

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



ESCUELA DE POSGRADO



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS
ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE LECHE DEL CENTRO
POBLADO COMBAYO, DISTRITO LA ENCAÑADA-CAJAMARCA**

-2017

Presentado por:

**Ramiro Juan Vega González
Ader Aleli Cubas Campos**

Asesor:

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca - Perú

Noviembre – 2017

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



ESCUELA DE POSGRADO



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS
ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE LECHE DEL
CENTRO POBLADO COMBAYO, DISTRITO LA
ENCAÑADA-CAJAMARCA - 2017**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos
para el Grado Académico de Maestro en Administración
Estratégica de Negocios con Mención en Gestión Empresarial**

Ramiro Juan Vega González

Ader Aleli Cubas Campos

Asesor:

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca – Perú

Noviembre - 2017

COPYRIGHT©2017 by
RAMIRO JUAN VEGA GONZÁLEZ
ADER ALELI CUBAS CAMPOS
Todos los derechos reservados

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

Presidente: Dr. Carlos Delgado Céspedes

Secretario: Dr. Ramón Enrique Rivera Chú

Vocal: Dr. Héctor Villegas Chávez

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos expreso mi consideración y gratitud, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona. A mi esposa e hijos por su amor y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente en este largo caminar que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Ramiro Juan

A mi familia y amigos, por creer siempre en mi persona. Siempre fueron inspiración de humildad y perseverancia para el logro de mis objetivos, que ahora se plasman en la finalización de este nuevo logro académico. Gracias por sus consejos y ofrecerme finos espacios de compartir en la vida personal y profesional.

Ader Aleli

AGRADECIMIENTOS

A Dios, fuente de inspiración espiritual, por permitirnos la vida y salud para culminar esta investigación.

A autoridades de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, especialmente al Dr. Max Cabanillas Castrejón, Director de la Escuela de Posgrado; quienes nos mostraron un apoyo incondicional para el desarrollo de nuestras actividades académicas

Al Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, asesor de esta tesis, por su valiosa conducción teórica y metodológica en el desarrollo de la investigación.

Finalmente, un agradecimiento especial a las Asociaciones de Productores de Leche del Centro Poblado Combayo, distrito La Encañada-Cajamarca. Gracias por todo su apoyo y participación para el desarrollo de la investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
TABLA DE CONTENIDOS.....	vii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	xii
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: REALIDAD PROBLEMÁTICA	
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	5
1.2. Formulación del Problema.....	10
1.3. Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1. Objetivo General.....	10
1.3.2. Objetivo Específicos.....	10
1.4. Justificación de la investigación	11
1.5. Alcances y limitaciones	12
1.5.1. Alcances.....	12
1.5.2. Limitaciones	13
1.6. Viabilidad del estudio.....	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.1.1. A nivel internacional	15
2.1.2. A nivel nacional.....	17
2.1.3. A nivel local.....	19
2.2. Bases Teóricas	20
2.3. Bases conceptuales	37
2.5. Formulación de hipótesis.....	45
2.6. Identificación de variables.....	45
CAPÍTULO 3: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	
3.1. Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación	39
3.1.1. Unidad de análisis.....	39
3.1.2. Tipo de Investigación	39
3.1.3. Diseño de investigación.....	40

3.2.	Grupo de estudio.....	41
3.3.	Características geopolíticas del ámbito de estudio	42
3.4.	Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores.....	45
3.5.	Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.	47
3.5.1.	Técnicas de recolección de datos.....	47
3.5.2.	Descripción de los instrumentos.....	47
3.5.3.	Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.	49
3.6.	Aspectos éticos	50
CAPÍTULO 4; RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
4.1.	Características del grupo de estudio	52
4.2.	Análisis de resultados	54
4.2.1.	Estado de la planeación, organización, dirección y control de la gestión empresarial que presentan las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca.....	54
4.2.1.1.	Evaluación integral del avance de la gestión empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo.	59
4.2.2.	Estado de la productividad, organización, localización y generalización que presenta la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca.....	60
4.2.2.1.	Evaluación integral del avance de la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro poblado de Combayo.	65
4.2.3.	Correlación que existe entre gestión empresarial con la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro poblado de Combayo.	66
DISCUSIÓN		71
CONCLUSIONES		77
SUGERENCIAS		79
REFERENCIAS.....		80
APÉNDICE.....		85
Instrumentos de recojo de información		

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Asistencialismo y desarrollo de base	40
Tabla 2. Tamaño de la muestra estratificada de las asociaciones del Centro Poblado de Combayo.	45
Tabla 3. Operacionalización de variables e indicadores	45
Tabla 4. Parámetros de calificación de evaluación integral.....	55
Tabla 5. Convenciones según características de respuestas.....	55
Tabla 6. Situación de la gestión empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica alta.	56
Tabla 7. Situación de la gestión empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica media.....	57
Tabla 8. Situación de la gestión empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica baja.	58
Tabla 9. Evaluación integral del avance de la Gestión Empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación de zona ecológica marcada.	60
Tabla 10. Situación de la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica alta.....	62
Tabla 11. Situación de la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica media.....	63
Tabla 12. Situación de la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica baja.....	64

Tabla 13. Evaluación integral del avance de la Competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación de zona ecológica marcada.....	66
Tabla 14. Prueba de normalidad de los datos.....	67
Tabla 15. Correlación de Pearson entre la gestión empresarial y la competitividad...	68
Tabla 16. Nivel de medición correlacional de las variables: intervalo o razón.....	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diamante competitivo	26
Figura 2. Diseño de la investigación.....	41
Figura 3. Ubicación geográfica del Centro Poblado de Combayo.	43
Figura 4. Encuestados de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca -2017.....	52
Figura 5. Encuestados de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca -2017, según edad.....	53
Figura 6. Encuestados de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca -2017, según ingresos económicos.....	54
Figura 7. Nube de puntos entre gestión empresarial con la competitividad.....	69

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca. Se considera como unidad de análisis a las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo. Esto permitió tener una visión integral entre productores, gestión empresarial y competitividad, que han ido, contribuyendo de manera significativa en el desarrollo rural de Centro Poblado de Combayo Cajamarca. Metodológicamente se procedió a diagnosticar el estado de la planeación, organización, dirección y control de la gestión empresarial que presentan las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo; luego, a examinar el estado de la productividad, organización, localización y generalización que presenta la competitividad en las asociaciones antes mencionadas y, finalmente a contrastar el estado actual de la relación de la gestión empresarial con la competitividad, precisando como colaboradores informantes a 30 representantes de las asociaciones antes indicadas. Los resultados muestran que, según la correlación de Pearson ($P\text{-valor} = 0,000 < 0,05$), el resultado es significativo al 95% de confianza estadística, se acepta la hipótesis de investigación: existe una relación directa significativa entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro poblado de Combayo, distrito La Encañada-Cajamarca. La magnitud de esta correlación es de 83,80 % (0,838), correspondiente a una correlación positiva considerable. El coeficiente de determinación (R^2) indica que la variable gestión empresarial explica a la variable competitividad en un 70,1 %, el 29,9 % restante se debe a variables extrañas. En este estudio no se buscaron causalidades, solo relación.

Palabras clave: gestión empresarial, competitividad, asociaciones de productores de leche.

ABSTRACT

The research aims to determine the relationship between business management and the competitiveness of the associations of milk producers in the Combayo Village Center, La Encañada-Cajamarca District. The associations of milk producers of the Combayo Village Center are considered as a unit of analysis. This allowed for a comprehensive vision among producers, business management and competitiveness, which have gone, contributing significantly in the rural development of Combayo Center Cajamarca. Methodologically we proceeded to diagnose the state of the planning, organization, direction and control of the business management presented by the associations of milk producers of the Combayo Village Center; then, to examine the state of productivity, organization, location and generalization that competitiveness presents in the aforementioned associations and, finally, to compare the current state of the relationship between business management and competitiveness, specifying as reporting partners 30 representatives of the above associations. The results show that, according to the Pearson correlation ($P\text{-value} = 0.000 < 0.05$), the result is significant at 95% statistical confidence, the research hypothesis is accepted: there is a direct significant relationship between business management and competitiveness of the associations of milk producers in the Combayo Center in Combayo, district of La Encañada-Cajamarca. The magnitude of this correlation is 83.80% (0.838), corresponding to a significant positive correlation. The coefficient of determination (R^2) indicates that the variable business management explains the variable competitiveness in 70.1%, the remaining 29.9% is due to extraneous variables. In this study no causality was sought, only relationship.

Keywords : business management, competitiveness, associations of milk producers.

INTRODUCCIÓN

La producción de leche en Perú representa uno de los rubros más importantes del sector agropecuario. Permitiendo contribuir con el desarrollo de las comunidades rurales del Perú, éste sector lo conforman las diferentes cadenas de valor de los productos que se producen en las zonas rurales, ubicados en diferentes provincias de nuestro país, y su futuro depende de la gestión empresarial en donde la competitividad juega un rol fundamental para el desarrollo de este sector.

La producción láctea constituye para la región Cajamarca una de las actividades que tradicionalmente la han identificado, es más, es una de las que la integran territorialmente desde el punto de vista económico; y es en torno a esta actividad, junto a la minera que podría generarse un debate a fin caracterizar al territorio y, por lo tanto establecer las políticas de desarrollo (Santa Cruz, 2006, p. 3).

El Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada - Región Cajamarca, ha venido sufriendo distintos procesos sociales (nuevos tipos de intereses de la población, un proceso creciente de individuación y la asimilación de diferentes ejercicios del poder económico). Sin embargo, la gestión empresarial, a través de su roles y sus funciones aún no se desarrolla; a pesar de ello ésta sigue siendo una pieza fundamental para contribuir con su desarrollo económico, social y cultural de los productores de leche de buena parte del ámbito rural.

La investigación que se presenta es de tipo descriptiva correlacional, porque permitió diagnosticar el estado de la planeación, organización, dirección y control de la gestión empresarial que presentan las asociaciones de productores de leche del Centro

Poblado de Combayo – Cajamarca, además se examinó el estado de la productividad, organización, localización y generalización que presenta la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca y, finalmente se contrastó el estado actual de la relación de la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca. Por su carácter temporal, al investigación es transeccional, pues se hizo un corte perpendicular de una situación en un momento dado y se estudió su estructura: abril – julio de 2017. Su diseño fue no experimental, seccional, pues quedó limitado a una sola observación de un solo grupo en un solo momento del tiempo. Para los fines de la investigación, se precisó como grupo de estudio a 30 representantes de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca; debido al número de integrantes de la población y puesto que se contó con el acceso oportuno a la información de los colaboradores seleccionados.

El primer capítulo detalla la descripción de la realidad problemática, precisando la formulación del problema, la definición del objetivo general y los específicos.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico donde se mencionan algunas investigaciones recientes relacionadas al tema objeto de la investigación gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche, las bases teóricas especializadas con el tema y el marco conceptual que fundamentan la investigación, finalmente se expone la hipótesis.

En el tercer capítulo, describe el procedimiento metodológico, presenta la operacionalización de variables, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados así como la descripción de los mismos y su confiabilidad.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados y discusión de los mismos, se señalan conclusiones y sugerencias. Finalmente se presenta lista de referencias, apéndices y anexos.

Los Autores

CAPÍTULO 1
REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El sector lechero es un sector económico clave, promueve la generación de ingresos y dinamiza la economía local de los sectores rurales donde se produce. Las asociaciones, son estructuras sociales que viabilizan propuestas de trabajo que garantizan una organización de la recolección y la comercialización de la leche. En este sentido, algunos intentos de concertación entre el Estado y los actores sectoriales han tenido resultados imperceptibles.

Al respecto, La Food and Agriculture Organization of the United Nations (2016), señala que la producción, el procesamiento y el consumo sostenibles de la leche y de los productos lácteos benefician a la gente y al planeta, además de ayudar a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La leche es un producto global. La leche y los productos lácteos representan cerca del 14% del comercio agrícola mundial. En especial, la leche entera en polvo (LEP) y la leche descremada en polvo (LDP) son los productos agrícolas más comercializados en el mundo en cuanto al porcentaje de producción comercializada, mientras que los productos lácteos frescos, con menos del 1% de la producción comercializada, son los productos agrícolas menos comercializados (OCDE-FAO, 2016).

Los mercados internacionales de productos lácteos son uno de los más importantes en la economía mundial. Prácticamente todos los países del mundo, especialmente los más desarrollados como Estados Unidos y la Unión Europea, poseen políticas que les permite ser exportadores netos, como se ha visto, la

producción mundial está concentrada en regiones más desarrolladas, como son la Unión Europea y Estados Unidos. Otros productores de importancia son India y China, países que apenas participan del comercio internacional. Oceanía (Australia y Nueva Zelanda) y Mercosur (especialmente Argentina, y Uruguay), son relativamente poco importantes en términos de producción mundial, pero sí son significativos en el caso de las exportaciones mundiales. Esto teniendo en cuenta la gestión empresarial de la producción lechera como la competitividad que se generan entre empresas y productores de leche en el mundo (Chile Fundación, 2000, p. 9).

La producción de leche en Perú representa uno de los rubros más importantes del sector agropecuario. Permitiendo contribuir con el desarrollo de las comunidades rurales del Perú, éste sector lo conforman las diferentes cadenas de valor de los productos que se producen en las zonas rurales, ubicados en diferentes provincias de nuestro país, y su futuro depende de la gestión empresarial en donde la competitividad juega un rol fundamental para el desarrollo de este sector.

El Perú, ha mostrado una ligera recuperación en cuanto al crecimiento pasando de 1.3% en el año 2013 a 1.9% hasta octubre del año 2014, luego de una fuerte caída de Arequipa, ex-principal cuenca lechera, pero seguimos lejos de tasas de crecimiento promedio de 5% que se dio hasta el año 2008; a pesar de que la demanda de Leche y derivados lácteos en el Perú ha mostrado una tendencia al alza debido al crecimiento demográfico y a los mejores ingresos per cápita

registrados, la producción de Leche Fresca no ha mostrado el mismo dinamismo. (AGALEP, 2015, p. 3) .

