplicó también un análisis discriminante canónico para distinguir las variables de mayor importancia entre los grupos. La finalidad es reducir la dimensionalidad y graficar en un plano de dos dimensiones a los grupos que separan las variables canónicas. En la interpretación de los coeficientes resultantes de dicho análisis la magnitud y la dirección son importantes, entre más grande sea el coeficiente, más importante será la variable de interés.

Se desarrolló también análisis de correlación para medir el grado de intensidad de las relaciones encontradas y de las variables que presentan algún tipo de relación entre sí. Las variables utilizadas en este tipo de análisis fueron los niveles de capacidad gerencial de los empresarios descritos en la herramienta de medición y las variables personales del productor.

CAPÍTULO V

TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS

5.1. Técnicas aplicadas en la recolección de la información

Hurtado de Barrera (2007) expresa que las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados en la recolección de datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, entre otras.

El trabajo utilizó la técnica cuantitativa más habitual en la recolección de datos; esto es la encuesta. Se utilizó para ello un cuestionario estructurado en base a los indicadores y variables previamente operacionalizados y enmarcados en el enfoque teórico previamente establecidos.

5.2. Instrumentos de medición

El instrumento de medición de las características que definen la capacidad gerencial de los empresarios agroindustriales de Tacna, es el cuestionario que tendrá las siguientes características:

- Una aplicación casi simultánea del cuestionario y cercana al período de análisis, a fin de garantizar la transversalidad y veracidad de los datos; así la encuesta fue aplicada entre el 23 de agosto y el 5 de setiembre del 2013.
- Se aplicó supervisión al 10% de las encuestas aplicadas, para garantizar el nivel de error estadístico previsto.
- Se tuvo una tasa de reemplazo del 2% de las encuestas aplicadas, básicamente explicadas por factores como: ausencia del empresario, carencia de información, entre otros.
- El llenado del cuestionario estuvo a cargo de un grupo encuestador adecuadamente capacitado, determinando que cada encuestador mantenga un contacto directo con el empresario a fin de garantizar una adecuada recolección e información.

Para poder apreciar con mayor detalle la encuesta podemos observar el Anexo 1 (Formato de encuesta aplicada)

5.3. Resultados y discusión

5.3.1. Rasgos de los empresarios agroindustriales

Para la presente investigación se entrevistaron a 69 empresarios de igual número de agroindustrias instaladas en la ciudad de Tacna, con la finalidad de medir en ellos la capacidad gerencial que exhiben y los atributos que influyeron en ella. El 82,61% de los empresarios estuvo conformado por hombres y el 17,39% por mujeres, con edades promedio, tanto de mujeres como de hombres, de 44,13 años, con un mínimo de 32 y un máximo de 62 años. Algo por destacar es que la mayoría de los empresarios (78,2%) se encuentran por debajo de los 50 años, lo que demuestra un predominio de la juventud en estos.

De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1999), la mayoría de las iniciativas empresariales son iniciadas por personas con una edad comprendida entre 25 a 44 años lo que en gran medida concuerda con los resultados obtenidos en la ciudad de Tacna (ver tabla 12).

Cabe precisar que para Ronstadt (1986), los años de vida de una persona son diferentes a la edad empresarial, ya que cuanto mayor es la experiencia empresarial mayor es la probabilidad de éxito, sin importar si la persona es

joven o de mayor edad. Al respecto, los resultados nos remarcan que los empresarios exhiben una experiencia promedio de 16,09 años; esto implica que las iniciativas iniciales de emprendimiento fueron planteadas por ellos a los 28,04 años.

Tabla 12: Género y edad de los empresarios agroindustriales encuestados en la ciudad de Tacna

Características	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género		
Femenino	12	17,39
Masculino	57	82,61
Total	69	100,00
Edad		
De 30 a 39 años	21	30,43
De 40 a 49 años	33	47,83
De 50 a 59 años	13	18,84
Más de 60 años	2	2,90
Total	69	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna
Elaboración propia

En la tabla 13 se distingue adicionalmente el nivel de estudios que alcanzaron los empresarios agroindustriales entrevistados. El 68,12% de los empresarios curso o completó alguna carrera técnica o universitaria y en contraparte un 4,35% no posee estudio alguno. Un 21,74% de los

empresarios culminó o estudió hasta la secundaria y un 5,80% solo la primaria. Esto nos indica que la mayoría de los empresarios posee un nivel educativo superior al de la educación básica o regular.

Diferentes estudios han concluido que la escolaridad tiene una influencia positiva en los resultados de producción Bravo-Ureta y Pinheiro (1993); Philips (1994), sin embargo, no se han producido evidencias suficientes sobre la influencia de la educación sobre los resultados productivo, de igual modo la presente investigación tampoco los encuentra.

Tabla 13: Nivel de estudios alcanzado por empresarios agroindustriales entrevistados

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje (%)
Ninguno	3	4,35
Primaria	4	5,80
Secundaria	15	21,74
Técnico/Universitario	47	68,12

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna
Elaboración propia

En la tabla 14, se presenta el principal producto generado por las empresas materia de análisis, asimismo la determinación si la actividad empresarial es la única fuente de ingresos y finalmente la percepción que sobre el volumen de renta obtenido observan los empresarios. Así, el 49,28% de los empresarios entrevistados se orientan a la producción de licores; en tanto que

un 21,74% desarrollan procesos de transformación de la aceituna; otras actividades de procesamiento importantes son la producción de derivados de los lácteos; especias y condimentos así como productos derivados de la carne. A diferencia de esta caracterización la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2012) establece que en un nuestro país el principal rubro de producción agroindustrial (por su volumen) es el dedicado a la producción de alimento balanceado; resulta evidente que en nuestro medio los procesos agroindustriales incorporan escaso valor agregado y disponen de una limitada capacidad tecnológica ofreciendo bienes que sólo normalizan o acondicionan productos agrícolas disponibles en el medio. Una caracterización local efectuada por la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Tacna (2008) incide en la importancia de la producción de licores, productos derivados de los lácteos así como los productos cárnicos; encontrados en la encuesta aplicada como los sectores predominantes en la ciudad.

Respecto a la percepción del volumen de ingresos producidos por la empresa un 72,46% de los empresarios entrevistados señalan que estas son buenas y cumplen con sus expectativas y sólo un 27,54% expresan una percepción de insatisfacción (ver tabla 14).

Contrastantemente y a pesar que las empresas les reporta ingresos que asumen como importantes, un 78,26% de los empresarios entrevistados manifiesta que dispone de otras fuentes de renta; vale decir que la actividad empresarial se conjuga con otras actividades que también le reportan ingresos al empresario y un 21,74% manifiesta que la actividad empresarial es su única y exclusiva fuente de ingresos.

Requier (2006), al analizar a las empresas agroindustriales latinoamericanas, determina que más del 75% de ellos no son agricultores ni tienen vinculación con la actividad productiva, encontrando en la actividad empresarial un medio de diversificación de renta y de emprendimiento enrumbo en la autonomía económica. Los resultados obtenidos en esta investigación encuentran similar condición; estructurando de acuerdo a los indicadores previos que en general los empresarios agroindustriales de Tacna son personas jóvenes con una formación básica completa o incluso acceso a niveles de estudio superior altamente motivados por desarrollar empresa, pero que aún mantienen labores remuneradas o de obtención de otros recursos.

Tabla 14: Principal producto, percepción de ingresos y exclusividad de fuente de renta

Características	Frecuencia	Porcentaje (%)
Principal producto		
Procesamiento de aceituna	15	21,74
Productos lácteos y derivados	8	11,59
Procesamiento de especias y condimentos	8	11,59
Obtención de productos derivados de la carne	4	5,80
Producción de licores	34	49,28
Total	69	100,00
La empresa genera buenos ingresos		
Sí	50	72,46
No	19	27,54
Total	69	100,00
Dispone de otras fuentes de ingreso		
Sí	54	78,26
No	15	21,74
Total	69	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna

En la tabla 15 se presenta el principal destino de la producción de las empresas agroindustriales analizadas así como el principal problema que los empresarios estiman afectan a sus organizaciones. El 68,12% de los entrevistados manifestaron que venden su producción de manera directa al consumidor local, un 20,29% de los empresarios manifiestan que canalizan su producción a distribuidores los cuales conducen lo producido al consumidor final básicamente localizado en la propia ciudad de Tacna, y solo un 11,59%

orienta su producción a un mercado fuera de la localidad. Al precisar el principal problema que atañe a la empresa un 26,09% destaca la escasez o falta de recursos para impulsar el crecimiento de la misma y un 7,25% resalta la falta de capacitación que ellos alcanzan.

Respecto al medio para afrontar los problemas un 40,58% de los empresarios manifestaron apelar a un incremento de la capacidad de la producción como medio de apalancamiento financiero y un 33,33% manifestaron lo importante de reforzar sus capacidades y habilidades.

Concuerda esta problemática con la resaltada por la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Tacna (2008) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2005), los cuales inciden en la carencia de recursos financieros necesarios para consolidar a las empresas industriales de nuestro medio, así como en la escasa incidencia de las acciones de asistencia técnica y transferencia tecnológica alcanzados.

Tabla 15: Lugar de venta, principal problema y medio previsto de mejora en empresas agroindustriales analizadas

Características	Frecuencia	Porcentaje (%)
Lugar de venta		
Consumidor local a través de un distribuidor	14	20,29
Consumidor local de manera directa	47	68,12
Consumidor fuera de Tacna	8	11,59
Total	69	100,00
Principal problema que afronta		
Falta de recursos	18	26,09
Falta de capacitación empresarial	5	7,25
Otros	46	66,67
Total	69	100,00
Como piensa mejorar		
Capacitación	23	33,33
Aumento de la producción	28	40,58
Otros	18	26,09
Total	69	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna

El 55,07% de los empresarios entrevistados manifestaron que si participan de una organización, aunque para casi una quinta parte de ellos no existiese una clara percepción de que beneficios le implica ello. Asimismo, se recalca que un 44,93% de los empresarios no participa de organización o gremio empresarial alguno (ver tabla 16).

Cabe precisar que estas proporciones son similares a los encontrados por Moreno Vargas (2008) que determina que el 57% de los productores que entrevista si participan en una organización; esto corrobora que existe un interés por incorporarse a gremios o agrupaciones, y que el porcentaje restante de productores no formula participación por una percepción negativa inicial o como resultado de una experiencia previa no grata.

Tabla 16: Pertenencia a grupo o gremio empresarial y percepción de beneficios de la organización

Características	Frecuencia	Porcentaje (%)
Pertenece a alguna organización		
Sí	38	55,07
No	31	44,93
Total	69	100,00
Principal beneficio obtenido de la organización		
Acceso al crédito	16	23,19
Asistencia técnica	6	8,70
Acceso al mercado	9	13,04
No sabe	7	10,14
No está organizado	31	44,93
Total	69	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna

Finalmente, en la tabla 17 se presenta si los empresarios agroindustriales recibieron capacitación en el área empresarial o algún nivel de asistencia

técnica. El 57,27% de los empresarios entrevistados manifestaron que recibieron capacitación en el área empresarial y un 66,67% manifestaron haber recibido algún nivel de asistencia técnica; se resalta que el 100% de los entrevistados manifestó su interés por recibir capacitación y asistencia técnica.