El trascendente proceso de globalización que atraviesan los países, está integrando los mercados nacionales, la demanda de productos lácteos incluye de manera principal a la exportación; demanda que aumenta las exigencias de calidad, sanidad, presentación del producto, etc., muchos factores que interactúan con el precio para explicar el comportamiento de la demanda, además de esas exigencias, la demanda de exportación despierta, por un lado, una fuerte vinculación con los niveles de producción en otros mercados lo que le imprime cierta volatilidad. Por otro lado, una fuerte vinculación con las tendencias hacia la desarticulación de los lazos locales, el surgimientos de nuevos agentes nodales en las cadenas, en muchos casos filiales de empresas transnacionales, y la creciente privatización, concentración y transnacionalización de la oferta tecnológica, tendencias que conducen a la conformación de cadenas globales, esto es, a dinámicas económicas y tecnológicas que responden a las estrategias de las empresas a escala global y a las formas de regulación y normatización presentes en los mercados mundiales y a las de los principales países de origen de las empresas transnacionales. Los núcleos o agentes coordinadores de las cadenas se desplazan hacia etapas “aguas abajo”, desde las primeras industrias procesadoras de materia prima hacia las grandes cadenas de supermercados e hipermercados.

La producción láctea constituye para la región Cajamarca una de las actividades que tradicionalmente la han identificado, es más, es una de las que la integran territorialmente desde el punto de vista económico; y es en torno a esta actividad, junto a la minera que podría generarse un debate a fin caracterizar al territorio y, por lo tanto establecer las políticas de desarrollo (Santa Cruz, 2006, p. 3).

El Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada - Región Cajamarca, ha venido sufriendo distintos procesos sociales (nuevos tipos de intereses de la población, un proceso creciente de individuación y la asimilación de diferentes ejercicios del poder económico). Sin embargo, la gestión empresarial, a través de su roles y sus funciones aún no se desarrolla; a pesar de ello ésta sigue siendo una pieza fundamental para contribuir con su desarrollo económico, social y cultural de los productores de leche de buena parte del ámbito rural.

La unidad de análisis para la investigación está constituida por Las Asociaciones de productores de Leche del Centro Poblado de Combayo; referirnos a éstas, en ocasiones se refiere de manera indistinta a los términos "corporaciones", "organizaciones" o "asociaciones" sectoriales. En palabras de Pizzorno (1981), los regímenes liberales no tienen lugar para las corporaciones en el sentido del corporativismo; surgen, entonces, una serie de asociaciones voluntarias de distinto tipo que sólo en algunos casos se transformarán en organizaciones de interés.

En el clásico trabajo de Durkheim (2008, p. 504) la corporación, como grupo profesional, se entendía como "la que forman todos los trabajadores del mismo orden, todos los cooperadores de una misma función". A partir de esta definición y, en tanto la corporación posee una función de mantenimiento de los lazos sociales, el énfasis está puesto en la cooperación que promueve entre sus miembros. En términos amplios, las asociaciones colectivas de este tipo son construcciones político-culturales que resultan en espacios constituidos por agentes individuales o colectivos dispuestos a participar en la construcción de un *objetivo común* independientemente de su formalidad.

En esta perspectiva, la investigación desarrolla, a partir de algunas referencias teóricas diagnósticos el estado de la planeación, organización, dirección y control de la gestión empresarial que presentan las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca; además examina el estado de la productividad, organización, localización y generalización que presenta la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca y, finalmente se contrasta el estado actual de la relación de la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca. Todo esto, permite incluir en agenda la inclusión de las problemáticas las asociaciones del sector lácteo en la agenda pública.

Por su nivel de conocimiento, la investigación es de tipo descriptivo correlacional sobre la situación actual de la gestión empresarial con la competitividad en productores de leche en el Centro Poblado de Combayo.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca.

1.3.2. Objetivo Específicos

- a) Diagnosticar el estado de la planeación, organización, dirección y control de la gestión empresarial que presentan las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca.
- b) Examinar el estado de la productividad, organización, localización y generalización que presenta la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca.

- c) Contrastar el estado actual de la relación de la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca.

1.4. Justificación de la investigación

La agricultura y la ganadería constituyen la fuente principal de riqueza y acumulación en el ámbito rural de Cajamarca, por ende la investigación busca, mediante la aplicación de la teoría sobre gestión empresarial y la competitividad, encontrar explicaciones al desarrollo rural, específicamente en los productores de leche del Centro Poblado de Combayo. Esto permite tener una visión integral entre productores, gestión empresarial y competitividad, que han ido, contribuyendo de manera significativa en el desarrollo rural de Cajamarca.

La gestión empresarial permite generar compromisos entre los productores de leche, que sirvan para generar cambios económicos, sociales y políticos dentro de sus funciones. Ya que, el Centro Poblado de Combayo, se caracteriza por una especialización productiva definida alrededor de actividades basadas en la explotación de recursos mineros naturales. En este marco, la comunidad y la economía del Centro Poblado Combayo han ido tejiendo una trayectoria con dos factores fuertemente entrelazados. Uno, el de sus relaciones hacia fuera y, por lo tanto, las formas de articulación con el exterior; el otro, vinculado con su configuración y evolución interna fuertemente condicionado por las repercusiones que tienen las dinámicas externas. Estos elementos trascienden a los sectores

sociales agrarios para impregnar el sustrato en el que se conforma la cultura colectiva rural y urbana (Gorestein et al. 2005).

Es importante contar con recursos o activos “específicos” y ventajas de aglomeración localizadas para generar cambios y constituir ventajas competitivas duraderas y sustentables, los recursos específicos pueden ser del tipo ventajas comparativas difícilmente reproducibles, o bien tratarse de la acumulación de experiencias y conocimientos históricos y específicos que permitan diferenciar las producciones de una localización determinada (denominación de origen, desarrollo de marcas), o bien la presencia de proveedores especializados, o algún otro (Gutman et al. 2004). Para con ello ver la incidencia de la gestión empresarial en la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca -2017.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

- a.** La investigación tuvo como ámbito de análisis asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca.

- b.** El acopio de información sobre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el

Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca -
2017, se realizó en un momento específico (abril – junio de 2017).

- c. Se procedió a diagnosticar el estado de la planeación, organización, dirección y control de la gestión empresarial que presentan las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo; luego, a examinar el estado de la productividad, organización, localización y generalización que presenta la competitividad en las asociaciones antes mencionadas y, finalmente a contrastar el estado actual de la relación de la gestión empresarial con la competitividad, precisando como colaboradores informantes a 30 representantes de las asociaciones antes indicadas.

1.5.2. Limitaciones

- a. La falta de disposición de los representantes asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca para colaborar en la investigación. Al respecto se coordinó con la Junta Directiva, que es la máxima organización jerárquica; para que se cite a los colaboradores, a una determinada fecha y hora para la aplicación de los instrumentos de la investigación.

- b. La falta de información existente a nivel local y nacional sobre estudios de este tipo.

1.6. Viabilidad del estudio

La presente investigación fue viable, pues se contó con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para la obtención y procesamiento de la información en el tiempo establecido, con la participación, previa coordinación con la Junta Directiva de los colaboradores de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca. Así mismo políticamente fue viable porque no va en contra de los principios éticos de las asociaciones antes mencionadas y fue factible debido a la metodología utilizada, la que permitió aplicar los instrumentos de recojo de información, básicamente cuestionarios, previamente validados por juicio de expertos y con ello lograr una mayor productividad metodológica y por ende cumplir con los objetivos trazados.

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1.A nivel Internacional

Azócar (2010), realizó un análisis sobre el aspecto económico- financiero y caracterización de 16 predios campesinos lecheros de la provincia de Valdivia, como estudio de caso en Chile, al respecto menciona lo siguiente:

Una de las formas más importantes para lograr mejoras en el nivel productivo de los agricultores, tiene que ver con la conciencia de parte de ellos, de la necesidad de apoyarse y trabajar unidos a través de sus organizaciones, obteniendo así beneficios tanto en el plano de la venta de sus productos, como en la adquisición de conocimientos técnicos que puedan aplicar en sus explotaciones, mejorando su producción individual. Es aquí donde el CEGA tiene una función primordial al entregar información y nuevos conocimientos para que las organizaciones y sus miembros puedan desarrollarse y optar a mejores condiciones sociales y económicas. (p. 183)

González (2014), realizó una reflexión sobre las decisiones financieras para el desarrollo de las empresas lácteas en México, el autor concluye que:

“Las decisiones de financiamiento permiten realizar las inversiones que necesitan las empresas para desarrollarse en el marco de un mercado competitivo” (Gonzales, 2014, p. 8).

Edelmar (1985), usa la dinámica de sistemas como herramienta para planear un sistema de negocio y analizar las consecuencias de la toma de decisiones. El objetivo de la investigación fue construir un modelo de simulación para:

- Evaluar el comportamiento de los negocios industriales, con diferentes escenarios y políticas frente a los precios de venta, estacionalidad de las operaciones, los pagos y la ayuda a nivel europeo.
- Analizar la dinámica de sistema como herramienta para planear negocios agrícolas, observar las causas y los efectos en la toma de decisiones.
- Evaluar y aprender los efectos en la toma de decisiones.

El modelo propuesto tiene tres subsistemas principales como la producción (244 variables), comercial (25 variables) y financiero (161 variables) en un sistema de producción de 30 hectáreas irrigadas.

El subsistema de producción, considera como recurso principal a la tierra, con variables no controlables como el clima y variables controlables como la genética (semillas), nutricional (disponibilidad de agua, nutrientes y fertilizantes), sanitaria (hiervas malas, parásitos y enfermedades), capacidad de producción (capacidad disponible y mano de obra). El subsistema comercial se establece luego de la cosecha, considerando la cantidad cosechada, almacenamiento y venta de los productos. Y finalmente, el subsistema financiero considera la liquidez y el resultado económico de

materiales y productos, irrigación, mano de obra, maquinaria, alquiler, seguros, tributos, amortización de activos y otros.

La validación del estudio se realizó con la opinión de los expertos y el análisis de sensibilidad del sistema. Según Bolívar (2011), el modelo es una herramienta para entender y evaluar un sistema agrícola en conjunto; los pasos metodológicos para la evaluación de la sostenibilidad de los sistemas de producción agrícola; con el fin de medir el nivel de desarrollo comparando su desempeño actual con el desempeño deseable, con atención en las áreas o dimensiones siguientes: social, económica, medioambiental e institucional, utilizando los principios básicos del desarrollo sostenible, criterios de diagnóstico, indicadores y medios de verificación, aspectos que permiten comparar resultados a lo largo del tiempo. La integración de los indicadores de sostenibilidad conduce a la supervisión de planes y programas sociales, económicos e institucionales, contribuyendo a orientar sobre políticas, estrategias, acciones, y la toma de decisiones en procura del desarrollo sostenible.

2.1.2.A nivel nacional

Ángeles (2005), realizó una investigación sobre el análisis financiero y su incidencia en las decisiones de las MYPES, el autor señala que:

El análisis de la liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad contribuye a la toma de decisiones financieras efectivas y por tanto conlleva la optimización

y competitividad de las MYPES. Además, la gestión efectiva de las inversiones y el financiamiento son la solución para que las empresas del sector comercio obtengan eficiencia, eficacia. Economía, productividad, mejoramiento continuo y competitividad en los sub sectores en los cuales llevan a cabo sus actividades empresariales.

Gonzales (2013), reflexiona sobre cómo influye la Ley N° 28015 en la gestión y competitividad de las Mypes del sector textil en el distrito de La Victoria, al respecto señala que:

El punto crítico de este tipo de empresas es que no realizan una adecuada gestión empresarial, ya que sus actividades las realizan muchas veces de manera empírica.

La competitividad tiene influencia para el mejoramiento permitiendo identificar las principales causas que imposibilitan el mejoramiento, mostrándonos que para ser competitivos se debe conocer y aplicar conceptos teóricos, científicos y tecnológicos, así también debe conocer de las otras experiencias exitosas para que al replicarla logren una mejoría.

Chong (2011), en la investigación que caracteriza las unidades agrícolas como heterogéneas, con una extensión menor a diez hectáreas, basadas en la mano de obra familiar y con buena participación en el mercado, a través de una experiencia aplicada en el valle de Virú, señala que:

Uno de los principales problemas de las pequeñas unidades agrícolas rurales es establecer e implementar un modelo de gestión para aprovechar sus

potenciales, e impulsar su desarrollo productivo. Una de las razones que impiden su incremento de la productividad y acceso a los mercados mundiales: restricciones el acceso al crédito, falta de inversión y previsión frente a eventos inesperados. El estudio de campo en el valle de Virú señala que se debe introducir en el proceso de descentralización una dimensión territorial de lo rural buscando una gestión adecuada de los recursos naturales y un intercambio permanente en el ámbito rural y urbano. Según los autores, el Estado debería cumplir un rol promotor y regulador en la mejora de la competitividad de los mercados, considerando los siguientes aspectos: entorno heterogéneo de la pequeña agricultura, economías a escalas con esquemas asociativos entre los productores e integración competitiva en los mercados. El fortalecimiento de la capacidad de gestión de los gobiernos locales y de las organizaciones sociales y de sus capacidades normativas debería permitir adecuar las políticas y normas nacionales a la realidad que enfrenta la pequeña agricultura a escala local

2.1.3.A nivel local

Delgado (2007), realizó una investigación sobre La Conflictividad Social en las Organizaciones de Base del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada – Cajamarca, señala que:

La producción de leche en Encañada asciende aproximadamente a 42 000 litros diarios. El 93% se vende a NESTLÉ, el 5,3% se dedica a la fabricación de queso y quesillo y solamente el 1,1% se destina al consumo

humano. Las familias campesinas, principalmente están organizadas en Rondas Campesinas (52,3%), en segundo lugar aparecen los Comités de Proveedores de Leche (20,0%), alcanzando menores porcentajes la organización de Empresas Comunales (12,3%) y los Comités de Proveedores Agropecuarios (15,4%). (p. 106)

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría de la gestión empresarial

Según Gitman (1986), la gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos.

Mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el Directorio o por la estructura del gobierno institucional, está uniéndose a toda la organización. (Gonzales, 2014, p. 23)

Asimismo, La Roca. H. (2002): El proceso de gestión produce los acontecimientos como operaciones en el mundo real de las transacciones, por ello

la gestión transforma el objetivo en resultado. La capacidad de gestión es un recurso estratégico para las organizaciones porque está compuesto por la dinámica del conjunto de actividades interrelacionadas entre actores, tecnología, proceso, resaltando como atributo sustantivo de la gestión: la decisión.

En definitiva, la estructura es la apoyatura de la organización para el desarrollo de la gestión mediante la fijación de funciones, áreas de negocios.

Una mala gestión empresarial deriva a una empresa a destrozarse consecuencias, que van desde el aumento de los gastos y costos no considerados o no presupuestados, hasta una disminución de oportunidades por la mala gestión.

Las malas decisiones (decisiones inadecuadas), lleva a que la empresa quede mal vista, ya que deriva al incumplimiento de obligaciones y compromisos, tanto con los proveedores como con los clientes.

Es bastante común ver de manera recurrente cómo los empresarios de la micro y pequeña empresa tienen problemas con la gestión empresarial debido a su falta de conocimientos ya que desarrollan una actividad empírica lo cual no le permite obtener resultados exitosos.

2.2.2. Teoría de la competitividad

Para Porter (1985), la competitividad surge de la articulación, simbiosis y sinergias que se gestan entre los elementos de la economía industrial con los sociológicos, políticos y las innovaciones de las empresas. Por otra parte, al

analizar de manera separada cada uno de los cuatro niveles se verifica que en el caso del macro, éste se refiere a la existencia de un entorno económico y político estable. El nivel micro, es aquel en el que las empresa operan con costos bajos, calidad en sus productos y con flexibilidad para enfrentar oportunamente los cambios en la demanda; en lo que atañe al nivel medio, éste corresponde a la formulación y aplicación de políticas concretas para crear un entorno favorable para el desarrollo de las empresas y, finalmente, el nivel meta, en él se expresa la participación de la sociedad aportando valores culturales, consensos en torno a la dirección del cambio y en las habilidades de los agentes sociales para formular políticas y estrategias que, en opinión, influyen en la determinación de la competitividad de la empresa. Michael Porter Plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones (Porter, 1985).

Con respecto a las cinco fuerzas, el poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

A. Amenaza de entrada de nuevos competidores: un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso

a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.

- Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.

- Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

B. El poder de proveedores y compradores: los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

C. Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

D. Lucha por una posición en el mercado: los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

2.2.2.1. Diamante de competitividad

En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores (figura 1.), estos cuatro determinantes básicos son:

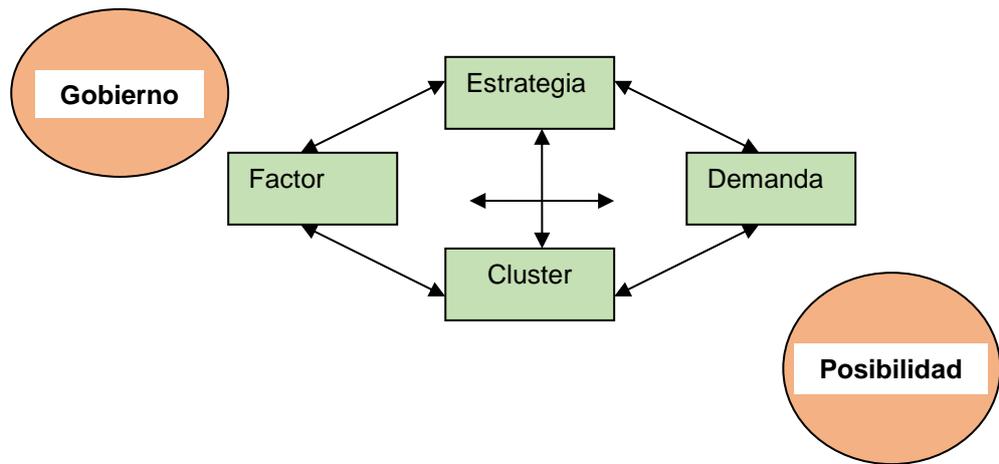


Figura 1. Diamante Competitivo.

Las condiciones de la demanda, reflejan la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores de producción describen la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria, estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.

Los sectores conexos y de apoyo (clusters), estiman la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos; y por último, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Hace casi una década, la firma Monitor, realizó un estudio sobre varios sectores productivos colombianos aplicando el modelo de competitividad del diamante, en el cual detectó la falta de exposición de los empresarios de nuestro país a las tendencias globales. Este informe mostró los siguientes resultados¹:

- La concepción que se tenía en Colombia sobre la competitividad se limita básicamente a los sectores fuertes por qué es un país que tiene gran abundancia de recursos naturales, pero ha descuidado factores claves como lo son los recursos humanos, los mercados de capitales y la inversión en infraestructura.
- La relación comprador y vendedor en la mayoría de los sectores, se caracterizaba por el antagonismo y por la reserva de la información que es uno de los factores importantes para innovar y ser competitivo. Las empresas que no transmitieron innovación a sus compradores limitaron su capacidad para competir.
- Las debilidades de los sectores en Colombia obedecen en parte al resultado de esta relación y en parte a las realidades que impuso la política de sustitución de importaciones, que limitaron el crecimiento industrial.
- La composición de la demanda y la calidad era pobre en la mayoría de las industrias colombianas para 1994 y las empresas no tenían claridad en la toma de decisiones estratégicas. Antes de la apertura económica del gobierno Gaviria esto no era muy importante, porque los precios se

¹ PORTER Michael, Informe Monitor, Pág 20

podían siempre incrementar. Ahora es básico desarrollar la infraestructura necesaria, los recursos humanos avanzados y sectores fuertes para apoyar las elecciones estratégicas más convenientes a nivel de la empresa.

2.2.2.2.Enfoque de la competitividad

El estudio de la empresa en competencia se ha realizado bajo dos perspectivas. Una anclada en la teoría de los precios y los mercados, y otra anclada en los factores explicativos de los beneficios empresariales, ya que existen claras diferencias en los resultados alcanzados, incluso entre empresas pertenecientes a las mismas industrias. La primera tiene raíces “ en la microeconomía y se interesa por las propiedades en términos de eficiencia estática (corto plazo) y dinámica (largo plazo) de las asignaciones de recursos, formación de precios, innovaciones de productos y procesos, en mercados con más o menos empresas y más o menos barreras a la entrada y salida. Se trata del estudio de los mercados en condiciones de monopolio y competencia imperfecta que ha dado lugar a un cuerpo de conocimientos diferenciados bajo la disciplina de la economía/ organización industrial. El interés de esta disciplina es positivo, describir y comprender el funcionamiento de los mercados y, normativo, en lo que se refiere a las recomendaciones de políticas públicas en el ámbito de la política industrial, la regulación y defensa de la competencia” (Hax & Majluf, 1997)..

La segunda tiene su arraigo en la dirección estratégica y su principal interés es explicar la heterogeneidad observada entre las empresas incluso dentro

de un mismo mercado o industria empezando por las diferencias en beneficios y la evolución de esas diferencias en el tiempo. La estrategia sintetiza la forma de competir y la expectativa de cualquier empresa es que su estrategia se asiente en recursos y capacidades que determinen una posición competitiva superior en el mercado, la cual se verá reflejada en unos beneficios también altos. La disciplina es, ante todo, normativa, en cuanto que ofrece recomendaciones a la alta dirección de las empresas sobre la forma más efectiva de obtener beneficios con la formulación y puesta en práctica de la estrategia (Hax & Majluf, 1997).

En su acepción más general, la competitividad es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión. Como señaló Hall (1992), “la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla.”

Si bien para Arriaga, Conde y Estrada (1996), el término competitividad nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial, sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores.

La competitividad se define como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas

comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por competitividad aquella productividad, organización, localización, generalización, entre otros; de que dispone una organización, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

Rajadell Carreras & Sanchez García (2010), proponen una definición de competitividad que recoge cuatro dimensiones diferentes con la pretensión de captar todos los elementos relevantes que el pensamiento estratégico de competitividad, éste encierra: 1) es un patrón de productividad coherente, unificado e integrador; 2) determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en las asignaciones de recursos; 3) selecciona la localización en que participa o se va a participar; 4) intenta lograr una generalización de la ventaja sostenible competitiva a largo plazo en cada negocio respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades de la organización.

La competitividad depende especialmente productividad, organización, localización, generalización. Estos factores en principio estarán interrelacionados, que se supone tienen un efecto directo sobre la competitividad. Estas dimensiones, antes mencionadas son considerados como factores que están relacionados de forma directa con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, distrito La Encañada-Cajamarca - 2017.

En esta perspectiva, Michael Porter, señala que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital, además incide la organización, localización, generalización. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo (Porter, 1985).

Por otro lado, se establece que la estrategia de la empresa es competencia de la dirección general porque condiciona la forma de actuar de toda la empresa y porque incluye decisiones sobre los proyectos de inversión cuantitativa y cualitativamente más importantes. Al respecto, se argumenta que las empresas exitosas diseñan su estrategia, su estructura y sus procesos para satisfacer las demandas de sus mercados y clientes, y organizan sus recursos y capacidades para mejorar su ventaja competitiva. Una ventaja continuamente erosionada por la propia dinámica competitiva y que impone a la dirección general un pensamiento estratégico renovado, que proporcione orientación para el desarrollo futuro de la empresa.

Para ello se requiere de un sistema de conocimientos que permitan integrar en un modelo de planificación-acción el conjunto de decisiones que resuelvan los problemas estratégicos de la empresa o asegurar la adaptación permanente de ésta a su entorno competitivo. En este sentido, se argumenta que forman parte de “la

estrategia de la empresa: la elección de las metas y objetivos de la organización; las decisiones sobre los productos y servicios que se ofrecen al mercado; el diseño y la configuración de las políticas que determinan el posicionamiento de la empresa para competir en los distintos productos-mercados; la elección del nivel apropiado de alcance y diversidad en los negocios donde participa; y el diseño de la estructura organizativa, sistema administrativo y políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo dentro de la empresa” (Donate, 2007).

Por último, hay que destacar que la literatura sobre competitividad plantea la necesidad de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, organización, localización del negocio, generalización de su ventaja y lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

2.2.3. Teoría de la asociatividad

Existen numerosas definiciones y conceptos acerca de la asociatividad, así como múltiples autores, que la puntualizan desde diferentes perspectivas de acuerdo con el entorno en el que se desenvuelven. La asociatividad, en la actualidad se está convirtiendo en un mecanismo de desarrollo sostenible y sostenido para muchas empresas, especialmente las PyMes, entre los significados

más importantes se puede apreciar el de Rosales, quien define la asociatividad como "un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común"(Rosales, 1997, p.97).

La asociatividad es el sistema de cooperación entre empresas con un objetivo común. Los requisitos básicos para las asociaciones: cooperación voluntaria y la independencia jurídica y autonomía gerencial; sin subordinación entre una empresa.

Dentro de las ventajas que reportan las empresas al incorporarse en asociaciones, se pueden mencionar las siguientes:

- Aumento del nivel de competitividad y gestión de las empresas.
Acceso a nuevos mercados.
- Reducción del riesgo en los mercados debido a que se cuenta con mayor información.
- Mejora de la articulación de la cadena productiva; es decir, mercados de insumos, de factores y de servicios.
- Aumento de la rentabilidad de las empresas debido a la diversificación de productos, nuevas estrategias y costos administrativos compartidos.
- Aumento de la eficiencia para asegurar estándares de calidad de los productos.

Ante la globalización y las crisis de innumerables economías, se generaron nuevos procesos en los que los países se dieron cuenta de la necesidad de buscar nuevos enfoques, que apoyen no solo a las grandes empresas, sino también a las pequeñas y medianas, surgiendo así, la asociatividad empresarial entre los pequeños y medianos productores como la mejor alternativa, sin embargo, los primeros aportes que se dieron sobre este concepto fueron desarrollados por Alfred Marshall en su obra "Principios de economía" escrita hacia el año de 1920.

La asociatividad juega un rol importante en este contexto, al ser fruto de la cooperación entre personas en función de un fin común:

- Asociatividad formal: comunidades campesinas, comunidades nativas, asociaciones sindicales, partidos políticos.
- Asociatividad informal: redes de parentesco, paisanaje y étnicas, "que implican normas de reciprocidad y redistribución en la vida cotidiana, incluyendo el mundo laboral" (Rosales, 1997).

2.2.4. Las asociaciones del sector lácteo

En palabras de Pizzorno (1981), los regímenes liberales no tienen lugar para las corporaciones en el sentido del corporativismo; surgen, entonces, una serie de asociaciones voluntarias de distinto tipo que sólo en algunos casos se transformarán en organizaciones de interés.

En el clásico trabajo de Durkheim (2008, p. 504) la corporación, como grupo profesional, se entendía como "la que forman todos los trabajadores del

mismo orden, todos los cooperadores de una misma función". A partir de esta definición y, en tanto la corporación posee una función de mantenimiento de los lazos sociales, el énfasis está puesto en la cooperación que promueve entre sus miembros. En términos amplios, las asociaciones colectivas de este tipo son construcciones político-culturales que resultan en espacios constituidos por agentes individuales o colectivos dispuestos a participar en la construcción de un objetivo común independientemente de su formalidad.

Las primeras asociaciones vinculadas al sector lácteo en particular fueron aquellas relacionadas con el sector agropecuario en general, especialmente las que representaban a pequeños y medianos productores, pues la producción láctea estuvo muy ligada a estos sujetos sociales en sus orígenes.