Nuevamente comparando con los datos de Moreno Vargas (2008) encontramos que la proporción de empresarios que manifestaron haber recibido capacitación y asistencia técnica supera al 46% encontrado por esta investigadora. Sin embargo conviene mencionar que una alta proporción de acceso a la capacitación y asistencia técnica no es garantía de mayores impactos entre los emprendedores.

Tabla 17: Recepción de capacitación empresarial y asistencia técnica en empresarios agroindustriales entrevistados

Características	Frecuencia	Porcentaje (%)
Ha recibido capacitación empresarial		
Sí	40	57,97
No	29	42,03
Total	69	100
Ha recibido asistencia técnica		
Sí	46	66,67
No	23	33,33
Total	69	100

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna

5.3.2. Capacidad gerencial en empresarios agroindustriales

5.3.2.1. Análisis por características constitutivas

A partir de la implementación del test de evaluación de capacidades gerenciales entre los empresarios agroindustriales de Tacna, se procedió al cálculo del puntaje de cada característica para cada entrevistado. De ese modo se obtuvo el puntaje final en base a los niveles establecidos de capacidad gerencial.

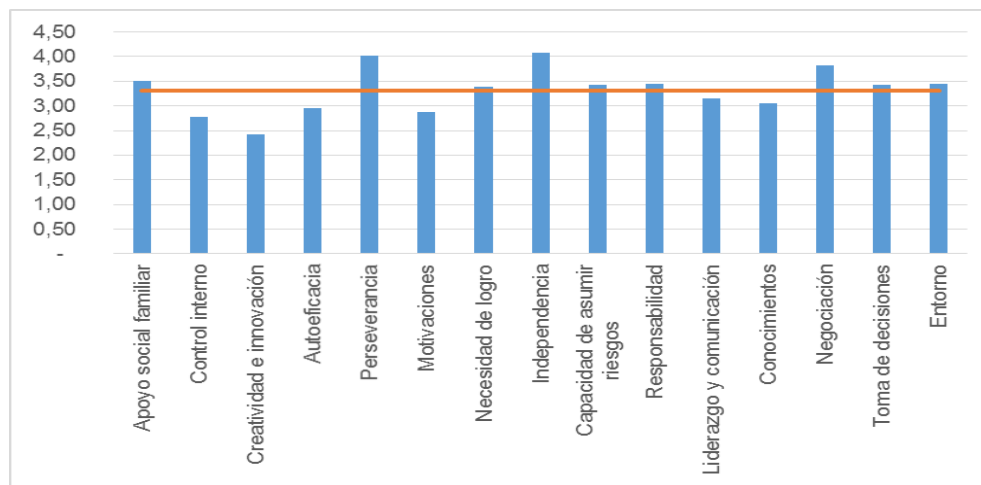
La clasificación de índices *a priori* se creó para cuantificar los niveles de capacidad gerencial de los empresarios agroindustriales, el cual fue aplicado a las características que se consideraron relevantes para su estudio. A continuación se presentan las características utilizadas en el estudio con el índice obtenido en promedio para el total de empresarios evaluados (Ver tabla 18).

Tabla 18: Índice promedio obtenido por características que describen la capacidad gerencial para el total de empresarios evaluados según calificación *a priori*.

Característica	N°	Media	Mínimo	Máximo
Apoyo social familiar	69	3,50	2,00	4,80
Control interno	69	2,78	1,60	4,20
Creatividad e innovación	69	2,42	1,60	3,40
Autoeficacia	69	2,95	2,00	4,80
Perseverancia	69	4,01	3,20	7,40
Motivaciones	69	2,88	2,00	4,00
Necesidad de logro	69	3,38	1,60	4,40
Independencia	69	4,08	3,00	4,80
Capacidad de asumir riesgos	69	3,42	2,20	4,80
Responsabilidad	69	3,45	2,80	4,60
Liderazgo y comunicación	69	3,14	2,40	4,60
Conocimientos	69	3,05	2,00	4,20
Negociación	69	3,82	2,40	4,80
Toma de decisiones	69	3,43	2,00	4,40
Entorno	69	3,45	2,00	5,00
Índice de Capacidad Gerencial	69	3,32	2,47	4,03

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna
Elaboración propia

Figura 2: Índice promedio obtenido por características que describen la capacidad gerencial para el total de empresarios evaluados según calificación *a priori*.



Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna

Analizando los resultados obtenidos de manera general por todos los empresarios, podemos resaltar que el principal rasgo en común de los empresarios entrevistados es el alto puntaje obtenido en la característica necesidad de independencia, esto evidentemente plantea que la mayor cantidad de empresarios agroindustriales apunta a desarrollar negocios propios que les otorgue autonomía e independencia económica. Esto es coincidente con lo obtenido por Moreno Vargas (2008); no obstante resaltábamos en la tabla 14 (ya mostrada) que los productores privilegian el desarrollar a la par de la actividad empresarial otras actividades que les

proporcionen de renta adicional, incluyendo en ellas el desarrollo de trabajos asalariados. La condición de empresario agroindustrial exclusivo no es aún una condición predominante en nuestro medio.

Otra de las características de mayor puntaje es la perseverancia, así la encuesta refiere en otro de sus acápite que 23 de los 69 empresarios entrevistados están inmersos en empresas que no son su primera iniciativa; vale decir, que ya afrontaron y desarrollaron iniciativas anteriores en muchos casos nada exitosas pero con la firme idea de seguir impulsando sus iniciativas de negocio. En muchos casos la baja edad promedio (ver tabla 12) de ellos puede motivar esa perseverancia y persistencia en el mundo empresarial.

Nuevamente como Moreno Vargas (2008) otras características con puntajes elevados son los referidos a la capacidad negociación y el apoyo familiar social. Respecto al primero de ellos, resulta evidente que la actividad empresarial resalta la innata habilidad de negociar y llegar a acuerdos entre los empresarios y sus clientes, proveedores, distribuidores, entre otros.

En cuanto al apoyo familiar, los empresarios toman cualquier decisión en consenso con la familia, en muchos casos por que las empresas que encabezan tienen esa dimensión. Por ello las decisiones que toman

trascienden y afectan a las familias del empresario y en muchos casos los cónyuges como los hijos incluso laboran en la empresa, así de la misma manera que entre todos se apoyan cuando atraviesan situaciones difíciles.

Esta vinculación empresa-familia también es planteada por Mejía Yovera, Mendoza, Torres y Román Huamán (2011) respecto a empresas de nuestro medio.

Por otro lado, la característica creatividad e innovación ha sido la de menor puntaje, cabe precisar que se evaluó en este aspecto la capacidad de generar cambios al proceso productivo. De lo encontrado se deduce que los empresarios desarrollan una actividad ceñida a las formas de procesamiento tradicional las cuales han sido aprendidas por este a través de familiares o de manera empírica.

Se determinó que existen empresarios que manejan su producción mediante la prueba y error ya que no conocen los mejores manejos gerenciales a formular en sus empresas, además que han participado en capacitaciones en torno a temas poco necesarios o irrelevantes y por ello de escaso impacto.

5.3.2.2. Niveles de capacidad gerencial de los empresarios

A partir de los índices obtenidos, según la clasificación *a priori*, de manera individual por cada empresario se determinó su nivel de capacidad gerencial, obteniéndose que de los 69 empresarios evaluados, el 23,19% presentaron una capacidad gerencial alta con índices mayores a 3,5; el 47,83% presentó una capacidad gerencial intermedia con índices entre 3 a 3,5; y, finalmente, el resto de los empresarios (28,99%) alcanzaron una capacidad empresarial baja con índices menores a 3 (Ver tabla 19).

El índice máximo de capacidad gerencial obtenido en los empresarios fue de 4,03 y el mínimo de 2,47, mientras que la capacidad gerencial promedio de todos los empresarios fue 3,3178, es decir en el rango de la capacidad gerencial media. Contrastando con los resultados encontrados por Moreno Vargas (2008) que define para su investigación un valor medio de 3,1; evidentemente el valor obtenido en esta investigación es ligeramente mayor, pero compartiendo valores máximos y mínimos.

Tabla 19: Niveles de capacidad gerencial de los empresarios agroindustriales evaluados según la herramienta de valoración

Capacidad Gerencial	Empresarios	%	Índices de clasificación
Alta	16	23,19	> 3,5
Media	33	47,83	3 a 3,5
Baja	20	28,99	< 3
Total	69	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna

Al formular un análisis de varianza de los grupos de empresarios constituidos por nivel de capacidad gerencial, se puede apreciar (ver tabla 20) que la diferencia intragrupal es escasa (define una suma de cuadrados de sólo 1,05) y que la diferencia intergrupala es significativa (alcanza un 9,80); con ello se define un valor F de 309,40 que con una significancia de 0,00 (menor al valor de significancia referencial de 0,05) que demuestra la clara diferencia entre los empresarios de cada grupo constituido.

Tabla 20: Análisis de varianza para grupos constituidos por nivel de capacidad gerencial

Item	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	9,80	2	4,90	309,40	0,00
Intra-grupos	1,05	66	0,02		
Total	10,85	68			

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna
Elaboración propia

Comprobada la diferencia entre los grupos, se determinó esta vez recurriendo a la prueba de Duncan (ver tabla 21) que los empresarios de alta capacidad gerencial definen un índice promedio estadísticamente superior a los empresarios con capacidad gerencial media y estos a la vez superan significativamente a la media de los índices obtenidos en empresarios con capacidad baja.

Tabla 21: Análisis de Duncan para grupos constituidos por capacidad gerencial de empresarios agroindustriales entrevistados

Capacidad Gerencial	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
<= 3,00 (Baja)	16	2,7325		
3,01 - 3,50 (Media)	33		3,3200	
3,51+ (Alta)	20			3,7825
Sig.		1,000	1,000	1,000

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna
Elaboración propia

A continuación se presentan las características generales de los empresarios de cada nivel de capacidad gerencial.

5.3.3. Rasgos de los empresarios según niveles de capacidad gerencial

En la tabla 22, se presentan las principales diferencias de los grupos, teniendo en cuenta los niveles de capacidad gerencial. Podemos destacar que en los tres grupos existe un predominio de los varones, superando en todos los casos el 75% del número total de empresarios que conforman cada grupo.