Por su parte, y específicamente ligada a la actividad láctea, se constituye la Unión General de Tamberos-en adelante UGT-. Esta asociación surge en febrero de 1920 -cuando el modelo agroexportador empezaba a mostrar grietas y los precios que se pagaban por la materia prima eran muy bajos- y pueden encontrarse en sus Estatutos los objetivos centrales de su creación: "ofrecer un punto de reunión y fomentar el espíritu de solidaridad (...) propendiendo a que formen parte de la Asociación todos los productores y criadores de ganado lechero que exploten tambo (...) "tratar asuntos que se refieran a la producción de leche, como órgano de vigilancia y labor constante en salvaguardia de los intereses, *estudiando* las leyes, decretos, impuestos, actos y medidas perjudiciales a la producción para pedir modificación o abolición según se crea justo y

razonable" y, entre otros "(...) realizar toda clase de gestiones ante los poderes públicos o privados con ese fin, propendiendo a un sistema en el mercado que contemple las necesidades del productor, estimule y fomente la producción y el consumo asegurando la calidad de la leche y su precio" (Fernández, Lattuada & Renold, 2004).

En estos objetivos puede advertirse cierta generalidad que también se traduce en el rol de la asociación en cuanto a órgano consultivo y de asistencia técnica, aún cuando ha participado de las distintas instancias de diálogo sectorial.

A su vez, estas asociaciones confluyen en una estructura de segundo grado con representación institucional en los espacios de diálogo. Se trata de la *Asociación de Productores Lecheros* -en adelante APL-. Esta entidad tiene entre sus objetivos, "promover e incentivar la producción y el mejoramiento de la calidad de los distintos tipos de leche y abogar por valores retributivos por su producción", "velar por los intereses del productor en general, y en particular por los productores de leches de calidad, realizando gestiones ante las autoridades, participando en discusiones de políticas lecheras (...), "efectuar toda actividad de promoción en pos de difundir técnicas, sistemas, propuestas e información entre sus asociados y dentro de la comunidad (...) y, último pero no menos importante, "ejercer la representación de los asociados ante terceros, sean personas, empresas, instituciones públicas o privadas, integrando comisiones, participando en congresos, simposios y todo evento relativo a la fijación de precios, bonificaciones, condiciones de higiene, tipificación de calidades de leche y

subproductos, sanidad de los rodeos, controles de producción y todas aquellas actividades relacionadas con la comercialización de bienes producto de la explotación del ganado lechero" (Giner & Perez Iruela, 1985).

Es preciso destacar que la principal meta de esta asociación, tal como se indica en sus Bases y Objetivos, es la creación de una entidad de tercer grado, capaz de articular y unificar los intereses del sector a nivel primario monopolizando la representación de éste de cara a los instrumentos de diálogo sectorial.

2.3. Bases conceptuales

2.4.1. Gestión empresarial

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización (Gonzales, 2014, p. 22).

Para el Instituto de Investigación El Pacífico (2004), la gestión empresarial es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar,

de las existencias, entre otros. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control.

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor, tales técnicas como:

a) Planeación

Esta función examina definir las metas de la organización, establecer estrategias para el logro de metas y desarrollar jerarquías detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:

- Asignación de recursos.
- Programación

b) Organización

Es la forma de diseñar la estructura de una empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones. La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados.

Organización de desarrollo de base

El Desarrollo de Base parte de que los miembros de una organización lleven a cabo el diseño y la ejecución de sus proyectos para lograr

resultados sostenibles en el largo plazo. Esta forma de trabajar con el beneficiario, considerándolo socio y protagonista de su propio desarrollo, y de encontrar soluciones a nivel comunitario o local, es lo que diferencia al desarrollo del desarrollo de base.

Se consideran Organizaciones de Base (en adelante OdB) aquellas organizaciones de carácter social o político que más cercanas están a la comunidad donde se ubican y a la que sirven. El término se utiliza para identificar la forma de organización más básica que existe.

Según la definición del Proyecto SUMA:

“las OdB se caracterizan por ser asociaciones de naturaleza civil cuyo objetivo es promover el desarrollo humano y económico de sus integrantes y el bienestar de sus familias, así como de la comunidad en la que viven y actúan, especialmente de los grupos con menores oportunidades. Se rigen por normas internas democráticamente, formuladas y aprobadas, con capacidad de autoconvocarse, de identificar y coordinar acciones para dar solución a sus problemas”

El Desarrollo de Base supone un cambio de paradigma y requiere de un marco de trabajo apropiado, ya que muchos proyectos de la cooperación internacional siguen apoyando la financiación de bienes y suministros para las comunidades de escasos recursos. El Desarrollo de Base apuesta por fortalecer a las organizaciones partiendo y potenciando los recursos y habilidades de sus miembros como

estrategia de sostenibilidad, de desarrollo de capacidades y de promoción de la democracia.

TABLA 1.

Asistencialismo y desarrollo de base.

Asistencialismo	Desarrollo De Base
Satisface necesidades	Genera capacidades
Da de lo que falta	Empodera a partir de lo que tiene
Promueve pasividad	Fortalece organizaciones
Demanda ayuda	Propone proyectos colectivos
Promueve paternalismo	Genera corresponsabilidad
Crea dependencia	Promueve sostenibilidad
Limita escala de acción	Permite expansión
Mantiene estatus quo	Genera ciudadanía y capital social
Limita participación	Promueve democracia

Fuente: Red EAmérica, 2013.

c) Dirección

Toda organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consiste en motivar a los subordinados y dirigir las actividades que realizan para alcanzar los objetivos de la empresa.

d) Control

Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos. (Gonzales, 2014, p. 51)

2.4.2. Competitividad

La competitividad empresarial es un concepto estudiado profusamente en los últimos tiempos y cuya definición más formal en términos generales se identifica con la capacidad de las empresas u organizaciones para crear y mantener las ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa (Fuentes, 2006, p. 23).

Tipos básicos de la ventaja competitiva:

a) Liderazgo por costos

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

b) Diferenciación

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

c) Enfoque

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos
- Dos variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación
- El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir.

d) Estrategia Competitiva

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración

participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

e) Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La competitividad depende especialmente productividad, organización, localización, generalización. Estos factores en principio estarán interrelacionados, que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad. Estas dimensiones, antes mencionadas son considerados como factores que están relacionados de forma directa con la competitividad de las las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, distrito La Encañada-Cajamarca - 2017.

2.1.2.1. La medida de la competitividad

Una cuestión íntimamente relacionada con la definición y modelización de la competitividad es su medición, de forma que no se puede hablar de competitividad si no se alude tácita o explícitamente a una

forma de medida de la misma. El proceso de ser competitivo debe por tanto ser medido, para lo cual se puede abordar desde la perspectiva del resultado de ser competitivo o perspectiva ex – post del análisis de la competitividad, o bien desde los factores que influyen en ese resultado, perspectiva ex –ante del análisis de la competitividad aunque el análisis se hace más complejo si tenemos en cuenta que entre estas visiones existen estrechas relaciones. Repetidamente en la literatura acerca de la competitividad se identifica a esta con el logro de una ventaja competitiva y se señala que dicha ventaja se debe reflejar en el logro de una performance o desempeño superior de la empresa frente a sus rivales (Fuentes, 2006, p. 24).

Michael Porter, señala que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital, además incide la organización, localización, generalización. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo (Porter, 1985).

2.4.3. Asociación de productores de leche

Desde hace 82 años la ANPL es el factor común que une a los productores lecheros y la voz que sintetiza su sentir, sus propuestas, sus ideales, y las

esperanzas de toda la familia tambera nacional. Defendiendo su producción, su esfuerzo de cada día y su estilo de vida, arraigado a la tierra sobre la que trabaja y sueña por un futuro mejor.

La Asociación es un ente institucional. Se la construye cada día, entre todos sus integrantes. Y entre todos, cada vez más van perfeccionándola, para que sus brazos fuertes y solidarios se extiendan hacia cada uno de sus integrantes.

Las asociaciones de productores de leche de Combayo, agrupa a un conjunto de familias que usufructúan organizadamente los recursos (técnico – productivos). Estas organizaciones están sujetas a una ley específica que atañe a la propiedad de la tierra, su organización y la administración de los recursos lecheros. Debido a la predominancia de la actividad ganadera para leche, gracias a la presencia del recurso hídrico en la mayor parte de los caseríos y su relación de mercado con NESTLÉ.

2.5. Formulación de hipótesis

Existe una relación directa entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca.

2.6. Identificación de variables

VI: Gestión empresarial

Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que

busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización (Gonzales, 2014, p. 22).

V2: Competitividad

Rajadell Carreras & Sanchez García (2010), proponen una definición de competitividad que recoge cuatro dimensiones diferentes con la pretensión de captar todos los elementos relevantes que el pensamiento estratégico de competitividad, éste encierra: 1) es un patrón de productividad coherente, unificado e integrador; 2) determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en las asignaciones de recursos; 3) selecciona la localización en que participa o se va a participar; 4) intenta lograr una generalización de la ventaja sostenible competitiva a largo plazo en cada negocio respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades de la organización.

CAPÍTULO 3
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.1. Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación

3.1.1. Unidad de análisis

Para los fines de la investigación, se consideró como unidad de análisis a 30 representantes de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca; debido al número de integrantes de la población y puesto que se contó con el acceso oportuno a la información de los colaboradores seleccionados.

3.1.2. Tipo de Investigación

La investigación será básica; ya que buscará el descubrimiento de principios que constituyen la incidencia de la gestión empresarial en la competitividad de las asociaciones de productores de leche. Por otro lado también busca profundizar el conocimiento sobre la competitividad en las asociaciones de productores de leche.

A veces el objeto de estudio es ya conocido o hemos logrado definirlo y nuestro interés se centra en describirlo. Describir en la investigación cuantitativa significa medir. La medición ofrece al investigador un conocimiento exhaustivo del objeto o alguno de sus aspectos (Vieytes, 2004, pág. 93). La investigación que se llevó a cabo para este estudio fue de tipo **descriptiva**, La investigación será básica; ya que buscará el descubrimiento de principios que constituyen la

incidencia de la gestión empresarial en la competitividad de las asociaciones de productores de leche. Por otro lado también busca profundizar el conocimiento sobre la competitividad en las asociaciones de productores de leche; además fue **correlacional**, pues presentó como objetivo medir la relación que existe entre dos o más variables, en un contexto dado e intentó determinar si hay una correlación, el tipo de correlación y su grado o intensidad (Cazau, 2006). Para el caso de la investigación se buscó la relación que existe entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche.

Según a su alcance temporal

Fue una investigación transeccional (abril –junio de 2017), pues se hizo un corte perpendicular de una situación en un momento dado y se estudió su estructura (Sierra, 2003, p. 34), lo cual permitió obtener un diagnóstico de la situación actual y de allí plantear sugerencias que mejoren las condiciones de la gestión empresarial en la competitividad de las asociaciones de productores de leche.

3.1.3. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación fue no experimental, seccional, pues quedó limitado a una sola observación de un solo grupo en un solo momento del tiempo (Sierra, 2003, p. 142) y buscó determinar la relación existente entre las variables Gestión empresarial y competitividad.

La figura 1, muestra el diseño de la investigación:

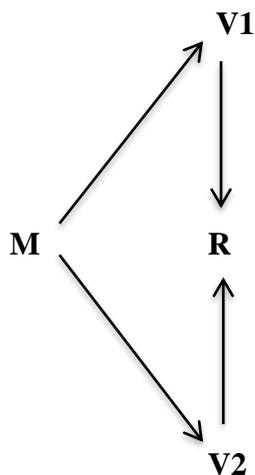


Figura 2. Diseño de la investigación.

Donde:

M: 30 representantes de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo.

V1: Variable 1 (Gestión Empresarial).

V2: Variable 2 (Competitividad).

R: relación

3.2. Grupo de estudio

Se considera grupo de estudio, a un grupo pequeño de personas, quiénes, comparten y discuten y persiguen objetivos comunes. Para los fines de la investigación, el grupo de estudio estuvo constituida por 30 colaboradores informantes de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca.

TABLA 2.

Tamaño de la muestra estratificada de las asociaciones del Centro Poblado de Combayo.

Zona Ecológica	N° de asociaciones	Grupo de estudio	%
Alta	10	10	33%
Media	06	06	20%
Baja	14	14	47%
TOTAL		30	100 %

Fuente: Registro de información Municipalidad CC.PP. de Combayo, 2017.

3.3. Características geopolíticas del ámbito de estudio

La Encañada es un distrito de la provincia y región Cajamarca, ubicada a 34 kilómetros de la ciudad del mismo nombre, en el trayecto de la carretera Cajamarca a la provincia de Celendín. Su territorio tiene 836.7 km², de los cuales el 61% es jalca, el 34% ladera y el 5% valle. La capital distrital se encuentra a 3,030 m.s.n.m. Además, se halla dividido en 3 sectores, los cuales no tienen ninguna relación socioeconómica entre sí: Encañada, Combayo y Chanta - Yanacancha. Cuenta con 102 caseríos y un Centro Urbano (Comisión de Desarrollo del Distrito de la Encañada – CODE, 2004).

Combayo se encuentra ubicado al NE de la ciudad de Cajamarca, a una distancia de 30 Km. y ubicada a una altitud absoluta de 3, 260 m.s.n.m. Tiene una longitud de 28 Km. y comprende un área de 206.8 km², distribuidos en 17 caseríos.

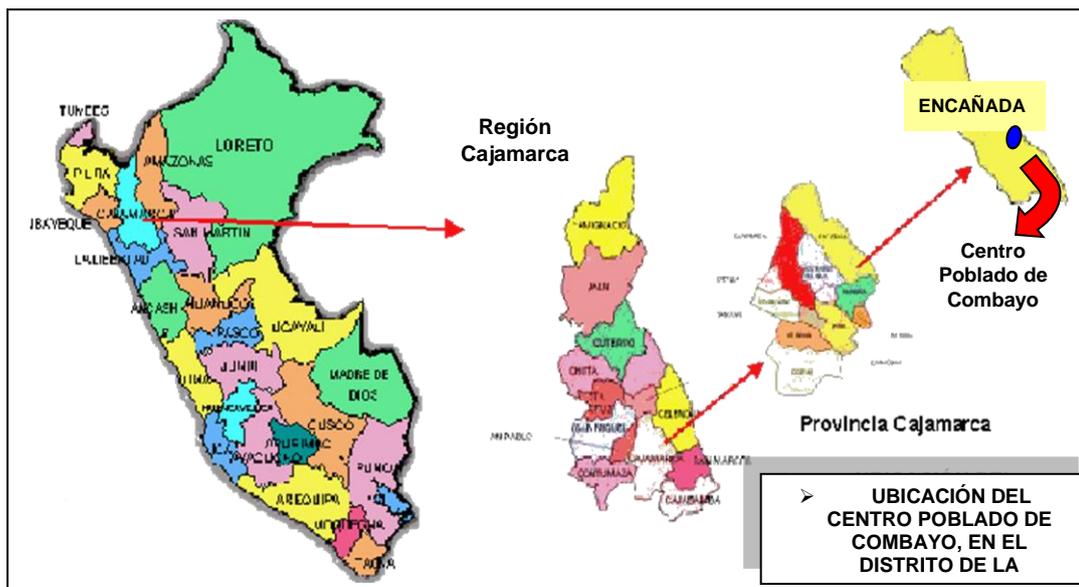


Figura 3. Ubicación geográfica del Centro Poblado de Combayo.