En cuanto a la edad, no existen tampoco diferencias significativas en los tres grupos; se registra así en los empresarios con capacidades gerenciales bajas una edad promedio de 45,37 años, cifra similar a la obtenida en los empresarios con capacidades gerenciales altas cuyo promedio es 45,7 años y ligeramente superior al promedio de los empresarios con capacidades gerenciales medias con un valor de 42,58 años. Esto nos permite establecer que la edad no es un factor que pueda presentar algún nivel de vinculación con la capacidad gerencial determinada, contrariamente a lo que manifiestan

Mejía Yovera, Mendoza, Torres y Román Huamán (2011) y de la mano con lo citado por Bravo-Ureta y Pinheiro (1993) y Phillips (1994)

Sin embargo, cuando se precisa la experiencia de los empresarios si se encuentra diferencias por cada uno de los tres grupos determinados. En los empresarios de capacidad gerencial baja y media; la experiencia empresarial promedio es similar, registrando valores de 14,91 y 14,05 años respectivamente. Comparativamente entre los empresarios con capacidades gerenciales altas el valor medio calculado es de 20,33 años. Esto nos permite asociar los años de experiencia y la capacidad gerencial alta, tal cual también propone Ronstadt (1986).

Otro elemento analizado es el nivel educativo, apreciándose entre los empresarios con capacidades bajas que un 18,75% de ellos no poseen formación educacional pero al mismo un tiempo un 62,5% alcanza estudios técnicos o universitarios. Entre los empresarios de capacidades medias no se encontraron registros de personas sin formación educacional y se destaca que un 81,82% de ellos posee formación superior. En los empresarios de capacidad alta un 50% alcanzaron una educación técnica o universitaria y una proporción similar (45%) registran una educación secundaria.

Tabla 22: Caracterización de los grupos de productores según los distintos niveles de capacidad empresarial

Características	Niveles de capacidad gerencial		
	Baja (n=16)	Media (n=33)	Alta (n=20)
Genero	Femenino (12,5%) Masculino (87,5%)	Femenino (24,24%) Masculino (75,76%)	Femenino (10%) Masculino (90%)
Edad	45,37	42,58	45,7
Nivel educativo	Ninguno (18,75%) Primaria (12,5%) Secundaria (6,25%) Técnico/Universitario (62,5%)	Ninguno (0%) Primaria (3,03%) Secundaria (15,15%) Técnico/Universitario (81,82%)	Ninguno (0%) Primaria (5,0%) Secundaria (45,0%) Técnico/Universitario (50%)
Años de experiencia	14,91	14,05	20,33
Producto principal	Procesamiento de aceituna (68,75%) Productos lácteos y derivados (25%) Procesamiento de especias y condimentos (6,25%) Obtención de productos derivados de la carne (0%) Producción de licores (0%)	Procesamiento de aceituna (3,03%) Productos lácteos (0,0%) Procesamiento de especias y condimentos (9,09%) Obtención de productos derivados de la carne (9,09%) Producción de licores (78,79%)	Procesamiento de aceituna (15,0%) Productos lácteos (20,0%) Procesamiento de especias y condimentos (20,0%) Obtención de productos derivados de la carne (5,0%) Producción de licores (40,0%)
Satisfacción con ingresos obtenidos	No (62,5%) Si (37,5%)	No (18,18%) Si (81,82%)	No (15,0%) Si (85,0%)
Dispone de otros ingresos	No (43,75%) Si (56,25%)	No (6,06%) Si (93,94%)	No (30,0%) Si (70,0%)
Pertenece a alguna organización	No (93,75%) Si (6,25%)	No (54,55%) Si (45,45%)	No (25,0%) Si (75,0%)
Principal problema	Falta de recursos (50,0%) Baja capacitación (31,25%) Otros (18,75%)	Falta de recursos (30,3%) Baja capacitación (0,0%) Otros (69,7%)	Falta de recursos (0,0%) Baja capacitación (0,0%) Otros (100,0%)
Principal destino	Consumidor local por distribuidores (68,75%)	Consumidor local por distribuidores (9,09%)	Consumidor local por distribuidores (0,0%)

Características	Niveles de capacidad gerencial		
	Baja (n=16)	Media (n=33)	Alta (n=20)
	Consumidor local de manera directa (31,25%) Consumidor fuera de Tacna (0,0%)	Consumidor local de manera directa (87,88%) Consumidor fuera de Tacna (3,03%)	Consumidor local de manera directa (65,0%) Consumidor fuera de Tacna (35,0%)
Ha recibido capacitación empresarial	No (93,75%)	No (33,33%)	No (15,0%)
	Si (6,25%)	Si (66,67%)	Si (85,0%)
Ha recibido asistencia técnica	No (100,0%)	No (12,12%)	No (15,0%)
	Si (0,0%)	Si (87,88%)	Si (85,0%)

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna
Elaboración propia

Nota:
1/ Para mayor detalle ver anexo N° 03

En cuanto al principal producto generado, se aprecia que los empresarios con capacidad baja se dedican en un 68,75% al procesamiento de la aceituna y en un 25% al procesamiento de lácteos y de sus derivados. El giro predominante en las empresas manejadas por los emprendedores con capacidad gerencial media es la producción de licores, el cual involucra al 78,79% de ellos; giro también mayoritario en el grupo de empresarios con capacidad gerencial alta aun con una proporción menor (40% del total del grupo)

Si formulamos el contraste sobre la base del giro de negocio, encontraremos como se ve en la tabla 23 que en las empresas dedicadas al procesamiento de la aceituna predominan en un 73,33% de los casos los empresarios con capacidad gerencial baja; a diferencia del rubro de productos lácteos y derivados, en cuyo caso existe una distribución proporcional entre empresarios con capacidades baja y alta. En el caso del procesamiento de especias y condimentos, el 50% de los empresarios exhiben una capacidad gerencial alta; en tanto que en la obtención de productos derivados de la carne y licores más de 2/3 partes de los empresarios entrevistados alcanzan una capacidad media.

Tabla 23: Niveles de capacidad gerencial por giro de la empresa agroindustrial

Capacidad gerencial	Procesamiento de aceituna		Productos lácteos y derivados		Procesamiento de especias y condimentos		Obtención de productos derivados de la carne		Producción de licores	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Baja	11	73,33	4	50,00	1	12,50	0	-	0	-
Media	1	6,67	0	-	3	37,50	3	75,00	26	76,47
Alta	3	20,00	4	50,00	4	50,00	1	25,00	8	23,53
Total	15	100,00	8	100,00	8	100,00	4	100,00	34	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna

Elaboración propia

En el procesamiento de aceituna encontramos la enorme potencialidad de disponer de zonas agrícolas con el mayor rendimiento productivo nacional; sin embargo su procesamiento básicamente enfocado en aceituna en salmuera, aceite de olivo (se estima en 99 TM la producción de aceite al año en la región Tacna) y en menor grado aceitunas rellenas; exhibe fundamentalmente en el primero de los casos un manejo aún artesanal y precario, en un proceso de alta integración vertical hacia atrás pero con una precaria capacitación de los emprendedores que la impulsan. Todo esto explica los resultados obtenidos de un marcado predominio de las bajas capacidades gerenciales de sus empresarios, la mayor parte de ellos productores olivares asociados o consorciados pero con precario dominio del proceso de agregación de valor.

En cuanto al procesamiento de lácteos, existe un claro fraccionamiento en torno a dos grupos: uno inicial que agrupa a empresas de procesamiento con intensidad en el uso de capital y otro más bien enfocado en una forma artesanal de procesamiento; de igual modo los empresarios que los dirigen exhiben en una proporción niveles de profesionalización y desarrollo ad hoc, que contrastan con la escasa especialización forjada en el segundo grupo. Esto explica en gran medida los resultados encontrados en torno a las capacidades gerenciales de los empresarios de este rubro.

El procesamiento de carnes, de condimentos y la preparación de licores aprecian a diferencia de los dos rubros anteriores exhiben capacidades gerenciales predominantemente medios o altos; explicados por la mayor formalidad apreciable en dichas actividades y el mayor tamaño y experiencia que exhiben tanto las organizaciones como los empresarios que las dirigen.

Por otro lado, entre los empresarios con capacidades gerenciales bajas, se encontró que un 37,5% de ellos expresa satisfacción con los ingresos obtenidos por las empresas que dirigen. Proporción bastante menor comparada al 81,82% determinada en el grupo de empresarios con capacidad gerencial media y el 85% en los empresarios con capacidad gerencial alta. No obstante; la dependencia exclusiva de la renta generada por la actividad empresarial es

mayor entre los empresarios con capacidad baja; así el 43,75% de ellos manifiesta que no dispone de otras fuentes de ingreso; en tanto que en los empresarios con capacidad media y alta se registran proporciones de 6,06% y 30% respectivamente.

Al formular en análisis de chi cuadrado para medir la dependencia entre estas variables se determinó que al vincular la satisfacción con los ingresos obtenidos y el nivel de capacidad gerencial se determina un valor de $p=0,055$, que nos determina que la vinculación es alta pero no significativa.

En cuanto a la vinculación entre la disposición de otras fuentes de ingresos y el nivel de capacidad gerencial en empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna, se determina un valor de $p=0,006$ que confirma la relación de dependencia entre estas variables.

Analizando la pertenencia a alguna organización o agrupación gremial empresarial, se determina que solo un 6,25% de los empresarios con capacidad gerencial baja expresan su pertenencia a una organización; en tanto que en los empresarios con capacidad gerencial media la proporción es de 45,45% y un 75% de los empresarios con capacidad gerencial alta así lo

expresa. Evidentemente que la participación se maximiza a mayor capacidad gerencial en los empresarios.

Al revisar el principal problema priorizado por los empresarios de acuerdo a la tipificación estructurada de ellos sobre la capacidad gerencial que exhiben se demuestra que el 50% de los empresarios con capacidad baja señalan que la falta de recursos es la principal dificultad que afrontan en el manejo de sus empresas agroindustriales, en los empresarios con capacidad media la falta de recursos involucra al 30,3% de ellos pero un 69,7% remarcó que son otros los problemas que lo afectan, siendo estos básicamente de carácter técnico-operativo. Este problema afecta a la totalidad de los empresarios con capacidad gerencial alta.

Respecto al principal destino del producto generado, un 100% de los empresarios de capacidad gerencial baja señalan que lo producido llega solo al mercado local (incluyendo la comercialización de manera directa o a través de intermediarios), dicha proporción llega entre los empresarios de capacidad media a 96,97% y a 65% en los empresarios de capacidad gerencial alta. Esto implica que en el último de los casos hasta un 35% de ellos destinan su producción agroindustrial a mercados fuera de la ciudad de Tacna.