Delgado (2007), señala que geográficamente el Centro Poblado de Combayo pertenece al distrito de la Encañada, provincia de Cajamarca y Departamento del mismo nombre. Comprende un área de 206.8 km², distribuidos en 17 caseríos y en tres zonas ecológicas. En la zona alta se encuentran los caseríos de Las lagunas, Porvenir, Pabellón, Hierba buena Chica, San Luis, Quinuapampa, Cushurubamba. La zona media, los caseríos de Progreso, San Pedro, La Florida, Bellavista Alta, El Milagro, Maraypata. Y la zona baja, Ventanillas, Laurel del valle, el Triunfo, y el actual Centro Poblado. Actualmente cuenta con una población de 6026 habitantes, que hacen un total de 1200 familias.

Las actividades principales de la población, en orden de importancia, están constituidas por la ganadería, agricultura, artesanía y el comercio. Existiendo algunas diferencias productivas según zona ecológica.

En la zona alta, generalmente la actividad agrícola es complementaria a la ganadería. Existe una crianza extensiva en base a vacunos criollos y ovinos mejorados (Junín) cuyo destino de la producción es fundamentalmente al mercado. El desarrollo de las actividades agrícolas se basa principalmente en los cultivos de papa, oca, olluco, y cebada, siendo su destino para el consumo y la venta al mercado. A estas actividades se suma la artesanía de tejidos en base a la lana de ovino, usado mayormente a nivel familiar.

En la zona media la actividad predominante constituye la ganadería de vacunos. El 60% de los caseríos tiene aptitud para el ganado de engorde, y el 40% son de aptitud lechera. Otra actividad de importancia es la cría de ovinos, que da lugar a la práctica de tejidos artesanales.

Las actividades agrícolas para esta zona media, se desarrollan en función a los cultivos de papa, cebada, trigo, avena, habas, lentejas y arvejas; mostrando una mayor diversificación agrícola en relación a la zona alta.

En la zona baja la ganadería para leche constituye la actividad predominante, debido a la presencia del recurso hídrico en la mayor parte de los caseríos y su relación de mercado con INCALAC. El cultivo de maíz, papa, arveja, habas, lenteja, quinua, y algunas hortalizas (ajo, zanahoria, coles, entre otras), sustentan las prácticas agrícolas de esta zona.

3.4. Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores.

TABLA 3. Operacionalización de variables e indicadores.

Variables	Conceptualización operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	técnicas/ instrumento de recojo de datos
GESTIÓN EMPRESARIAL	La gestión empresarial implica la planeación, organización, dirección y control de acciones tomadas para viabilizar objetivos y obtener resultados	Planeación	- <i>Objetivos planeados</i>	¿Considera usted que los objetivos planteados en la asociación que pertenece se cumplieron?	Encuesta - Cuestionario
			- <i>Logro de metas</i>	¿Considera que las metas establecidas en la asociación de productores de leche se cumplieron satisfactoriamente?	
			- <i>Programación de actividades</i>	¿Considera que los resultados obtenidos en el proceso de planeación se lograron las metas establecidas?	
		Organización	- Organigrama	- Asignación del MOF - Estructura	
			Dirección	- <i>Factor Humano</i>	
		- <i>Motivación</i>		¿Considera que la dirección de productores de leche les da oportunidad para su participación activa en la asociación? ¿Usted participo activamente en los planes de producción de su asociación?	
		- <i>Liderazgo</i>		¿Usted se siente incluido en la toma de decisiones de su asociación?	
Control	- <i>Proceso</i>	¿Qué importante es para usted la supervisión del programa por agentes externos e internos?	Encuesta - Cuestionario		

			- <i>Productos</i>	¿Considera que los insumos que les brinda la asociación de productores de leche son de buena calidad?	
			- <i>Clientes</i>	¿Cree usted que la empresa le paga adecuadamente por su producto que vende?	
COMPETITIVIDAD	Estado situacional de la asociación en su productividad, organización, localización y generalización que posibilitan su posicionamiento en el mercado	<i>Productividad</i>	- <i>Calidad</i>	El producto que usted brinda al mercado es, bueno o malo.	
			- <i>Servicio</i>	El servicio que usted brinda al consumidores:	
			- <i>Tecnología</i>	La tecnología que utiliza para la producción de leche es:	
		<i>Organización</i>	- <i>Capacidad de producción</i>	¿Usted cree que gracias a la asociación de proveedores de leche sus ingresos han aumentado?	
			- <i>Eficiencia operativa</i>	¿Usted cree que gracias a la eficacia productiva de su asociación de productores de leche han mejorado su posicionamiento en el mercado?	
			- <i>Posicionamiento en el mercado</i>	¿Cree usted que su situación económica va a mejorar por pertenecer a una organización de base?	
		<i>Localización</i>	- <i>Geografía</i>	¿Los ambientes geográficos son adecuados para la producción de leche?	Encuesta - Cuestionario
			- <i>Características de los ambientes</i>	¿Los terrenos de los usuarios de productores de leche son bajo riego?	
		<i>Generalización</i>	- <i>Lugares de venta</i>	Mejorando la gestión empresarial y la competitividad usted cree que el mercado en donde vende sus productos va a mejorar o a empeorar.	

3.5. Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos.

Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

La Encuesta

Esta técnica se desarrolló a través de la aplicación de formularios a 30 colaboradores informantes de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca.

Para la recopilación de la información se utilizaron como instrumentos el cuestionario.

3.5.2. Descripción de los instrumentos

Gestión Empresarial

Para evaluar la variable gestión empresarial se aplicó un cuestionario, el cual fue validado por una especialista en metodología y, para el contenido se tomó el juicio de experto de un Ingeniero en Agronegocios; considerando de cada uno de ellos sugerencias para la adaptación del instrumento a la realidad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca..

El instrumento se aplicó para recoger la percepción de cada uno de los representantes de las asociaciones antes mencionadas sobre la situación de la planeación, organización, dirección y control que presenta su organización.

El cuestionario consta de 10 preguntas y una hoja de respuestas, el campo de aplicación es a 30 colaboradores informantes con un mínimo de 4 meses de trabajo con un rango de edad entre 25 y 50 años. Su administración fue individual, con una duración de 15 a 25 minutos.

Las puntuaciones se sacaron de la suma de todas las respuestas; cuya asignación de puntajes fueron:

- Excelente :1
- Buena :2
- No sabe / No contesta :0
- Mala :3
- Muy mala :4

Cuestionario sobre competitividad

Para evaluar la variable Competitividad se utilizó un cuestionario, cuyo objetivo fue diagnosticar el nivel de percepción de 30 colaboradores informantes de las asociaciones de productores de leche sobre la situación de productividad, organización, localización y generalización que presenta cada una de sus organizaciones.

Este cuestionario está compuesto por 8 Ítems que miden cada una de las dimensiones antes señaladas, Las puntuaciones se sacaron de la suma de todas las respuestas; cuya asignación de puntajes fueron:

- Excelente :1
- Buena :2
- No sabe / No contesta :0
- Mala :3
- Muy mala :4

Su administración fue individual, con una duración de 15 a 25 minutos.

3.5.3. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.

A partir de los cuestionarios sobre las variables gestión empresarial y competitividad, los investigadores procedieron a sistematizar y reestructurar dicho formato, de modo que se evidencie su consistencia y coherencia con la matriz operacional de variables a través de una prueba piloto y adaptándolos a la realidad de las Asociaciones de productores de leche del Centro poblado de Combayo. Una vez reestructurados los instrumentos fueron revisados por una metodóloga y un especialista en agronegocios quienes comprobaron su validez.

3.6. Aspectos éticos

Los aspectos éticos en las investigaciones centradas en la participación de seres humanos como sujetos de análisis de investigación, remite a la revisión de principios, criterios o requerimientos que una investigación debe satisfacer las necesidades de actores sociales y dentro de ellas a las asociaciones de productores de leche del Centro poblado de Combayo, que fueron las unidades de información para el desarrollo de la presente investigación.

La investigación tuvo en cuenta los siguientes principios éticos: respeto a la dignidad, la libertad y la autodeterminación del individuo; las personas que son sujeto de investigación no pueden ser sometidas a perjuicio, riesgo o a cualquier tipo de presión y, se brindó toda la información necesaria de tal manera que el participante pudo comprender las consecuencias de participar en el proyecto, el tipo y el propósito de la investigación y las fuentes de financiamiento.

CAPÍTULO 4
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Características del grupo de estudio

Se evaluó a 30 colaboradores informantes de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca. Los colaboradores informantes fueron ubicados y distribuidos en el Centro Poblado de Combayo de la siguiente manera: 10 en la zona alta, 06 en la zona media y 14 en la zona baja.

La mayoría de los encuestados (76,67 %) de las zonas alta, media y baja son del sexo masculino, el 23,33 % restante son del sexo femenino.

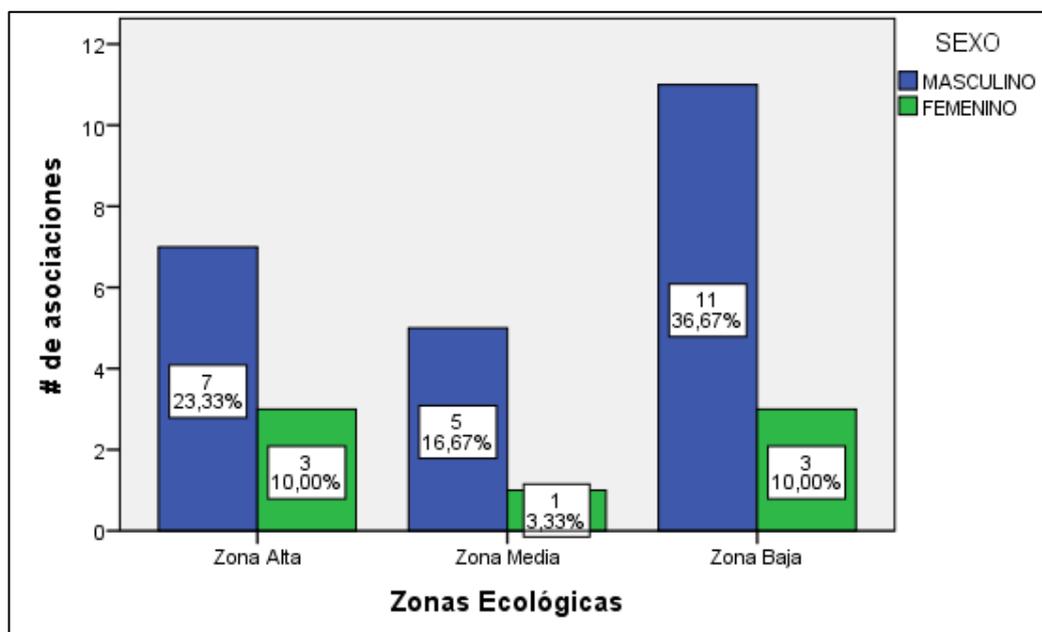


Figura 4. Encuestados de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca -2017.

La mayoría de los productores de leche encuestados (53,54 %) están en la zonas alta y baja, con una edad de 31 a 60 años, el 46,66 % restante están entre 18 a 20 años de edad o más de 61 y se encuentran distribuidos en las zonas alta, media y baja.

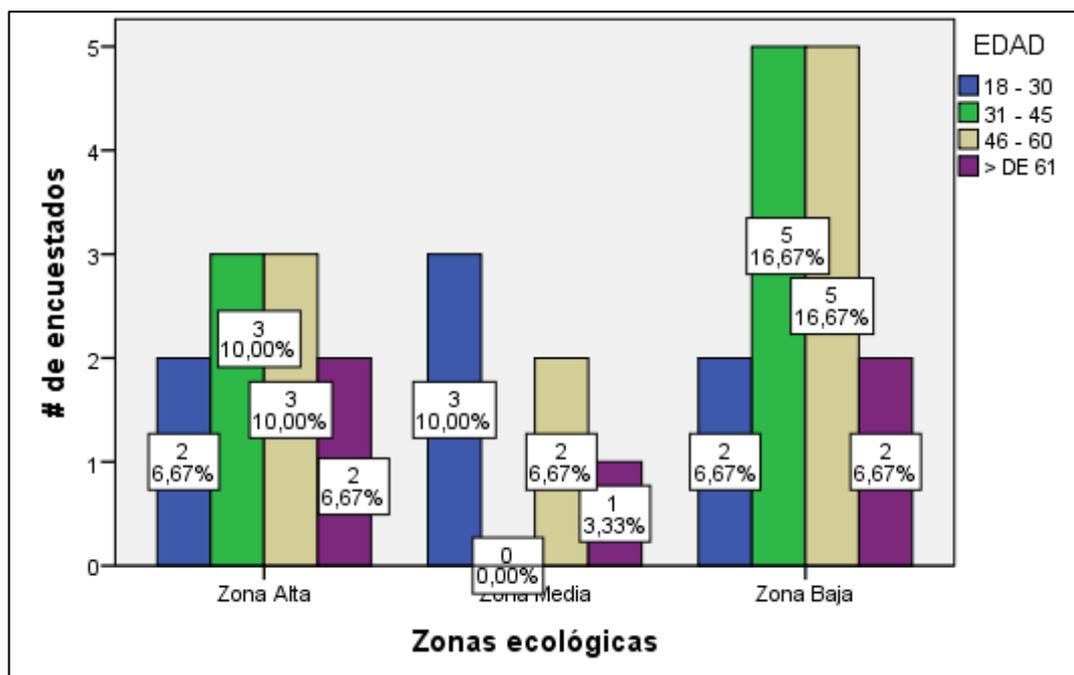


Figura 5. Encuestados de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca -2017, según edad.

La mayoría de los productores de leche encuestados (53,33 %) tienen ingresos económicos entre 600 y 1200 soles quincenales, con mayor cantidad en la zona baja; el 33,33 % tienen ingresos que están entre 1270 a 3800 soles quincenales y están distribuidos en las tres zonas; el 13,34 % restante tienen ingresos de 300 a 600 están distribuidos en la zonas alta y baja.

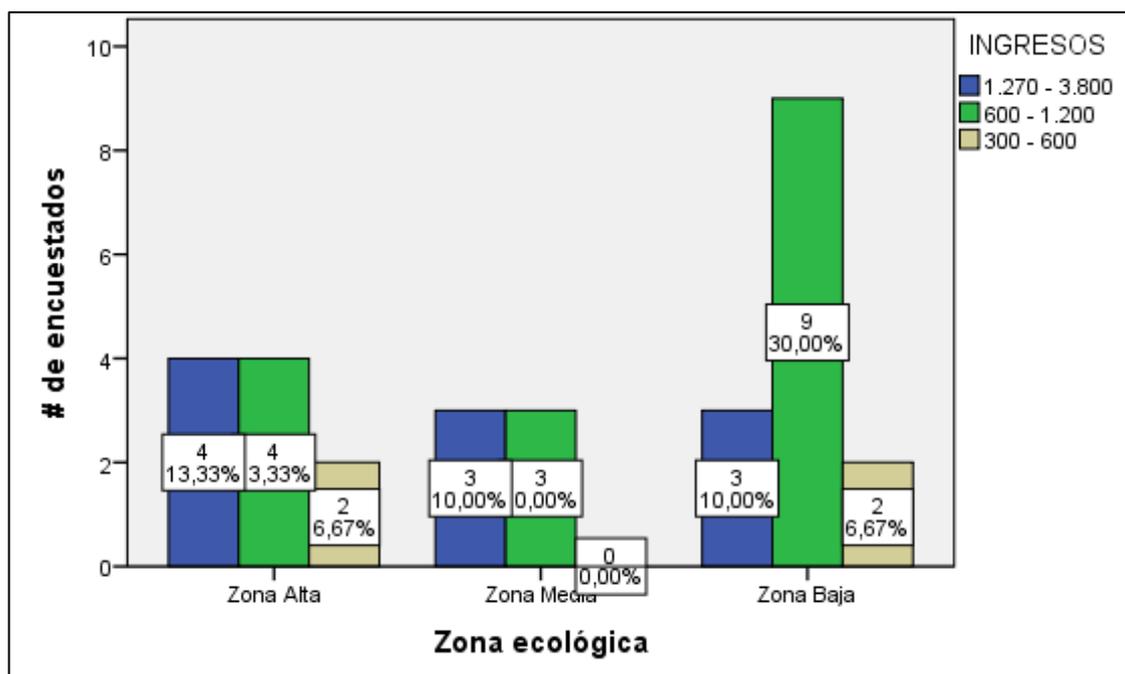


Figura 6. Encuestados de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca -2017, según ingresos económicos.

4.2. Análisis de resultados

4.2.1. Estado de la planeación, organización, dirección y control de la gestión empresarial que presentan las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca.

Para obtener la información sobre las dimensiones: planeación, organización, dirección y control de la gestión empresarial, se ubicaron parámetros de calificación de evaluación integral, donde se detallan las tendencias, convención, calificación y parámetro; además, las convenciones según características de medidas (Ver tabla 4 y 5).

TABLA 4.**Parámetros de calificación de evaluación integral.**

Tendencias	Convención	Calificación	Parámetro
Excelente	E	4	91% - 100%
Buena	B	3	71% - 90%
Regular	R	2	51% - 70%
Mala	M	1	0% - 50%

TABLA 5.**Convenciones según características de respuestas.**

SA	Situación actual
CC	Calificación cualitativa
CN	Calificación numérica
II	Importancia del indicador
PRI	Peso relativo del indicador (calf. Área 1 a 4)
GCI	Grado de cumplimiento del indicador
PIC	Participación del indicador en la calificación
CGA	Calificación general del área

Según Gitman (1986), la gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos.

Para la presente investigación, se evaluaron la percepción de cada uno de los representantes de las asociaciones antes mencionadas, con respecto a la situación de la planeación, organización, dirección y control que presenta su organización; teniendo en consideración la ubicación de las asociaciones según zona ecológica marcada.

TABLA 6.

Situación de la gestión empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica alta.

Dimensión: Planeación										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Objetivos planeados	80	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Logro de metas	80	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Programación de actividades	63	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	75	Buena
Dimensión: Organización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							GCI Real	GCI Ideal	%	Cualitativa
Asignación del MOF	50	M	1	50%	0.5	50	0.13	0.5		
Estructura	50	M	1	50%	0.5	50	0.13	0.5		
Subtotal				100%	1		0.25	1	25	Malo
Dimensión: Dirección										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							GCI Real	GCI Ideal	%	Cualitativa
Factor humano	70	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Motivación	83	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Liderazgo	83	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	75	Buena
Dimensión: Control										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							GCI Real	GCI Ideal	%	Cualitativa
Proceso	83	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Productos	83	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Clientes	83	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	75	Buena

TABLA 7.

Situación de la gestión empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica media.

Dimensión: Planeación										
							PIC		CGA (%)= 25%	
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	Real	Ideal	%	Cualitativa
Objetivos planeados	88	E	4	33%	1.3	100	0.33	0.33		
Logro de metas	75	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Programación de actividades	71	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3.3		0.83	1	83.25	Buena
Dimensión: Organización										
							PIC		CGA (%)= 25%	
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	GCI		%	Cualitativa
Asignación del MOF	50	M	1	50%	0.5	50	0.13	0.5		
Estructura	50	M	1	50%	0.5	50	0.13	0.5		
Subtotal				100%	1		0.25	1	25	Malo
Dimensión: Dirección										
							PIC		CGA (%)= 25%	
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	GCI		%	Cualitativa
Factor humano	92	E	4	33%	1.3	100	0.33	0.33		
Motivación	85	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Liderazgo	79	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3.3		0.83	1	83.25	Buena
Dimensión: Control										
							PIC		CGA (%)= 25%	
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	GCI		%	Cualitativa
Proceso	88	E	4	33%	1.3	100	0.33	0.33		
Productos	71	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Clientes	58	R	2	34%	0.7	50	0.17	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	74.75	Buena

TABLA 8.

Situación de la gestión empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro

Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica baja.

Dimensión: Planeación										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)= 25%	Cualitativa
							Real	Ideal		
Objetivos planeados	75	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Logro de metas	70	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Programación de actividades	66	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	75	Buena
Dimensión: Organización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)= 25%	Cualitativa
							Real	Ideal		
Asignación del MOF	50	M	1	50%	0.5	50	0.13	0.5		
Estructura	50	M	1	50%	0.5	50	0.13	0.5		
Subtotal				100%	1		0.25	1	25	Malo
Dimensión: Dirección										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)= 25%	Cualitativa
							Real	Ideal		
Factor humano	88	E	4	33%	1.3	100	0.33	0.33		
Motivación	87	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Liderazgo	88	B	4	34%	1.4	100	0.34	0.34		
Subtotal				100%	3.7		0.92	1	91.75	Excelente
Dimensión: Control										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)= 25%	Cualitativa
							Real	Ideal		
Proceso	80	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Productos	79	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Clientes	79	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	75	Buena

4.2.1.1. Evaluación integral del avance de la gestión empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo.

La tabla 9, muestra la calificación integral del avance de la gestión empresarial de las asociaciones de productores de leche del centro poblado Combayo, distrito la Encañada - Cajamarca -2017. Los representantes de estas asociaciones o cualquier persona interesadas en su funcionamiento, podrán tomar decisiones para el mejoramiento, corrección o reforzamiento de algunas dimensiones como en la organización (asignación del MOF y estructura) en las zonas ecológicas alta, media o baja. No obstante la meta de avance es llegar a la categoría Excelente, por lo que estas asociaciones seguirán buscando estrategias y alternativas para lograr optimizar a la categoría Excelente en cada una de las dimensiones estudiadas.

En la zona ecológica media destaca en Planeación con 83.25 % de avance (Bueno), en la zona alta y baja con 75 % (Bueno).

En las zonas ecológicas alta, media y baja, el avance de la organización se califica como mala (25%), es nula o casi nula la existencia del MOF, la estructura.

En la zona ecológica baja destaca la Dirección de las asociaciones con 91,75 % de avance (Excelente), le sigue la zona media con 83,25 % (Buena) y alta con 75 % (Buena).

En la zona ecológica alta y baja destacan en Control con 75 % de avance (Bueno), en la zona media con 74,75 % (Bueno).

TABLA 9.

Evaluación integral del avance de la Gestión Empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación de zona ecológica marcada.

DIMENSIÓN	ZONA ECOLÓGICA ALTA		ZONA ECOLÓGICA MEDIA		ZONA ECOLÓGICA BAJA	
	%	Cualitativa	%	Cualitativa	%	Cualitativa
Planeación	75	Buena	83,25	Buena	75	Buena
Organización	25	Malo	25	Malo	25	Malo
Dirección	75	Buena	83,25	Buena	91,75	Excelente
Control	75	Buena	74,75	Buena	75	Buena

4.2.2. Estado de la productividad, organización, localización y generalización que presenta la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca.

Para Porter (1985), la competitividad surge de la articulación, simbiosis y sinergias que se gestan entre los elementos de la economía industrial con los sociológicos, políticos y las innovaciones de las empresas. Por otra parte, al analizar de manera separada cada uno de los cuatro niveles se verifica que en el caso del macro, éste se refiere a la existencia de un entorno económico y político estable. El nivel micro, es aquel en el que las empresa operan con costos bajos, calidad en sus productos y con flexibilidad para enfrentar oportunamente los cambios en la demanda; en lo que atañe al nivel medio, éste corresponde a la formulación y aplicación de políticas concretas para crear un entorno favorable para el desarrollo de las empresas y, finalmente, el nivel meta, en él se expresa la participación de la sociedad aportando valores culturales, consensos en torno a la dirección del cambio y en las habilidades de los agentes sociales

para formular políticas y estrategias que, en nuestra opinión, influyen en la determinación de la competitividad de la empresa.

Repetidamente en la literatura acerca de la competitividad se identifica a esta con el logro de una ventaja competitiva y se señala que dicha ventaja se debe reflejar en el logro de una performance o desempeño superior de la empresa frente a sus rivales (Fuentes, 2006, p. 24).

En este contexto, las asociaciones de productores de leche buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los representantes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para la presente investigación, se evaluaron la percepción de cada uno de los representantes de las asociaciones de productores de leche del Centro poblado de Combayo, con respecto al nivel de percepción de 30 colaboradores informantes sobre la situación de productividad, organización, localización y generalización que presenta la competitividad en cada una de sus organizaciones.; teniendo en consideración la ubicación de las asociaciones según zona ecológica marcada.

TABLA 10.

Situación de la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro

Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica alta.

Dimensión: Productividad										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)= 25%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Calidad	80	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Servicio	75	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Tecnología	73	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	75	Buena
Dimensión: Organización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)= 25%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Capacidad de producción	85	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Eficiencia operativa	85	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Posicionamiento en el mercado	85	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	75	Buena
Dimensión: Localización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)= 25%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Geografía	70	M	1	50%	0.5	50	0.13	0.25		
Características de los ambientes	90	E	2	50%	1	100	0.25	0.25		
Subtotal				100%	1.5		0.38	0.5	75	Buena
Dimensión: Generalización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)= 25%	
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Lugares de venta	93	B	3	100%	3	99.99	0.75	0.75		
Subtotal				100%	3		0.75	0.75	100	Excelente

TABLA 11.

Situación de la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro

Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica media.

Dimensión: Productividad										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Calidad	79	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Servicio	75	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Tecnología	67	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	75	Buena
Dimensión: Organización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							GCI Real	GCI Ideal	%	Cualitativa
Capacidad de producción	96	B	4	33%	1.3	100	0.33	0.33		
Eficiencia operativa	83	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Posicionamiento en el mercado	88	B	4	34%	1.4	100	0.34	0.34		
Subtotal				100%	3.7		0.92	1	91.75	Excelente
Dimensión: Localización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							GCI Real	GCI Ideal	%	Cualitativa
Geografía	83	E	2	50%	1	100	0.25	0.25		
Características de los ambientes	83	E	2	50%	1	100	0.25	0.25		
Subtotal				100%	2		0.5	0.5	100	Excelente
Dimensión: Generalización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							GCI Real	GCI Ideal	%	Cualitativa
Lugares de venta	100	E	3	100%	3	99.99	0.75	0.75		
Subtotal				100%	3		0.75	0.75	100	Excelente

TABLA 12.

Situación de la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro

Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación en la zona ecológica baja.