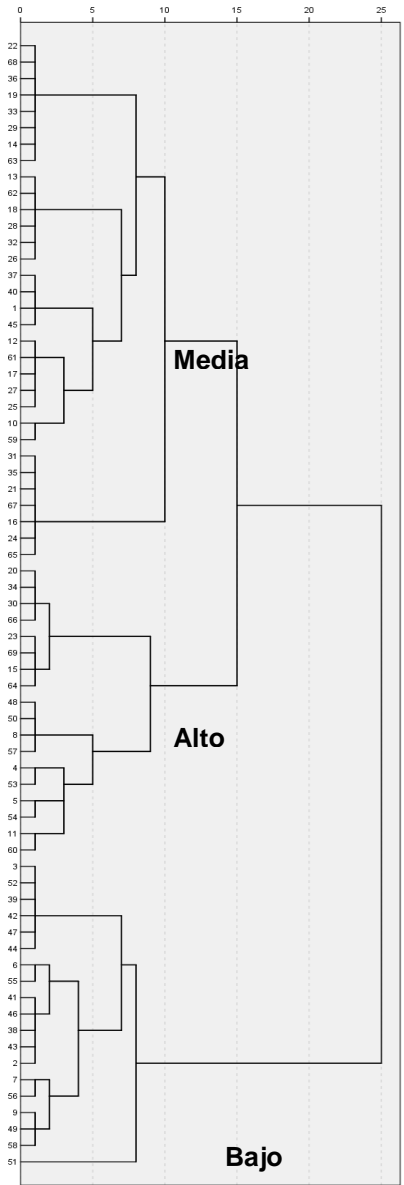
Finalmente, al analizar el acceso a la capacitación y asistencia técnica se encontró que entre los empresarios de capacidad gerencial baja sólo el 6,25% de ellos señalaron haber recibido capacitación empresarial y un 0% asistencia técnica. Entre los empresarios de capacidad gerencial medio, un 66,67% de los entrevistados señalaron haber accedido a la capacitación empresarial y un 87,88% a la asistencia técnica; las proporciones son similares entre los empresarios de capacidad alta donde se registran valores de 85,0% tanto en el acceso a capacitación como de asistencia técnica.

5.3.4. Determinación de características constitutivas más relevantes

5.3.4.1. Identificación de conglomerados por niveles de capacidad gerencial

Además de haber determinado los tres grupos de niveles de capacidades gerencial de acuerdo al índice de la herramienta de valoración, se procedió a realizar un análisis de conglomerados para comparar los clústeres resultantes con los grupos determinados por el índice de la herramienta (ver figura 3).

Figura 3: Dendograma para la obtención de clústeres o conglomerados por capacidad gerencial



El análisis de conglomerados de las capacidades gerencial de los empresarios agroindustriales de Tacna identificó claramente los tres grupos de capacidades identificadas *a priori* según la herramienta de valoración: altas (conglomerado 1), medias (conglomerado 2) y bajas (conglomerado 3). La clasificación alteró la cantidad de empresarios de cada categoría anteriormente encontrada pasando los empresarios de capacidad gerencial alta de 16 a 18 empresarios, los de capacidad gerencial media de 33 a 32 empresarios y finalmente los de capacidad gerencial baja se alteraron de 20 a 19 empresarios.

Seguidamente se hizo una comparación de los índices seleccionados *a priori* para la valoración de la capacidad gerencial con los obtenidos por el análisis de conglomerados, observándose que en el caso del índice de capacidad gerencial se vuelve un poco más estricta al subir a 3,61 y el valor límite entre la capacidad media y baja se incrementa de 3 a 3,21 (ver tabla 24). De esta manera se verifica que la clasificación de los índices de la herramienta de valoración de la capacidad gerencial se realizó en forma correcta y con poca variación a los obtenidos de manera estadística.

Tabla 24: Niveles de capacidad gerencial de empresarios agroindustriales, según el análisis para tres conglomerados

Capacidad Gerencial	Empresarios	%	Índices de clasificación
Alta	18	26,09	> 3,61
Media	32	46,38	3,21 a 3,61
Baja	19	27,54	< 3,21
Total	69	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna
Elaboración propia

Es importante resaltar que algunos empresarios de capacidad empresarial alta, media o baja (clasificados por la herramienta en este nivel), han visto alterada su pertenencia a uno u otro grupo debido al índice más estricto que generó el conglomerado.

Según el análisis de varianza y la prueba de Duncan (0,05), todos los conglomerados difieren entre sí en las características: creatividad e innovación, autoeficacia, necesidad de logro, responsabilidad, liderazgo y comunicación, conocimientos, negociación y entorno (ver tabla 25). Estas características son las más relevantes para diferenciar los tres grupos de capacidades empresariales identificadas.

Aunque no todos los conglomerados han sido separados en tres grupos distintos por la prueba de Duncan (0.05), se denota una tendencia coherente en los promedios de las variables, agrupando los conglomerados de acuerdo a la similitud presentada para cada característica. Tal es el caso que los conglomerados uno (Capacidad Gerencial Alta) y dos (Capacidad Gerencial Media) los cuales son similares estadísticamente entre sí y difieren del conglomerado tres (Capacidad Gerencial Baja) en las características independencia y toma de decisiones.

Tabla 25: Comparación entre los niveles de conglomerados a través del ANOVA y prueba de *Duncan* para las características que definen la capacidad gerencial en empresarios agroindustriales de Tacna

Característica	Prueba F	Conglomerados		
		C. Alta (n=18)	C. Media (n=32)	C. Baja (n=19)
Apoyo social familiar	0,000	3,6111 (b)	4,1438 (c)	2,3158 (a)
Control interno	0,008	2,6250 (a)	2,7579 (b)	3,0778 (b)
Creatividad e innovación	0,000	2,9222 (c)	2,3937 (b)	1,9895 (a)
Autoeficacia	0,000	3,4889 (c)	3,0563 (b)	2,2526 (a)
Perseverancia	0,029	4,3000 (b)	3,9937 (ab)	3,7684 (a)
Motivaciones	0,015	3,1111 (b)	2,6938 (a)	2,9789 (ab)
Necesidad de logro	0,000	4,1556 (c)	3,5313 (b)	2,3895 (a)
Independencia	0,000	4,3889 (b)	4,3687 (b)	3,2947 (a)
Capacidad de asumir riesgos	0,000	4,2556 (b)	3,2187 (a)	2,9789 (a)
Responsabilidad	0,000	3,8222 (c)	3,5375 (b)	2,9474 (a)
Liderazgo y comunicación	0,000	3,7889 (b)	2,8875 (a)	2,9684 (a)
Conocimientos	0,000	3,6556 (c)	2,9687 (b)	2,6000 (a)

Característica	Prueba F	Conglomerados		
		C. Alta (n=18)	C. Media (n=32)	C. Baja (n=19)
Negociación	0,000	4,2778 (c)	3,8875 (b)	3,2842 (a)
Toma de decisiones	0,000	3,6778 (b)	3,6063 (b)	2,9158 (a)
Entorno	0,000	4,4444 (c)	3,3000 (b)	2,7579 (a)

Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna

Elaboración propia

Los conglomerados dos (Capacidad Gerencial Media) y tres (Capacidad Gerencial Baja) se asemejan entre sí y superan al promedio del conglomerado uno (Capacidad Gerencial Alta) en el control interno y la capacidad de asumir riesgos. Esta situación puede deberse a que aquellos empresarios con capacidad gerencial alta exhiben un control mucho menos estricto de negocios con mayor grado de formalización y tamaño y a la par incrementan su capacidad de asumir riesgos.

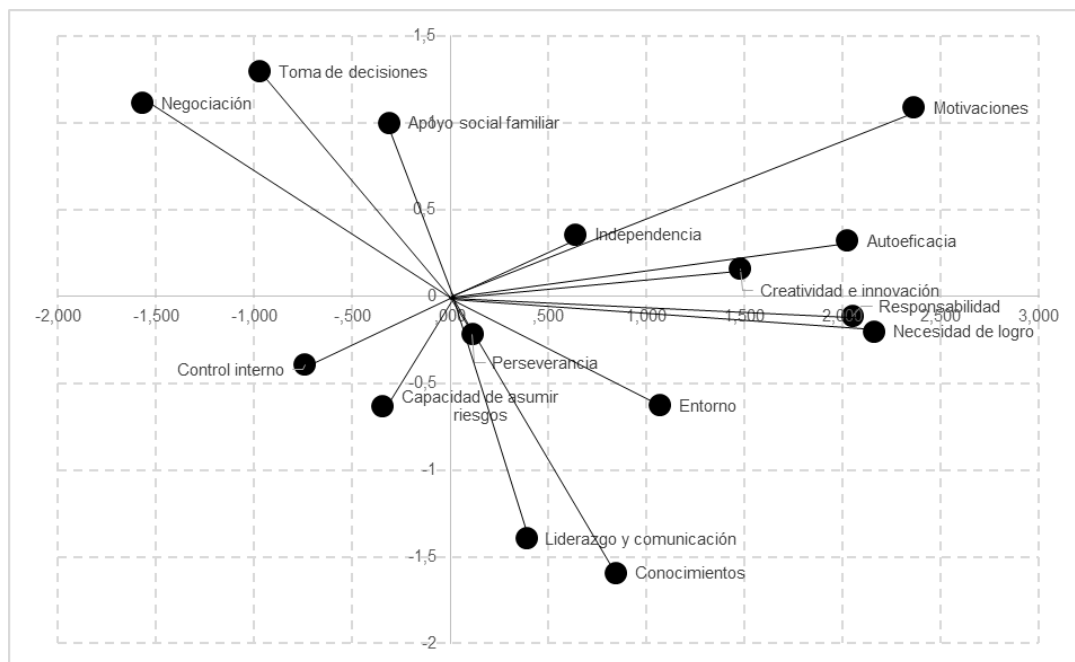
Las características apoyo social familiar, motivaciones y perseverancia no presentan variaciones o tendencias que las relacionen con la capacidad gerencial estructurados en los tres conglomerados. Estableciéndose que en este caso las diferencias son menos notorias, planteándose por el índice registrado que su importancia es transversal para los tres conglomerados establecidos.

Moreno Vargas (2008) encuentra también que las motivaciones son características no influyentes sobre la capacidad gerencial explicando que los productores de capacidad baja manifestaron que el principal motivo de su trabajo es la obtención de capital, mientras que para los productores de capacidad alta, al poseer mejores condiciones, sus motivaciones pasan a ser de otro tipo como la obtención de algún recurso material; elemento que también se repite en esta investigación.

5.3.4.2. Análisis discriminante canónico

En función de las 15 características utilizadas para determinar la capacidad gerencial, los empresarios quedaron suficientemente discriminados en tres grupos distintos entre sí: empresarios de capacidad gerencial alta, capacidad gerencial media y capacidad gerencial baja. Con este análisis, también se determinó las variables que tenían más peso en la separación de los grupos de productores de acuerdo a su capacidad gerencial. El 99,5% de la variabilidad de los grupos es explicado en el primer eje canónico del análisis discriminante, sin cometer error de clasificación cruzada (ver anexos). Las variables con mayor peso en la discriminación de los grupos se muestran en la figura 4.

Figura 4: Representación de la distribución de los niveles de capacidad empresarial de acuerdo a las características que la definen



Fuente: Encuesta aplicada a empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna
Elaboración propia

Las características identificadas de mayor poder discriminante entre los grupos fueron: las motivaciones, el apoyo social familiar, necesidad de logro y la responsabilidad, las cuales son responsables por la separación del nivel de capacidad gerencial alta de la capacidad media y baja en el primer eje canónico.

A diferencia de estos resultados Moreno Vargas (2008) encuentra que las características identificadas de mayor poder discriminante entre los grupos fueron liderazgo y comunicación y la necesidad de independencia. Esto nos permite establecer que las características que inciden en mayor grado en la capacidad gerencial no son fijas y que varían de acuerdo a la situación temporal y espacial; vale decir que podríamos deducir que la capacidad gerencial se exalta por características diferentes en condiciones disímiles.

CONCLUSIONES

- Utilizando el índice de capacidad gerencial propuesto por Moreno Vargas (2008) obtenido de manera individual por cada empresario se determinó un valor promedio de 3,3178, es decir en el rango de la capacidad gerencial media. Se precisa que de los 69 empresarios evaluados, el 23,19% presentaron una capacidad gerencial alta con índices mayores a 3,5; el 47,83% presentó una capacidad gerencial intermedia con índices entre 3 a 3,5; y, finalmente, el resto de los empresarios (28,99%) alcanzaron una capacidad empresarial baja con índices menores a 3.
- De los rasgos o características físicas, culturales o cognitivas analizados entre los empresarios agroindustriales de Tacna se demostró que solo la disposición de otras fuentes de ingresos y el nivel de capacidad gerencial en empresarios agroindustriales de la ciudad de Tacna genere una relación de dependencia, con un valor de $p=0,006$ que lo confirma. Así, un 43,75% de los empresarios con baja capacidad

gerencial no disponen de más ingreso que el proporcionado por la actividad agroindustrial; en tanto que dicha proporción es de 30% en empresarios con capacidad alta; esto es que la mayor capacidad gerencial impulsa una mayor diversificación de las fuentes de renta.

- Además de haber determinado los tres grupos de niveles de capacidades gerencial de acuerdo al índice de la herramienta de valoración, se procedió a realizar un análisis de conglomerados para comparar los clusters resultantes con los grupos determinados por el índice de la herramienta: En base de ello, las características identificadas de mayor poder discriminante entre los grupos fueron: las motivaciones, el apoyo social familiar, necesidad de logro y la responsabilidad, las cuales son responsables por la separación del nivel de capacidad gerencial alta de las capacidades media y baja

RECOMENDACIONES

- Es necesario investigar y con mayor nivel de detalle la performance de estas empresas en un plano de tiempo mayor y estableciendo ya a nivel longitudinal si las capacidades gerenciales de los empresarios se reconvierten o alteran con el paso del tiempo.
- Se plantea establecer una caracterización del empresario y su entorno, para establecer si este altera o no su actuar cotidiano.
- Se recomienda formular investigaciones que analicen el comportamiento del empresario desde el punto de vista del resto de componentes de la organización, de modo tal que al contrastarse se valide lo señalado por este.
- Se deben desarrollar investigaciones de esta misma temática sobre sub sectores específicos a fin de validar lo aquí planteado.

REFERENCIAS

Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). *Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal*, 33-46.

Banco Mundial (2011). *Libro de consulta para la evaluación ambiental*. Washington, USA: Trabajos técnicos del Departamento del Medio Ambiente.

Bilbao, A. & Pachano, S. (2002). *Rasgos y actitudes de los emprendedores*. Caracas: Corporación Andina de Fomento.

Bravo-Ureta, B. & Pinheiro, A. (1993). *Efficiency analysis of developing country agriculture: a review of the frontier function literature*. *Agricultural Research Economy*, 88-101.

Brossier, J.; Vissac, B. & Le Moigne, J.-L. (1990). *Modélisation sysstémique et système agraire. Décision et organisation*. Paris, Francia: INRA.

Busenitz, L. & Barney, J. (1997). *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making*. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30.

Cámara de Comercio, Industria y Producción de Tacna. (20 de Agosto de 2008). *Problemática agroindustrial, propuesta y alternativas*. Obtenido de <http://www.tacna.perucam.com/cagroindustria.htm>

Cantillón, R. (1755). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. París, Francia.

Castillo Gatica, C. (2005). *Relación de competencias: capacidad emprendedora, capacidad empresarial y responsabilidad social*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.

Castle, A., Horgen, P. & Anderson, J. (1987). *Restriction Fragment Length Polymorphisms in the Mushrooms Agaricus brunnescens and Agaricus bitorquis*. Applied and environmental microbiology, 816-822.

Castro Bascuñan, S. (2002). *Estudio sobre el perfil del empresario agrícola GTT de la Quinta Region y Metropolitana*. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile. Fac. de Agronomía e Ingeniería Forestal.

Castro, S. (2002). *Estudio sobre el perfil del empresario agrícola GTT de la quinta región metropolitana*. Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Chandler, G. & Jansen, E. (1992). *The founder's self-assessed competence and venture performance*. *Journal of Business Venturing*, 7 (3), 223–236.
- Chauteuneuf, R. (1975). *Agroindustrias, importancia y efectos del desarrollo agrícola*. Santiago, Chile: CONPAN-SOSOFA-SNA.
- Cramer, G. & Jensen, C. (1991). *Agricultural Economics and Agribusiness*. New York, USA: John Wiley and Sons.
- Crosby, P. (1988). *Dinámica Gerencial*. México D.F. México: Mc Graw-Hill.
- Cuervo, A. (2008). *Creación empresarial: sobre los empresarios*. *I Encuentro de Rectores Motiva* (pp. 761-792). Medellín, Colombia: Red Universitaria Iberoamericana sobre Creación de Empresas y Entrepreneurship.
- Cuervo, A. Ribeiro, D. & Roig, S. (2006). *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva*. Valencia, España: Fundación Bancaja.
- Davis, J. & Goldberg, R. (1957). *A concept of agrobusiness*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2.

Demsetz, H. (1983). *The structure of ownership and the theory of the firm*. The Journal of law & economics, 375-390.

Diario El Comercio (11 de octubre de 2009). El comercio.pe. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/353535/noticia-agroindustria-representara-pbi-pese-crisis-financiera-internacional>

Diario Gestión (30 de junio de 2013). Diario Gestión Sección Economía. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/produccion-agropecuaria-peruana-crecio-38-entre-enero-y-mayo-este-ano-2069910>

Dirección Regional Sectorial de Agricultura de Tacna. (2012). *Series Históricas*. Tacna.

Dirección Regional Sectorial de la Producción de Tacna. (2009). *La industria en Tacna*. Tacna: Dirección Regional Sectorial de la Producción de Tacna.

Drucker, P. (1994). *The Theory of the Business*. Boston, USA: Harvard Business School Publishing.

- Fernández de Baca, J.; Parodi, C. & Tume, F. (1983). *Agroindustrias y transnacionales en el Perú*. Lima, Perú: Centro de estudios y promoción del desarrollo.
- Fuentes García, F. & Sánchez Cañizares, S. (2010). *Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género*. Estudios de economía aplicada, 1-28.
- Gobierno Regional de Tacna. (2013). *Actualización del Plan Basadre 2013-2023*. Tacna: Gobierno Regional de Tacna.
- Gómez, J. (1989). *La comercialización de los productos agropecuarios*. Actas del V Coloquio de Geografía Agraria (pp. 405-427). Santiago de Compostela, España: Universidad de Santiago de Compostela.
- Hennen, W. (1995). *Knowledge-based systems for dairy farm management support and policy analysis. Methods and applications*. Nieuwstadt, Países Bajos: Agricultural Economics Research Institute (LEI-DLO).
- Herrera, L. (9 de julio de 2010). Periodismo sin fronteras. Obtenido de <http://periodismosinfronteras.blogspot.com/2010/07/peru-proveedor-estrategico-de-alimentos.html>

- Hurtado de Barrera, J. (2007). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón-Sypal.
- Kadlec, J. (1985). *Farm management: Decisions, operation, control*. Nueva Jersey, USA: Prentice Hall.
- Klein, P. (1996). *Economic Calculation and the Limits of Organization*. The Review of Austrian Economics, 3-28.
- Krygier, A. (1988). *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las Organizaciones? Gerente*.
- Lauschner, R. (1975). *Agroindustria y desarrollo económico*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Lauschner, R. (1995). *Agribusiness, cooperativa e produtor rural*. Sao Leopoldo, Brasil: Centro de Documentacao e Pesquisa de la Universidad de Vale do Rio dos Sinos.
- Lazarte, A. (2005). *Las agencias de desarrollo económico local: "Promoviendo la empresarialidad en el marco del desarrollo humano sostenible"*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Trabajo - OIT.

Lexjurídica. (8 de agosto de 2013). *Diccionario jurídico Lexjurídica*. Obtenido de <http://www.lexjuridica.com/diccionario/c.htm>

Makadok, R. (2001). *Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*. *Strategic Management Journal*, 387–401.

Mejía Yovera, G.; Mendoza, W.; Torres, K. & Román Huamán, M. (2011). *Evaluación técnica del proyecto Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades Empresariales en la Provincia de Grau, Región Apurímac - Perú*. Lima, Perú: Madre Coraje.

Mentxaca, I. (2008). *LOE: Una nueva ley, una viejo problema por resolver*. Cuaderno de pedagogía 377, 2-10.

Merriam-Webster. (8 de setiembre de 2013). *An Encyclopedia Britannica Company Merriam-Webster*. Obtenido de <http://www.merriam-webster.com/dictionary/management>

MInisterio de Agricultura. (2012). *Estadística Agroindustrial 2011*. Lima: Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2005). *Plan estratégico regional exportador de la Región Tacna*. Tacna: MINCETUR.

Montero, C. (1990). *La evolución del empresariado chileno*. Colección de Estudios CIEPLAN, 94-95.

Montero, C. (18 de abril de 1999). *¿Son los empresarios agentes de cambio institucional? Reflexiones a partir del caso chileno*. Santiago de Chile: Instituciones y Desarrollo. Obtenido de <http://www.iigov.org/revista/re04/re>

Moreno Vargas, M. (2008). *Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo, Costa Rica*. Turrialba, Costa Rica: Programa de educación para el desarrollo y la conservación.

Muñoz, I. (2011). *Empleo en la industria peruana*. Lima: Instituto de Estudios Económicos y Sociales.

Olsson, R. (1989). *Gestión para el éxito en la agricultura moderna*. Uppsala, Suecia: Sweedish University Agricultural Sciences.

- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2003). *Desarrollo de la capacidad empresarial de la población rural y de las mujeres: una vía para salir de la pobreza*. Viena, Austria: ONUDI.
- Ott, S. (2004). *Accounting for Management in Cost of Livestock Disease Studies*. American Agricultural Economics Association Annual (pp. 1-21). Denver, USA: U.S. Department of Agriculture.
- Phillips, J. (1994). *Farmer education and farmer efficiency: A meta-analysis. Economic, Development and Cultural Change*, 149-156.
- Pomareda, C. (2001). *Los pequeños productores y su participación en las agroexportaciones en Centroamérica. El sector agroalimentario: integración regional y vinculaciones internacionales para su desarrollo* (pp. 20-21). San Isidro de Coronado, Costa Rica: UNCTAD-IICA-CORECA CAC.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1999). *Fomento de la capacidad empresarial*. Nociones esenciales 2, 13.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (1999). *Fomento de la capacidad empresarial*. Nueva York, USA: PNUD.