Dimensión: Productividad										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Calidad	79	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Servicio	73	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Tecnología	66	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	75	Buena
Dimensión: Organización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Capacidad de producción	82	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Eficiencia operativa	82	B	3	33%	1	75	0.25	0.33		
Posicionamiento en el mercado	86	B	3	34%	1	75	0.26	0.34		
Subtotal				100%	3		0.75	1	75	Buena
Dimensión: Localización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Geografía	75	E	2	50%	1	100	0.25	0.25		
Características de los ambientes	89	E	2	50%	1	100	0.25	0.25		
Subtotal				100%	2		0.5	0.5	100	Excelente
Dimensión: Generalización										
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	25%
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Lugares de venta	90	E	3	100%	3	99.99	0.75	0.75		
Subtotal				100%	3		0.75	0.75	100	Excelente

4.2.2.1. Evaluación integral del avance de la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro poblado de Combayo.

La tabla 13, muestra la calificación integral del estado actual de la competitividad de las asociaciones de productores de leche del centro poblado Combayo, distrito la Encañada - Cajamarca -2017. Los representantes de estas asociaciones o cualquier persona interesadas en su funcionamiento, podrán tomar decisiones para mejorar, corregir o reforzar las dimensiones estudiadas (productividad, organización, localización y generalización) de las zonas ecológicas alta, media o baja. Sin embargo la meta será llegar a una competitividad excelente, por lo que estas asociaciones seguirán aplicando alternativas para llegar a dicho fin.

En la zonas ecológicas medias alta, media y baja tienen una competitividad buena (75 %) en la producción de leche.

En la zona ecológica media destaca su organización con 91,75 % de avance (Excelente), le sigue la zona alta y baja con 75 % (Buena).

En las zonas ecológicas media y baja destacan perceptivamente en localización con 100 % de avance (Excelente), le sigue la zona alta con 75 % (Buena).

En las zonas ecológicas alta, media y baja destacan en Generalización con el 100 % de avance (Excelente).

TABLA 13.

Evaluación integral del avance de la Competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, según dimensiones y ubicación de zona ecológica marcada.

DIMENSIÓN	ZONA ECOLÓGICA ALTA		ZONA ECOLÓGICA MEDIA		ZONA ECOLÓGICA BAJA	
	%	Cualitativa	%	Cualitativa	%	Cualitativa
	Productividad	75	Buena	75	Buena	75
Organización	75	Buena	91,75	Excelente	75	Buena
Localización	75	Buena	100	Excelente	100	Excelente
Generalización	100	Excelente	100	Excelente	100	Buena

4.2.3. Correlación que existe entre gestión empresarial con la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro poblado de Combayo.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Prueba de normalidad de los datos

Para probar la normalidad de los datos, nos planteamos las siguientes hipótesis:

Hipótesis nula (H_0): Los datos de la variable gestión empresarial presentan distribución normal.

Hipótesis Alterna (H_1): Los datos de la variable gestión empresarial no presentan distribución normal.

Hipótesis nula (H_0): Los datos de la variable competitividad presentan distribución normal.

Hipótesis Alterna (H_1): Los datos de la variable competitividad no presentan distribución normal.

Nivel de significancia a priori: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: O si $p < 0,05$, se rechaza H_0 o si $p > 0,05$, no se rechaza H_0

TABLA 14.

Prueba de normalidad de los datos.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión empresarial	0,151	30	,080
Competitividad	0,154	30	,066

a. Corrección de significación de Lilliefors_a

En la tabla 14, se observa que según la prueba de Kolmogorov-Smirnov, existe normalidad en la distribución de los datos de las variables gestión empresarial y competitividad (Sig. Asintótica bilateral: $p\text{-valor} > 0,05$), por lo que se podrán ser analizados con pruebas paramétricas, como es la correlación de Pearson.

Análisis inferencial entre la gestión empresarial y competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca -2017.

1. Hipótesis estadísticas general:

H_0 : No existe relación directa entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca - 2017.

H_1 : Existe relación directa entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca - 2017.

2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05 (5 \%)$$

3. Estadística de Prueba

Probabilísticamente, si p -valor < 0.05 , entonces es significativo al 95% de confianza estadística, con lo cual se rechaza H_0 y acepta H_1 .

TABLA 15.

Correlación de Pearson entre la gestión empresarial y la competitividad.

		Competitividad
Gestión empresarial	Correlación de Pearson	0,838**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	30

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

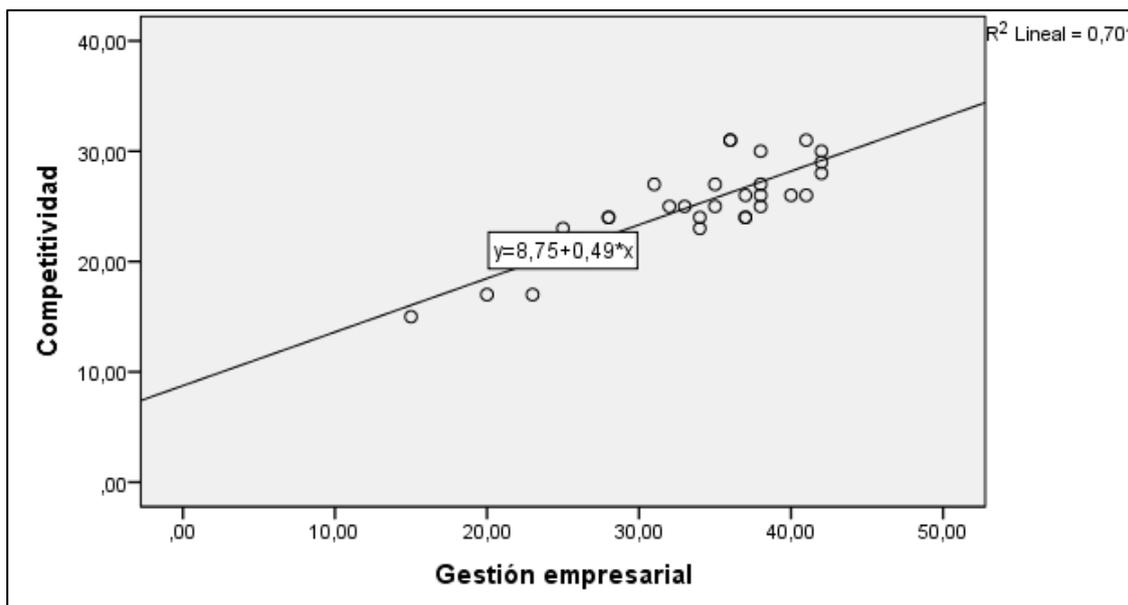


Figura 7. Nube de puntos entre gestión empresarial con la competitividad.

Tabla 16.

Nivel de medición correlacional de las variables: intervalo o razón.

Valor	Categorías
-1	Correlación negativa perfecta
-0,99 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,89 a -0,75	Correlación negativa considerable
-0,74 a -0,50	Correlación negativa media
-0,49 a -0,25	Correlación negativa débil
-0,24 a -0,10	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación alguna entre las variables
+0,24 a +0,10	Correlación positiva muy débil
+0,49 a +0,25	Correlación positiva débil
+0,74 a +0,50	Correlación positiva media
+0,89 a +0,75	Correlación positiva considerable
+0,99 a +0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia sobre la base de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Análisis:

La correlación de Pearson, señala que el P-valor = 0,000 < 0.05, por lo que el resultado es significativo al 95% de confianza estadística. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la de investigación: existe una relación directa significativa entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, distrito La Encañada-Cajamarca - 2017. La magnitud de esta correlación es de 83,80 % (0,838), correspondiente a una correlación positiva considerable. El coeficiente de determinación (R^2) indica que la variable gestión empresarial explica a la variable competitividad en un 70,1 %, el 29,9 % restante se debe a variables extrañas. En este estudio no buscamos causalidades, solo relación.

Interpretación:

La gestión empresarial de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca - 2017, se relaciona directamente con la competitividad; es decir que, al mejorar la gestión empresarial, también se mejora su competitividad.

DISCUSIÓN

Referirnos a Las Asociaciones de Productores de Leche del Centro Poblado de Combayo; e ubicarla en su connotación como "corporaciones", "organizaciones" o "asociaciones" sectoriales. En palabras de Pizzorno (1981), los regímenes liberales no tienen lugar para las corporaciones en el sentido del *corporativismo*; surgen, entonces, una serie de asociaciones voluntarias de distinto tipo que sólo en algunos casos se transformarán en organizaciones de interés.

Los resultados muestran que existe una relación directa significativa entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, distrito La Encañada-Cajamarca - 2017. La magnitud de esta correlación es de 83,80 % (0,838), correspondiente a una correlación positiva considerable. El coeficiente de determinación (R^2) indica que la variable gestión empresarial explica a la variable competitividad en un 70,1 %, el 29,9 % restante se debe a variables extrañas. En este estudio no buscamos causalidades, solo relación, en un grupo de estudio de 30 colaboradores informantes de las asociaciones de productores de leche; de donde el 76,67 % de las zonas alta, media y baja son del sexo varón, el 23,33 % restante son del sexo mujer, quienes en su mayoría (53,54 %) cuentan con una edad entre 31 a 60 años, el 46,66 % restante están entre 18 a 20 años de edad o más de 61 y, la mayoría de los productores de leche encuestados (53,33 %) tienen ingresos económicos entre 600 y 1200 soles quincenales, con mayor cantidad en la zona baja; el 33,33 % tienen ingresos que están entre 1270 a 3800 soles quincenales y están distribuidos en las tres zonas; el

13,34 % restante tienen ingresos de 300 a 600 están distribuidos en la zonas alta y baja.

La hipótesis central de la investigación, señala que existe una relación directa entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca, los resultados indican que existe una relación directa entre ambas variables, es decir que, al mejorar la gestión empresarial, también se mejora su competitividad.

En cuanto a la evaluación de la gestión empresarial en las asociaciones de productores de leche del centro Poblado de Combayo , los resultados obtenidos muestran que los representantes de estas asociaciones o cualquier persona interesadas en su funcionamiento, podrán tomar decisiones para el mejoramiento, corrección o reforzamiento de algunas dimensiones como en la organización (asignación del MOF y estructura) en las zonas ecológicas alta, media o baja. No obstante la meta de avance es llegar a la categoría Excelente, por lo que estas asociaciones seguirán buscando estrategias y alternativas para lograr optimizar a la categoría Excelente en cada una de las dimensiones estudiadas. La zona ecológica media destaca en Planeación con 83.25 % de avance (Bueno), en la zona alta y baja con 75 % (Bueno). En las zonas ecológicas alta, media y baja, el avance de la organización se califica como mala (25%), es nula o casi nula la existencia del MOF, la estructura. En la zona ecológica baja destaca la Dirección de las asociaciones con 91,75 % de avance (Excelente), le sigue la zona media con 83,25 % (Buena) y alta con 75 % (Buena).

En la zona ecológica alta y baja destaca el Control con 75 % de avance (Bueno), en la zona media con 74,75 % (Bueno).

De acuerdo a lo expresado por Gorestein et al. (2005), la gestión empresarial permite generar compromisos entre los productores de leche, que sirvan para generar cambios económicos, sociales y políticos dentro de sus funciones. Ya que, el Centro Poblado de Combayo, se caracteriza por una especialización productiva definida alrededor de actividades basadas en la explotación de recursos mineros naturales. En este marco, la comunidad y la economía del Centro Poblado Combayo han ido tejiendo una trayectoria con dos factores fuertemente entrelazados. Uno, el de sus relaciones hacia fuera y, por lo tanto, las formas de articulación con el exterior; el otro, vinculado con su configuración y evolución interna fuertemente condicionado por las repercusiones que tienen las dinámicas externas. Estos elementos trascienden a los sectores sociales agrarios para impregnar el sustrato en el que se conforma la cultura colectiva rural y urbana. Además, los datos obtenidos se contrastan con lo que señala Azócar (2010), quien indica que Una de las formas más importantes para lograr mejoras en el nivel productivo de los agricultores, tiene que ver con la conciencia de parte de ellos, de la necesidad de apoyarse y trabajar unidos a través de sus organizaciones, obteniendo así beneficios tanto en el plano de la venta de sus productos, como en la adquisición de conocimientos técnicos que puedan aplicar en sus explotaciones, mejorando su producción individual. Es aquí donde el CEGA tiene una función primordial al entregar información y nuevos conocimientos para que las organizaciones y sus miembros puedan desarrollarse y optar a mejores condiciones sociales y económicas (p. 183).

Con respecto a la competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, se tiene que los representantes de estas asociaciones o cualquier persona interesadas en su funcionamiento, podrán tomar decisiones para mejorar, corregir o reforzar las dimensiones estudiadas (productividad, organización, localización y generalización) de las zonas ecológicas alta, media o baja. Sin embargo la meta será llegar a una competitividad excelente, por lo que estas asociaciones seguirán aplicando alternativas para llegar a dicho fin.

En la zonas ecológicas medias alta, media y baja tienen una competitividad buena (75 %) en la producción de leche. En la zona ecológica media destaca su organización con 91,75 % de avance (Excelente), le sigue la zona alta y baja con 75 % (Buena). En las zonas ecológicas media y baja destacan perceptivamente en localización con 100 % de avance (Excelente), le sigue la zona alta con 75 % (Buena). En las zonas ecológicas alta, media y baja destacan en Generalización con el 100 % de avance (Excelente).

En este sentido y en concordancia con el estudio de Porter (1985), la competitividad surge de la articulación, simbiosis y sinergias que se gestan entre los elementos de la economía industrial con los sociológicos, políticos y las innovaciones de las empresas. Por otra parte, al analizar de manera separada cada uno de los cuatro niveles se verifica que en el caso del macro, éste se refiere a la existencia de un entorno económico y político estable. El nivel micro, es aquel en el que las empresa operan con costos bajos, calidad en sus productos y con flexibilidad para enfrentar oportunamente los cambios en la demanda; en lo que atañe al nivel

medio, éste corresponde a la formulación y aplicación de políticas concretas para crear un entorno favorable para el desarrollo de las empresas y, finalmente, el nivel meta, en él se expresa la participación de la sociedad aportando valores culturales, consensos en torno a la dirección del cambio y en las habilidades de los agentes sociales para formular políticas y estrategias que, en nuestra opinión, influyen en la determinación de la competitividad de la asociación.

Al analizar la correlación entre Gestión empresarial y competitividad, se encuentra que existe una correlación positiva considerable, la magnitud de esta correlación es de 83,80 % (0,838) y el coeficiente de determinación (R^2) indica que la variable gestión empresarial explica a la variable competitividad en un 70,1 %, el 29,9 % restante se debe a variables extrañas.