Real Academia Española. (08 de agosto de 2013). *Diccionario de la lengua española-Vigésima segunda edición*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=capacidad>

Requier, D. (2006). *Agroindustria rural, acción colectiva y SIALES:¿ Desarrollo o lucha contra la pobreza. Agroindustria Rural y Territorio: Los desafíos de los sistemas agroalimentarios localizados* (pp. 3-29). Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.

Ronstadt, R. (1986). *Exit, Stage and Left: Why entrepreneurs end their entrepreneurial careers before retirement*. *Journal of Business Venturing*, 323-338.

Rougoor, C.; Renkema, J., Huirne, R. & Trip, G. (1998). *How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics*. Wageningen, Países Bajos: Agricultural Economics.

Rougoor, C.; Trip, G.; Buime, R. & Renkema, J. (2005). *How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics*. *Agricultural Economics*, Volumen 18, Tomo 3, 209-302.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nueva York, USA: Harper & Brothers.

Schumpeter, J. A. (1954). *History of Economic Analysis*. Londres, Inglaterra: Allen & Unwin (Publishers) Ltd.

Sisk, H. & Sverdlik, M. (1979). *Administración y gerencia de empresas*. Ohio, USA: South-Western Publishing Company.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2012). *Dinámica agropecuaria 2002-2011*. *Negocios Internacionales*, 33-37.

Stigler, G. (1976). *The Existence of X-Efficiency*. *American Economic Review*, 213-216.

Suero, M. (2012). *Pautas para el análisis de la capacidad empresarial de los productores agropecuarios*. Córdoba, Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Thompson, I. (15 de diciembre de 2012). Promonegocios. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-empresarios.html>.
10/05/2012

Varela Villegas, R. & Jiménez Prieto, J. E. (2001). *El desarrollo del espíritu empresarial en las universidades de Cali*. Cali, Colombia: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial .

Ventura Victoria, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

Zhender, R.; Granda, J. & Comerón, E. (2002). *Propuesta para la evaluación de la capacidad empresarial en el negocio agropecuario familiar*. Córdoba, Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Anexo 01: Formato de encuesta aplicada

ENCUESTA DE APLICACION

Buenos días
(tardes),

La presente encuesta tiene como propósito desarrollar la investigación denominada "ANALISIS DE LAS CAPACIDADES GERENCIALES DE LOS EMPRESARIOS AGROINDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE TACNA". Por ello su propósito es básicamente académico y su aporte totalmente confidencial.

Agradezco de antemano su ayuda.



INSTRUCCIONES DE LLENADO

La herramienta consta de dos partes, la A y la B.

En la parte A le estamos solicitando nos indique sus datos personales y también sobre capacitaciones que haya recibido. En la mayoría de la preguntas solo debe marcar con una "X".

En la parte B por favor, indique si las afirmaciones que se le presentarán describen como usted se comporta o se siente frente a las situaciones descritas en ellas, por ejemplo:

- si la afirmación describe su forma de actuar por completo marque con una "X" la casilla de "siempre";
- si coincide la mayoría de las veces marque la casilla de "casi siempre";
- si coincide a término medio marque la casilla de "frecuentemente";
- si coincide ocasionalmente marque la casilla de "a veces" y
- si está totalmente en desacuerdo marque la casilla de "nunca".

PARTE A: DATOS PERSONALES DEL EMPRESARIO

INFORMACION SOCIOECONOMICA						
1. Número de miembros en su familia						
2. Genero	Femenino (1)		Masculino (2)			
3. Edad						
4. Educación	Ninguno (0)		Primaria (1)		Secundaria (2)	Técnico/Universitario (3)
5. Lugar de nacimiento	Tacna (1)		Puno (2)		Lima (3)	Arequipa (4)
	Otros (5)					
6. Reside su familia en Tacna	Si (1)		No (0)			
7. Año en que inició su labor de empresario						
8. La empresa que actualmente regenta opera desde (año)						
9. Principal producto producido en la empresa:						
10. ¿Cómo adquirió el conocimiento para el manejo de empresa?						
<i>Asistencia técnica</i>	Si (1)		No (0)			
<i>Sólo</i>	Si (1)		No (0)			
<i>Familiares</i>	Si (1)		No (0)			
<i>Amistades</i>	Si (1)		No (0)			
11. La empresa satisface sus necesidades	Si (1)		No (0)			
12. La empresa le genera buenos ingresos	Si (1)		No (0)			
13. Ingreso mensual aproximado	Menos de S/. 20 mil (1)		De S/. 20 a 40 mil (2)	De S/. 40 a 100 mil (3)	Más de S/. 100 mil (4)	
14. Dispone de otras fuentes de ingreso	Si (1)		No (0)			
15. Reinvierte las ganancias obtenidas	Si (1)		No (0)			
16. Participa en alguna organización empresarial	Si (1)		No (0)			
17. ¿Cuáles son los beneficios de estar organizado?	No está organizado (0)		Crédito (1)	Asistencia técnica (2)	Obtención insumos (3)	
	Acceso al mercado (4)		No sabe (5)			
18. ¿Dónde vende su producción?	Distribuidor (1)		Consumid. local (2)	Consumid. no local (3)		
19. ¿Tiene demanda para su producción?	Si (1)		No (0)			

20. Principal problema que afronta	Falta de recursos (1)		Falta de capacitac. técnica (2)		Falta de capacitac. empresarial (3)		Otros (4)
21. ¿Cómo piensa mejorar?	Capacitarse (1)		Aumentar producción (2)		Otros (3)		
22. ¿Ha recibido capacitación empresarial?	Si (1)		No (0)				
23. ¿Cómo le pareció que fue la capacitación?	Mala (0)		Regular (1)		Buena (2)		
24. ¿Le gustaría recibir capacitación empresarial?	Si (1)		No (0)				
25. ¿Qué debe contener una buena capacitación?	Enfoque al mercado (1)		Enfoque a la organización (2)		Enfoque a los procesos gerenciales (3)		Enfoque a las destrezas y habilidades (4)
	Otro:						
26. ¿Cómo es una buena capacitación empresarial?	A nivel grupal (1)		Individual (2)		Talleres (3)		Charlas (4)
	Giras (5)		Otros (6)				
INFORMACION TECNICA							
27. ¿Ha recibido asistencia técnica?	Si (1)		No (0)				
28. Ha recibido asistencia técnica de:							
<i>Gobierno Regional de Tacna</i>	Si (1)		No (0)				
<i>Municipalidad Provincial de Tacna</i>	Si (1)		No (0)				
<i>Municipalidad Distrital</i>	Si (1)		No (0)				
<i>Dirección Regional de Trabajo</i>	Si (1)		No (0)				
<i>Universidades</i>	Si (1)		No (0)				
<i>Otros</i>	Si (1)		No (0)				
29. Tipo de asistencia técnica	Talleres (1)		Visitas personales (2)		Intercambio de experiencias (3)		Otros (4)
30. Tema de asistencia técnica recibida							
31. Experiencia de la asistencia técnica	Buena (3)		Regular (2)		Mala (1)		
32. Se han generado cambios por la asistencia técnica	Si (1)		No (0)				
33. Recomendaciones para la asistencia técnica	Ser personalizada (1)		Colaboración financiamiento (2)		Apegada a la realidad (3)		Dar seguimiento (4)
	Otro (5)						

PARTE B: CARACTERISTICAS DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

Item	N°	Pregunta	Nunca	A veces	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
Apoyo social familiar	1	Su familia le da el apoyo moral en las dificultades que se presentan					
	2	Su familia confía plenamente y lo alienta en las ideas que empieza					
	3	Las metas son tomadas en consenso con toda su familia					
	4	Tiene una relación abierta con su familia, se cuentan todo					
	5	Comunica los problemas a la familia para entre todos buscar la solución					
Control Interno	6	Hace las cosas por sí solo y no por determinación de otros					
	7	Planea las actividades de su vida					
	8	Considera que el hecho de tener algún accidente depende principalmente por sí mismo					
	9	Considera que los éxitos y fracasos de su vida dependen más del esfuerzo más que de la suerte					
Creatividad e innovación	10	Considera que lo que tiene que suceder ocurrirá independientemente de lo que haga					
	11	Inventa formas de hacer las cosas					
	12	Pasa el tiempo pensando en nuevas ideas					
	13	Ha generado buenas ideas que han sido aceptadas por su entorno					
	14	Es una persona de tomar iniciativa para realizar nuevas actividades					
Autoeficacia	15	Desarrolla varias ideas al enfrentar los problemas de su vida					
	16	Obtiene las cosas aunque alguien se oponga					
	17	Puede resolver los problemas por sí solo					
	18	Busca hacer las cosas de manera más eficiente y más económica					

Item	N°	Pregunta	Nunca	A veces	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
	19	Enfrenta los problemas de manera tranquila porque tiene las capacidades para ello					
	20	Es capaz de poner en operación los medios para llevar a cabo tareas					
Perseverancia	21	Se levanta nuevamente ante una caída					
	22	Es consciente que los grandes cambios se dan sobre la marcha y no de un día para otro					
	23	Es consciente en lo hace y piensa					
	24	Es una persona proactiva más que pasiva					
	25	No se da por vencido, busca como hacer las cosas					
Motivaciones	26	Piensa que la recompensa monetaria es el mayor incentivo para un buen trabajo					
	27	Cuando se le ocurre una nueva idea trata sobretodo de desarrollarla					
	28	Se entusiasma cuando ve que una idea comienza a tener forma					
	29	Le encuentra lo bueno a las cosas negativas					
	30	Puede trabajar días enteros en algo que le interesa sin aburrirse					
Necesidad de logro	31	Enfrenta problemas que otros han encontrado difíciles					
	32	Se fija metas para cada año					
	33	Ha tenido éxito en lograr las metas que se ha propuesto					
	34	Asiste a todos los cursos, charlas, capacitaciones y eventos para mejorar sus habilidades y así prosperar					
	35	Es exigente en los resultados y metas					
Independencia	36	Hace las cosas sin necesidad que otros le digan que hacer					
	37	Prefiere situaciones donde puede tener el control de los resultados					
	38	Tiene facilidad en delegar funciones y responsabilidades a otros					

Item	N°	Pregunta	Nunca	A veces	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
	39	Prefiere manejar un negocio propio					
	40	Prefiere establecer reglas y normas a que se les establezcan					
Capacidad de asumir riesgos	41	Puede manejar varias actividades a la vez sin entrar en caos					
	42	Evalúa los riesgos de nuevos procesos basados en la probabilidad de éxito/fracaso					
	43	Desarrolla alternativas en caso de que sus decisiones no funcionen					
	44	Considera que para ganar hay que arriesgar					
	45	Considera que los riesgos y recompensas están relacionadas					
Responsabilidad	46	Reconoce y acepta la responsabilidad por sus acciones					
	47	Entiende la necesidad de planear y anticipar las futuras consecuencias de sus acciones					
	48	Conoce lo que es mejor para su empresa					
	49	Comprende que acciones mal realizadas pueden afectar a otros					
	50	Cumple con las actividades y el ciclo productivo en el tiempo programado					
Liderazgo y comunicación	51	Establece fácilmente relaciones con otros					
	52	Escucha atentamente para asegurar un claro entendimiento a los puntos de vistas de otras personas					
	53	Tiene la destreza de influir en otros					
	54	Ayuda en la resolución de conflictos					
	55	Sus acciones motivan a personas que le rodean					
Conocimientos	56	Investiga mejores formas de desarrollar las cosas					
	57	Documenta toda la producción de la empresa					
	58	Recibe sólo las capacitaciones que son de su necesidad					

Item	N°	Pregunta	Nunca	A veces	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
	59	Consulta a expertos y técnicos					
	60	Realiza presupuestos cada año para determinar ingresos y gastos					
Negociación	61	Busca tener al día los precios del mercado					
	62	Tiene buenas relaciones con compradores/clientes					
	63	Es una persona que llega rápidamente a acuerdos con las personas con que trabaja					
	64	Se mantiene actualizado respecto a lo que está sucediendo en los mercados de sus productos					
	65	Antes de perder practica el término ganar-ganar					
Toma de decisiones	66	Considera que las decisiones operativas diarias contribuyen al logro de objetivos					
	67	Analiza las razones de los problemas que se le presentan					
	68	Evalúa alternativas para tomar una buena decisión					
	69	Implementa la decisión y le doy un monitoreo					
	70	Todas las decisiones analizadas han sido acertadas					
Entorno	71	Tiene suficientes recursos económicos para llevar a cabo su actividad					
	72	Sus recursos materiales son suficientes para llevar a cabo su actividad (maquinaria y equipos)					
	73	Las relaciones sociales que tiene le ayudan para acceder a mercados					
	74	Considera que el estar organizado provee mejores beneficios					
	75	Cuenta con la infraestructura adecuada para su producción					

Anexo 02: Tabla de datos de encuesta aplicada

N°	ASF1	ASF2	ASF3	ASF4	ASF5	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CR11	CR12	CR13	CR14	CR15	AE1	AE2	AE3	AE4	AE5
1	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00
2	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
3	1,00	2,00	1,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
4	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
5	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00
6	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
7	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	5,00	1,00	5,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
8	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	4,00
9	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
10	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00	5,00	5,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00
11	3,00	4,00	1,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
12	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00
13	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	5,00	2,00	5,00	3,00
14	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	1,00	4,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	2,00	4,00
15	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	1,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
16	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00
17	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00
18	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	4,00	3,00	2,00	5,00	2,00	4,00	3,00
19	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	1,00	4,00	1,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	2,00	4,00
20	5,00	4,00	3,00	5,00	2,00	1,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
21	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00
22	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	1,00	4,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	2,00	4,00
23	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	1,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	2,00	5,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
24	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00
25	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00

N°	ASF1	ASF2	ASF3	ASF4	ASF5	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CRI1	CRI2	CRI3	CRI4	CRI5	AE1	AE2	AE3	AE4	AE5
26	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	4,00	3,00	2,00	5,00	2,00	4,00	3,00
27	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00
28	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	4,00	3,00	2,00	5,00	2,00	4,00	3,00
29	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	1,00	4,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	2,00	4,00
30	5,00	4,00	3,00	5,00	2,00	1,00	4,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
31	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00
32	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	4,00	2,00	2,00	5,00	2,00	4,00	3,00
33	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	2,00	4,00
34	5,00	4,00	3,00	5,00	2,00	1,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
35	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00
36	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	1,00	4,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	2,00	4,00
37	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00
38	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
39	1,00	2,00	1,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
40	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00
41	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
42	1,00	2,00	1,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
43	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
44	1,00	2,00	1,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
45	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00
46	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
47	1,00	2,00	1,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
48	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	4,00
49	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
50	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	4,00
51	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
52	1,00	2,00	1,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
53	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00

N°	ASF1	ASF2	ASF3	ASF4	ASF5	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CRI1	CRI2	CRI3	CRI4	CRI5	AE1	AE2	AE3	AE4	AE5
54	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00
55	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
56	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	5,00	1,00	5,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
57	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	4,00
58	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
59	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00
60	3,00	4,00	1,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00
61	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00
62	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	5,00	2,00	5,00	3,00
63	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	1,00	4,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	2,00	4,00
64	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	1,00	4,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
65	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00
66	5,00	4,00	3,00	5,00	2,00	1,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
67	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00
68	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	1,00	4,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	2,00	4,00
69	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	1,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00

N°	P1	P2	P3	P4	P5	M1	M2	M3	M4	M5	NL1	NL2	NL3	NL4	NL5	I1	I2	I3	I4	I5
1	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00
2	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00
3	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00
4	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00
5	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00
6	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00
7	5,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00
8	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00
9	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
10	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00
11	5,00	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	5,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00
12	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	5,00	4,00	2,00	5,00	3,00	5,00	3,00	5,00	4,00
13	4,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00
14	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
15	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00
16	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
17	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	5,00	4,00	2,00	5,00	3,00	5,00	3,00	5,00	4,00
18	4,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00
19	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
20	4,00	2,00	1,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00
21	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
22	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
23	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00
24	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
25	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	5,00	4,00	2,00	5,00	3,00	5,00	3,00	5,00	4,00
26	4,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00
27	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	5,00	4,00	2,00	5,00	3,00	5,00	3,00	5,00	4,00
28	4,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00

N°	P1	P2	P3	P4	P5	M1	M2	M3	M4	M5	NL1	NL2	NL3	NL4	NL5	I1	I2	I3	I4	I5
29	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
30	4,00	2,00	1,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00
31	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
32	4,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00
33	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
34	4,00	2,00	1,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00
35	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
36	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
37	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00
38	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00
39	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00
40	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00
41	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
42	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00
43	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00
44	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
45	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	4,00
46	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00
47	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
48	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00
49	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
50	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00
51	4,00	3,00	5,00	3,00	22,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
52	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00
53	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00
54	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00
55	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00
56	5,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00

N°	P1	P2	P3	P4	P5	M1	M2	M3	M4	M5	NL1	NL2	NL3	NL4	NL5	I1	I2	I3	I4	I5
57	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00
58	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00
59	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00
60	5,00	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	5,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
61	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	5,00	4,00	2,00	5,00	3,00	5,00	3,00	5,00	4,00
62	4,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00
63	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
64	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00
65	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
66	4,00	2,00	1,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00
67	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
68	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
69	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00

N°	CAR1	CAR2	CAR3	CAR4	CAR5	R1	R2	R3	R4	R5	LC1	LC2	LC3	LC4	LC5	C1	C2	C3	C4	C5	N1	N2	N3	N4	N5
1	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00
2	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
3	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
4	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
5	5,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00
6	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00
7	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00
8	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00
9	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00
10	2,00	2,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00	2,00	5,00	4,00	4,00	5,00	2,00
11	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
12	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00
13	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	2,00
14	4,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	1,00
15	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00
16	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00
17	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00
18	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	2,00
19	4,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	1,00
20	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00
21	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00
22	4,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	1,00
23	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00
24	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00
25	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00
26	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	2,00
27	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00
28	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	2,00

N°	CAR1	CAR2	CAR3	CAR4	CAR5	R1	R2	R3	R4	R5	LC1	LC2	LC3	LC4	LC5	C1	C2	C3	C4	C5	N1	N2	N3	N4	N5
29	4,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	1,00
30	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00
31	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00
32	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	2,00
33	4,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	1,00
34	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00
35	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00
36	4,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	1,00
37	5,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00
38	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
39	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
40	5,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00
41	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
42	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
43	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
44	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
45	5,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	5,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00
46	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
47	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
48	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00
49	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00
50	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00
51	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00
52	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
53	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
54	5,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00
55	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00
56	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00

N°	CAR1	CAR2	CAR3	CAR4	CAR5	R1	R2	R3	R4	R5	LC1	LC2	LC3	LC4	LC5	C1	C2	C3	C4	C5	N1	N2	N3	N4	N5	
57	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	2,00	
58	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00
59	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	1,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	
60	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	2,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	1,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
61	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	
62	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	2,00	
63	4,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	1,00	
64	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	2,00	
65	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	2,00	
66	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	2,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	2,00	
67	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	
68	4,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	1,00	
69	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	

N°	TD1	TD2	TD3	TD4	TD5	E1	E2	E3	E4	E5	indice
1	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,61
2	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,53
3	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,87
4	5,00	5,00	5,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,84
5	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	3,67
6	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,69
7	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,96
8	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,03
9	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,20
10	3,00	3,00	5,00	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,49
11	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,85
12	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,33
13	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	5,00	3,45
14	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,28
15	2,00	5,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,87
16	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	3,33
17	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,29
18	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,37
19	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,24
20	2,00	5,00	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,76
21	2,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	3,35
22	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,23
23	2,00	4,00	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,84
24	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	3,31
25	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,28
26	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,35
27	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,28
28	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,37

N°	TD1	TD2	TD3	TD4	TD5	E1	E2	E3	E4	E5	indice
29	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,23
30	2,00	5,00	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,73
31	2,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	3,35
32	3,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,35
33	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,23
34	2,00	5,00	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,76
35	2,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	3,35
36	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,21
37	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,59
38	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,49
39	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,85
40	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,56
41	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,47
42	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,84
43	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,48
44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,77
45	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,41
46	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,48
47	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,81
48	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,91
49	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,15
50	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,89
51	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,37
52	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,87
53	5,00	5,00	5,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,83
54	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	3,67
55	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,69
56	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,95