Finalmente, es importante indicar que en el clásico trabajo de Durkheim (2008, p. 504) la corporación, como grupo profesional, se entendía como "la que forman todos los trabajadores del mismo orden, todos los cooperadores de una misma función". A partir de esta definición y, en tanto la corporación posee una función de mantenimiento de los lazos sociales, el énfasis está puesto en la cooperación que promueve entre sus miembros. En términos amplios, las asociaciones colectivas de este tipo son construcciones político-culturales que resultan en espacios constituidos por agentes individuales o colectivos dispuestos a participar en la construcción de un objetivo común independientemente de su formalidad. En tal sentido, estas asociaciones confluyen en una estructura de segundo grado con representación institucional en los espacios de diálogo. Se trata de la *Asociación de Productores*

Lecheros. Esta entidad tiene entre sus objetivos, "promover e incentivar la producción y el mejoramiento de la calidad de los distintos tipos de leche y abogar por valores retributivos por su producción", "velar por los intereses del *productor en general, y en particular por los productores de leches de calidad*, realizando gestiones ante las autoridades, participando en discusiones de políticas lecheras (...), "efectuar toda actividad de promoción en pos de difundir técnicas, sistemas, propuestas e información entre sus asociados y dentro de la comunidad (...) y, último pero no menos importante, "ejercer la *representación* de los asociados ante terceros, sean personas, empresas, instituciones públicas o privadas, integrando comisiones, participando en congresos, simposios y *todo evento relativo a la fijación de precios, bonificaciones, condiciones de higiene, tipificación de calidades de leche y subproductos, sanidad de los rodeos, controles de producción y todas aquellas actividades relacionadas con la comercialización de bienes producto de la explotación del ganado lechero*" (Giner & Perez Iruela, 1985).

Es preciso destacar que la principal meta las asociaciones de productores de leche, tal como se indica en sus Bases y Objetivos, es la creación de una entidad de tercer grado, capaz de articular y unificar los intereses del sector a nivel primario monopolizando la representación de éste de cara a los instrumentos de diálogo sectorial.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación directa significativa entre la gestión empresarial con la competitividad de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, distrito La Encañada-Cajamarca - 2017. La magnitud de esta correlación es de 83,80 % (0,838), correspondiente a una correlación positiva considerable. El coeficiente de determinación (R^2) indica que la variable gestión empresarial explica a la variable competitividad en un 70,1 %, el 29,9 % restante se debe a variables extrañas. En este estudio no buscamos causalidades, solo relación.
2. La gestión empresarial en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo , evidencia que los representantes podrán tomar decisiones para el mejoramiento, corrección o reforzamiento de algunas dimensiones como en la organización (asignación del MOF y estructura) en las zonas ecológicas alta, media o baja. La zona ecológica media destaca en Planeación con 83.25 % de avance (Bueno), en la zona alta y baja con 75 % (Bueno). En la zona ecológica alta, media y baja, el avance de la organización se califica como mala (25%), es nula o casi nula la existencia del MOF, la estructura. En la zona ecológica baja destaca la Dirección de las asociaciones con 91,75 % de avance (Excelente), le sigue la zona media con 83,25 % (Buena) y alta con 75 % (Buena). En la zona ecológica alta y baja destacan el Control con 75 % de avance (Bueno) y en la zona media con 74,75 % (Bueno).
3. La competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, a través de sus representantes o cualquier persona interesadas en su funcionamiento, podrán tomar decisiones para mejorar, corregir o reforzar las

dimensiones estudiadas (productividad, organización, localización y generalización). Sin embargo la meta será llegar a una competitividad excelente, por lo que estas asociaciones seguirán aplicando alternativas para llegar a dicho fin.

4. En la zonas ecológicas medias alta, media y baja tienen una competitividad buena (75 %) en la producción de leche. En la zona ecológica media destaca su organización con 91,75 % de avance (Excelente), le sigue la zona alta y baja con 75 % (Buena). En las zonas ecológicas media y baja destacan perceptivamente en localización con 100 % de avance (Excelente), le sigue la zona alta con 75 % (Buena). En las zonas ecológicas alta, media y baja destacan en Generalización con el 100 % de avance (Excelente).

5. La gestión empresarial de las asociaciones de productores de leche en el Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca - 2017, se relaciona directamente con su competitividad, es decir que, al mejorar la gestión empresarial, también se mejora su competitividad.

SUGERENCIAS

1. A la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cajamarca, crear y conformar una Mesa Regional de Productores Lecheros, con la finalidad de canalizar el pluralismo existente entre representantes del sector agropecuario cajamarquino en general, y coordinar políticas de acción sobre gestión empresarial y competitividad en una única "organización" de productores.
2. A los representantes de las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo establecer alianzas estratégicas público – privados, con la finalidad de que se promuevan capacitaciones sobre gestión empresarial y competitividad al interior de sus organizaciones y viabilicen promoción de actividades gremiales, técnicas y de cooperación para el "bienestar" de la elaboración de productos lácteos.
3. A los profesionales interesados en profundizar este tipo de estudios se sugiere aplicar instrumentos adicionales como entrevistas a profundidad y focus groups, para poder obtener mayor información sobre cuestiones técnico-productivas de la gestión empresarial y la competitividad y poder contribuir al progreso general de la actividad láctea a través del diálogo y la concertación entre los distintos actores.

REFERENCIAS

AGALEP. (2015). Informe del sector lácteo- enero. Recuperado 8 de marzo de 2017, a partir de <https://app.box.com/s/2frl9qg36iqyrlxnwg7g89ry1ckx6f6u>

Angeles, F (2005). *El análisis financiero y su incidencia en las decisiones de las MYPES*. Resis para optar el Grado de Maestro en Finanzas en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Perú.

Azócar, G. (2010). *Aspecto económico- financiero y caracterización de 16 predios campesinos lecheros de la provincia de Valdivia, como estudio de caso en Chile*. UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE - faa996a.pdf. Recuperado 6 de marzo de 2017, a partir de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2005/faa996a/doc/faa996a.pdf>

Bolivar, H. (2011). *Metodologías e indicadores de evaluación de sistemas agrícolas hacia en desarrollo sostenible*. Centro de investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Beloso Chacín. Ciudad de Maracaibo - Venezuela.

Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Módulo 404 Red de Psicología online – www.galeon.com/pcazau.

Chile, F. (2000). Programa Gestión Agropecuaria. Recuperado 6 de marzo de 2017, a partir de

http://dspace.ugal.cl/bitstream/1950/3206/1/Ec_Gestion_Prod_Lech.pdf

Chong (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión de Empresas de la Escuela de Posgrado - Facultad de Ingeniería Industrial de la Unidad de Posgrado en Ingeniería Industrial de la Universidad Mayor de San Marcos. Perú.

Delgado, V. (2007). *La Conflictividad Social en las Organizaciones de Base del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada – Cajamarca*. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.

Donate, C. (2007). *Estrategias de conocimiento e innovación: relaciones y análisis de sus efectos en los resultados empresariales*. Consejo Económico y Social, Madrid.

Durkheim, E. (2008). *La división del Trabajo Social*. Buenos Aires: Gorla.

- Edelman, D. (1985). *Planificación y desarrollo regional integrado en América Latina, Seminario sobre: Planificación y Desarrollo Regional Integrado en America Latina*, llevado a cabo del 7 al 18 de octubre de 1985, Recife, Brasil.
- Fernández, S., Lattuada, M. y Renold, J.M. (2004). El cooperativismo en el complejo lácteo argentino: evolución y estrategias recientes en el caso de la provincia de Santa Fe. En Renold, J. M. y Lattuada, M. (Coord.). *El complejo lácteo en una década de transformaciones estructurales* (pp. 47-67) Buenos Aires: Biblos.
- Fuentes, L. (2006). *La competitividad empresarial*. Recuperado 4 de marzo de 2017, a partir de <ftp://tesis.bbtck.ull.es/ccssyhum/cs233.pdf>
- Giner, S. y Perez Iruela, M. (1985). Corporatismo: el estado de la cuestión. En *Revista de Estudios e Investigaciones Sociológicas*, Madrid, número 31, 9-45.
- Gitman J. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera.*, México DF, Editorial.
- Gonzales. J (2013). *Gestión empresarial y competitividad en las mypes del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el distrito de la victoria - año 2013*. Tesis para optar el título profesional de contador público de la facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras - escuela Académico

profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad San Martín de Porres. Perú.

Gonzales, J. (2014). *Las decisiones financieras para el desarrollo de las empresas lácteas en México*. Recuperado 4 de marzo de 2017, a partir de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf

HALL, R. (1993). *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal, vol. 14, núm. 8, pp. 607-618.

Hax, A. C. & Majluf, N.S. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica, Buenos Aires.

La Roca, H. (2002). *Que es la Administración*. México, Editorial McGraw-hill.

OCDE-FAO (2016). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2016-2025 (Perspectivas Agrícolas OCDE-FAO 2016- 2025)*. OCDE: París y FAO: Roma.

Pizzorno, A. (1981), Interest and parties in pluralism. En Berger, Suzanne (Ed.), *Organizing interests in western Europe. Pluralism corporatism, and the transformation of politics*. (pp. 249-286) Cambridge: Cambridge University Press.

Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA, México.

Rajadell Carreras, M., & Sanchez García, J. L. (2010). *LEAN MANUFACTURING La evidencia de una necesidad*. España: Diaz de Santos.

Rosales, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. Capítulos del Sela, 27 de Febrero de 2008 p. 97.

Santa Cruz, V. (2006). Análisis de la cadena productiva de lacteos Cajamarca. Recuperado 6 de marzo de 2017, a partir de <http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/218.pdf>

Sierra, R. (2003). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Thomson Editores Spain.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. Buenos Aires : Editorial de la Ciencias.

APÉNDICE

FORMULARIO GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE LECHE DEL CENTRO POBLADO COMBAYO, DISTRITO LA ENCAÑADA-CAJAMARCA - 2017

INSTRUCCIONES:

A continuación se le presenta el formulario que ha sido elaborado para establecer las consideraciones las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo. Y quisiéramos que nos conceda unos minutos. Muchas gracias...

DATOS GENERALES

1.1. Sexo.

01) Masculino	
02) Femenino	

1.2. Edad

01)	18-30	
02)	31-45	
03)	46-60	
04)	61 a más	

1.3. Promedio de ingreso mensual.

05) A	06) B	07) C	08) D	09) E
S/ 3, 800 a más	S/ 1,270 – 3, 800	S/ 600 – 1,200	S/ 300 – 600	Menos de S/. 300

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

1.1. Planeación

Categoría de Respuesta.	Zona Ecológica Marcada: <i>Alta / Media / Baja</i>				
	Zona:				
	Excelente	Buena	N.S./ N.O.	Mala	Muy mala
1. ¿Considera usted que los objetivos planteados en la asociación que pertenece se cumplieron?					
2. ¿Considera que las metas establecidas en la asociación de productores de leche se cumplieron satisfactoriamente?					
3. ¿Considera que los resultados obtenidos en el proceso de planeación se lograron las metas establecidas?					

1.2. Organización

Categoría de Respuesta.	Zona Ecológica Marcada: <i>Alta / Media / Baja</i>				
	Zona:				
	Excelente	Buena	No Sabe/ No Opina	Mala	Muy mala
4. ¿La Organización de Productores de Leche cuentan con el MOF?					
5. ¿En la organización aplican el MOF?					

1.3. Dirección

Categoría de Respuesta.	Zona Ecológica Marcada: <i>Alta / Media / Baja</i>				
	Zona:				
	Excelente	Buena	No Sabe/ No Opina	Mala	Muy mala
6. ¿Las autoridad de la asociación de productores de leche trabajan por el bien común?					
7. ¿Considera que la dirección de productores de leche les da oportunidad para su participación activa en la asociación?					
8. ¿Usted participo activamente en los planes de producción de su asociación?					
9. ¿Usted se siente incluido en la toma de decisiones de su asociación?					

1.4. Control

Categoría de Respuesta.	Zona Ecológica Marcada: <i>Alta / Media / Baja</i>				
	Zona:				
	Excelente	Buena	No Sabe/ No Opina	Mala	Muy mala
10. ¿Qué importante es para usted la supervisión del programa por agentes externos e internos?					
11. ¿Considera los insumos que los insumos que les brinda la asociación de productores de leche son de buena calidad?					
12. ¿Cree usted que la empresa le paga adecuadamente por su producto que vende?					

2. COMPETITIVIDAD

2.1. Productividad

Categoría de Respuesta.	Zona Ecológica Marcada: <i>Alta / Media / Baja</i>				
	Zona:				
	Excelente	Buena	No Sabe/ No Opina	Mala	Muy mala

13. El producto que usted brinda al mercado es:					
14. El servicio que usted brinda al consumidores:					
15. La tecnología que utiliza para la producción de leche es:					

2.2. Organización

Categoría de Respuesta.	Zona Ecológica Marcada: <i>Alta / Media / Baja</i>				
	Zona:				
	Excelente	Buena	No Sabe/ No Opina	Mala	Muy mala
16. ¿Usted cree que gracias a la asociación de proveedores de leche sus ingresos han aumentado?					
17. ¿Usted cree que gracias a la eficacia productiva de su asociación de productores de leche han mejorado su posicionamiento en el mercado?					
18. ¿Cree usted que su situación económica va a mejorar por pertenecer a una organización de base?					

2.3. Localización

Categoría de Respuesta.	Zona Ecológica Marcada: <i>Alta / Media / Baja</i>
	Zona:

	Si	No	No sabe/No contesta
19. ¿Los ambientes geográficos son adecuados para la producción de leche?			
20. ¿Los terrenos de los usuarios de productores de leche son bajo riego?			

2.4. Mejorando la gestión empresarial y la competitividad usted cree que el mercado en donde vende sus productos va a:

EXPECTATIVA.	Zona Ecológica Marcada.
	Alta / Media / Baja
	Zona:
	Cantidad
1. VA A MEJORAR.	()
2. VA A SEGUIR IGUAL.	()
3. VA A EMPEORAR.	()
4. NO SABE / NO RESPONDE.	()
5. TOTAL.	()

(*): Consultar a los encuestados cómo avizoran su situación económica en los próximos años.