Anexo 03: Tablas de contingencia rasgos de empresarios y capacidad gerencial

a) Género

		indice (agrupado)			Total
		<= 3,00	3,01 - 3,50	3,51+	
Genero o sexo del empresario	Femenino	2	8	2	12
	Masculino	14	25	18	57
Total		16	33	20	69

b) Edad

			Media
indice (agrupado)	<= 3,00	Edad actual	45,37
	3,01 - 3,50	Edad actual	42,58
	3,51+	Edad actual	45,70

c) Nivel educativo

		indice (agrupado)			Total
		<= 3,00	3,01 - 3,50	3,51+	
Nivel educativo	Ninguno	3	0	0	3
	Primaria	2	1	1	4
	Secundaria	1	5	9	15
	Técnico/Universitario	10	27	10	47
Total		16	33	20	69

d) Experiencia

			Media
Ward Method	1	experiencia_empresa	14,91
	2	experiencia_empresa	14,05
	3	experiencia_empresa	20,33

e) Principal producto generado

		indice (agrupado)			Total
		<= 3,00	3,01 - 3,50	3,51+	
Principal producto	aceituna	11	1	3	15
	cochinilla	4	0	4	8
	oregano	1	3	4	8
	tara	0	3	1	4
	vitivinicola	0	26	8	34
Total		16	33	20	69

f) Percepción ingresos

		indice (agrupado)			Total
		<= 3,00	3,01 - 3,50	3,51+	
La empresa genera buenos ingresos	No	10	6	3	19
	Si	6	27	17	50
Total		16	33	20	69

g) Dispone de otras fuentes de ingreso

		indice (agrupado)			Total
		<= 3,00	3,01 - 3,50	3,51+	
Dispone de otras fuentes de ingreso	No	7	2	6	15
	Si	9	31	14	54
Total		16	33	20	69

h) Participa en alguna organización o gremio empresarial

		indice (agrupado)			Total
		<= 3,00	3,01 - 3,50	3,51+	
Participa en alguna organizacion empresarial	No	15	18	5	38
	Si	1	15	15	31
Total		16	33	20	69

i) Principal problema que afronta

		indice (agrupado)			Total
		<= 3,00	3,01 - 3,50	3,51+	
Principal problema que afronta	Falta de recursos	8	10	0	18
	Falta de capacitación empresarial	5	0	0	5
	Otros	3	23	20	46
Total		16	33	20	69

j) Destino de la producción

		índice (agrupado)			Total
		<= 3,00	3,01 - 3,50	3,51+	
Dónde vende se producción	Distribuidor	11	3	0	14
	Consumidor local	5	29	13	47
	Consumidor no local	0	1	7	8
Total		16	33	20	69

k) Ha recibido capacitación empresarial

		índice (agrupado)			Total
		<= 3,00	3,01 - 3,50	3,51+	
Ha recibido capacitación empresarial	No	15	11	3	29
	Si	1	22	17	40
Total		16	33	20	69

l) Ha recibido asistencia técnica

		índice (agrupado)			Total
		<= 3,00	3,01 - 3,50	3,51+	
Ha recibido asistencia técnica	No	16	4	3	23
	Si	0	29	17	46
Total		16	33	20	69

Anexo 04: Análisis de conglomerados o clusters

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	22	68	0	0	0	17
2	6	55	0	0	0	53
3	5	54	0	0	0	55
4	3	52	0	0	0	23
5	31	35	0	0	0	7
6	20	34	0	0	0	25
7	21	31	0	0	5	18
8	18	28	0	0	0	24
9	12	61	0,5	0	0	39
10	7	56	1	0	0	54
11	4	53	1,5	0	0	57
12	41	46	2	0	0	40
13	38	43	2,5	0	0	32
14	39	42	3	0	0	23
15	19	33	3,5	0	0	19
16	17	27	4	0	0	20
17	22	36	4,667	1	0	46
18	21	67	5,417	7	0	38
19	19	29	6,25	15	0	35
20	17	25	7,083	16	0	39
21	37	40	8,083	0	0	36
22	16	24	9,083	0	0	38
23	3	39	10,333	4	14	33
24	18	32	11,667	8	0	29
25	20	30	13	6	0	34
26	23	69	14,5	0	0	30
27	13	62	16	0	0	47
28	48	50	17,5	0	0	43
29	18	26	19,167	24	0	47
30	15	23	21	0	26	37

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
	31	9		49	23	
32	2	38	25,167	0	13	40
33	3	47	27,417	23	0	45
34	20	66	29,833	25	0	52
35	14	19	32,25	0	19	42
36	1	37	35,25	0	21	48
37	15	64	39,167	30	0	52
38	16	21	43,25	22	18	44
39	12	17	47,417	9	20	56
40	2	41	51,85	32	12	53
41	10	59	56,85	0	0	56
42	14	63	62,3	35	0	46
43	8	48	68,133	0	28	49
44	16	65	74,3	38	0	66
45	3	44	80,967	33	0	61
46	14	22	88,225	42	17	64
47	13	18	96,558	27	29	62
48	1	45	105,808	36	0	59
49	8	57	116,475	43	0	60
50	9	58	129,142	31	0	54
51	11	60	148,642	0	0	55
52	15	20	204,142	37	34	65
53	2	6	271,113	40	2	58
54	7	9	348,346	10	50	58
55	5	11	452,096	3	51	57
56	10	12	589,096	41	39	59
57	4	5	727,346	11	55	60
58	2	7	894,875	53	54	61
59	1	10	1103,989	48	56	62
60	4	8	1333,589	57	49	65
61	2	3	1629,089	58	45	63
62	1	13	1932,95	59	47	64

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
63	2	51	2284,81	61	0	68
64	1	14	2637,266	62	46	66
65	4	15	3036,389	60	52	67
66	1	16	3484,811	64	44	67
67	1	4	4147,646	66	65	68
68	1	2	5330,319	67	63	0

Anexo 05: Análisis ANOVA y Prueba Duncan por característica constitutiva

a) Apoyo social familiar

ANOVA

apoyo_social_familiar

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	40,128	2	20,064	46,364	,000
Intra-grupos	28,562	66	,433		
Total	68,690	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Alta	19	2,3158		
Baja	18		3,6111	
Media	32			4,1438
Sig.		1,000	1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.
- b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

b) Control interno

ANOVA

control_interno

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2,374	2	1,187	5,252	,008
Intra-grupos	14,917	66	,226		
Total	17,292	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Media	32	2,6250	
Alta	19	2,7579	
Baja	18		3,0778
Sig.		,363	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.
- Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

c) Creatividad e innovación

ANOVA

creatividad_innovacion

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	8,084	2	4,042	28,722	,000
Intra-grupos	9,288	66	,141		
Total	17,372	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Alta	19	1,9895		
Media	32		2,3937	
Baja	18			2,9222
Sig.		1,000	1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

d) Autoeficacia

ANOVA

autoeficacia

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	14,828	2	7,414	58,089	,000
Intra-grupos	8,424	66	,128		
Total	23,252	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Alta	19	2,2526		
Media	32		3,0563	
Baja	18			3,4889
Sig.		1,000	1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.

e) Perseverancia

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
perseverancia	Inter-grupos	2,631	2	1,315	3,755	,029
	Intra-grupos	23,120	66	,350		
	Total	25,751	68			

perseverancia

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Alta	19	3,7684	
Media	32	3,9937	3,9937
Baja	18		4,3000
Sig.		,216	,094

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

f) Motivaciones

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
motivaciones	Inter-grupos	2,257	2	1,129	4,453	,015
	Intra-grupos	16,728	66	,253		
	Total	18,986	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Media	32	2,6938	
Alta	19	2,9789	2,9789
Baja	18		3,1111
Sig.		,068	,392

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.
- Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

g) Necesidad de logro

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
necesidad_logro	Inter-grupos	30,201	2	15,100	83,252	,000
	Intra-grupos	11,971	66	,181		
	Total	42,172	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Alta	19	2,3895		
Media	32		3,5313	
Baja	18			4,1556
Sig.		1,000	1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.

h) Independencia

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
independencia	Inter-grupos	16,101	2	8,051	112,669	,000
	Intra-grupos	4,716	66	,071		
	Total	20,817	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Alta	19	3,2947	
Media	32		4,3687
Baja	18		4,3889
Sig.		1,000	,806

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.
- Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

i) Capacidad de asumir riesgos

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
capacidad_riesgos	Inter-grupos	17,558	2	8,779	48,266	,000
	Intra-grupos	12,005	66	,182		
	Total	29,563	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Alta	19	2,9789	
Media	32	3,2187	
Baja	18		4,2556
Sig.		,070	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.
- Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

j) Responsabilidad

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
responsabilidad	Inter-grupos	7,539	2	3,769	23,353	,000
	Intra-grupos	10,653	66	,161		
	Total	18,192	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Alta	19	2,9474		
Media	32		3,5375	
Baja	18			3,8222
Sig.		1,000	1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.

k) Liderazgo y comunicación

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
liderazgo_comunicacion	Inter-grupos	10,177	2	5,088	30,942	,000
	Intra-grupos	10,854	66	,164		
	Total	21,031	68			

liderazgo_comunicacion

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Media	32	2,8875	
Alta	19	2,9684	
Baja	18		3,7889
Sig.		,515	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.
- Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

l) Conocimientos

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
conocimientos	Inter-grupos	10,658	2	5,329	32,112	,000
	Intra-grupos	10,953	66	,166		
	Total	21,612	68			

conocimientos

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Alta	19	2,6000		
Media	32		2,9687	
Baja	18			3,6556
Sig.		1,000	1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.

m) Negociación

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
negociacion	Inter-grupos	9,372	2	4,686	21,312	,000
	Intra-grupos	14,511	66	,220		
	Total	23,883	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Alta	19	3,2842		
Media	32		3,8875	
Baja	18			4,2778
Sig.		1,000	1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.

n) Toma de decisiones

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
toma_decisiones	Inter-grupos	7,121	2	3,561	9,239	,000
	Intra-grupos	25,435	66	,385		
	Total	32,557	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Alta	19	2,9158	
Media	32		3,6063
Baja	18		3,6778
Sig.		1,000	,707

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.

o) Entorno

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
entorno	Inter-grupos	27,622	2	13,811	52,717	,000
	Intra-grupos	17,291	66	,262		
	Total	44,912	68			

Duncan^{a,b}

conglomerados	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Alta	19	2,7579		
Media	32		3,3000	
Baja	18			4,4444
Sig.		1,000	1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 21,515.
- Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Anexo 06: Análisis discriminante canónico

Resumen del procesamiento para el análisis de casos

Casos no ponderados		N	Porcentaje
Válidos		69	100,0
Excluidos	Códigos de grupo para perdidos o fuera de rango	0	,0
	Perdida al menos una variable discriminante	0	,0
	Perdidos o fuera de rango ambos, el código de grupo y al menos una de las variables discriminantes.	0	,0
	Total excluidos	0	,0
Casos Totales		69	100,0

Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	104,138 ^a	84,2	84,2	,995
2	19,513 ^a	15,8	100,0	,975

a. Se han empleado las 2 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 2	,000	452,904	30	,000
2	,049	178,242	14	,000

**Coefficientes estandarizados de las funciones
discriminantes canónicas**

	Función	
	1	2
apoyo_social_familiar	-,313	2,408
control_interno	-,739	-,396
creatividad_innovacion	1,478	,158
autoeficacia	2,024	,323
perseverancia	,112	-,217
motivaciones	2,361	1,090
necesidad_logro	2,160	-,201
independencia	,635	,358
capacidad_riesgos	-,345	-,629
responsabilidad	2,048	-,113
liderazgo_comunicacion	,387	-1,392
conocimientos	,844	-1,592
negociacion	-1,572	1,114
toma_decisiones	-,971	1,297
entorno	1,070	-,627

Matriz de estructura

	Función	
	1	2
necesidad_logro	,153*	,062
autoeficacia	,128*	,053
entorno	,120*	-,074
conocimientos	,094*	-,050
creatividad_innovacion	,091*	-,024
responsabilidad	,081*	,040
negociacion	,078*	,022
perseverancia	,033*	-,010
independencia	,154	,220*
apoyo_social_familiar	,076	,203*
liderazgo_comunicacion	,072	-,143*
capacidad_riesgos	,108	-,113*
motivaciones	,008	-,081*
control_interno	,023	-,072*
toma_decisiones	,046	,055*

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas

Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

Funciones en los centroides de los grupos

conglomerados	Función	
	1	2
Alta	13,616	-4,260
Media	,434	4,642
Baja	-13,631	-3,782