

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES
Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA



TESIS

EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EN LA
COOPERATIVA COOPREDESCUY DEL DISTRITO DE
CONDEBAMBA, PROVINCIA DE CAJABAMBA,
DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA: 2018 - 2023

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

“ECONOMISTA”

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

MARIA OTILIA COTRINA VIGO

ASESOR:

M.Cs. RENATO MANUEL VIGO VALERA

CAJAMARCA - PERÚ

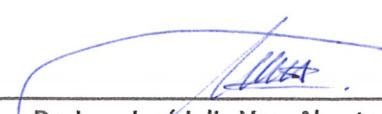
2026

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Maria Otilia Cotrina Vigo
DNI: 71401618
Escuela Profesional - Facultad:
Escuela Profesional de Economía – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:
M.Cs. Renato Manuel Vigo Valera
Departamento Académico:
Ciencias Económicas
3. Grado académico o título profesional para el estudiante
☐ Bachiller ☒ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☐ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:

EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EN LA COOPERATIVA COOPREDESCUY DEL DISTRITO DE CONDEBAMBA, PROVINCIA DE CAJABAMBA, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA: 2018 – 2023
6. Fecha de evaluación: 01/03/2026
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 16%
9. Código Documento: oíd::: 3117:562440093
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ APROBADO ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES ☐ DESAPROBADO

Fecha Emisión: 03/03/2026

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
	
M.Cs. Renato Manuel Vigo Valera DNI: 40303502	Dr. Juan José Julio Vera Abanto Director de la Unidad de Investigación F-CECA

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Cajamarca, siendo las 11:00 horas del día 12 de febrero de 2026 reunidos en el ambiente 1M-206 de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, los integrantes del Jurado Evaluador de Sustentación de Tesis designados mediante Resolución de Consejo de Facultad N° 593-2025-F-CECA-UNC, conforme a lo siguiente:

Presidente: Dr. Econ. Ángel Abelino Lozano Cabrera
Secretario: Dr. Econ. Walter Terán Ramírez
Vocal: M.B.A. Econ. Wilson Eduardo Vargas Cubas
Asesor: M.Cs. Econ. Renato Manuel Vigo Valera

Con el objeto de ESCUCHAR LA SUSTENTACION Y CALIFICAR la Tesis intitulada:

EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EN LA COOPERATIVA COOPREDESCUY DEL DISTRITO DE CONDEBAMBA, PROVINCIA DE CAJAMBAMBA, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA: 2018 - 2023

Presentada por la Bachiller en Economía: Maria Otilia Cotrina Vigo, con el fin de obtener el Título Profesional de Economista dando cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Escuchada la sustentación, comentarios, observaciones y respuestas a las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, SE ACORDÓ: **APROBAR** con la calificación de **diecisiete (17)**.

Siendo las 12:40 horas de la misma fecha, se dio por concluido el Acto de Sustentación.

.....
ASESOR
M.Cs. Econ. Renato Manuel Vigo Valera

.....
SECRETARIO
Dr. Econ. Walter Terán Ramírez

.....
PRESIDENTE DEL JURADO
Dr. Econ. Ángel Abelino Lozano Cabrera

.....
VOCAL
M.B.A. Econ. Wilson Eduardo Vargas Cubas

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con profundo amor, gratitud y respeto:

A Dios, por iluminar mi camino, fortalecer mi espíritu y brindarme la sabiduría y salud necesaria para culminar esta etapa con éxito.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en mi vida. Su esfuerzo incansable, su guía incondicional y su constante apoyo han sido la base que me permitió alcanzar esta meta. Gracias por enseñarme, con su ejemplo, que el sacrificio y la perseverancia siempre rinden frutos.

Y de manera muy especial, al Econ. Mario Casanova, por su compromiso, generosidad y respaldo continuo durante mi formación universitaria. Su confianza, orientación y estímulo marcaron profundamente mi desarrollo académico y profesional

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme concedido la salud, la sabiduría y la fortaleza necesaria para culminar con éxito esta etapa académica y profesional.

A la ONG Cedepas Norte, por brindarme el acceso a valiosa información que hizo posible el desarrollo riguroso de esta investigación.

A la Cooperativa Coopredescuy, por la apertura, disposición y confianza al permitirme realizar el estudio en sus instalaciones, aportando con ello al fortalecimiento del conocimiento académico en el ámbito de la economía cooperativa.

A mis padres, por su amor incondicional, sacrificio constante y apoyo inquebrantable. Gracias a su esfuerzo y compromiso, he tenido la oportunidad de formarme en una institución pública de prestigio como la Universidad Nacional de Cajamarca.

Al Econ. Mario Casanova, por su guía, estímulo académico y respaldo permanente durante mi formación universitaria. Su apoyo ha sido clave en mi desarrollo como profesional.

ÍNDICE

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICO	1
1.1 Situación problemática y definición del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas auxiliares.....	3
1.3 Justificación del estudio.....	4
1.3.1 Justificación teórico-científico y epistemológica	4
1.3.2 Justificación práctica	7
1.3.3 Justificación metodológica	8
1.3.4 Justificación institucional y académica	10
1.3.5 Justificación personal	10
1.4 Delimitación del problema	10
1.5 Limitación del estudio	11
1.6 Objetivos de la investigación.....	13
1.6.1 Objetivo general	13
1.6.2 Objetivos específicos.....	13
1.7 Hipótesis y variables.....	14
1.7.1 Formulación de hipótesis.....	14
1.7.2 Matriz de operacionalización de variables	14
1.7.3 Matriz de consistencia lógica	16
CAPÍTULO II.....	17

MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes de la investigación.....	17
2.1.1 Internacionales.....	17
2.1.2 Nacionales.	19
2.2 Bases teóricas	22
2.2.1. Posición competitiva.....	22
2.2.2. Teoría de la competitividad	23
2.2.3. Teoría de los recursos y capacidades.....	34
2.2.4. Teoría del valor percibido por el consumidor (VPC)	36
2.2.5. Teoría de los costos de transacción	37
2.2.6. Teoría de las cinco fuerzas de Porter.....	38
2.2.7. Teoría de la complejidad	42
2.2.8. Teoría del cooperativismo en el Perú	43
2.2.9. Enfoque de la cadena de valor	46
2.2.10. Enfoque de la competitividad sistémica	48
2.2.11. Enfoque de desarrollo rural	49
2.2.12. Enfoque de sistemas productivos	50
2.3 Definición de términos básicos.....	50
CAPÍTULO III	52
MARCO METODOLÓGICO	52
3.1 Tipo y nivel de investigación.....	52
3.2 Objeto de estudio.....	53
3.3 Unidades de análisis y unidades de observación	53
3.3.1 Unidad de análisis.....	53
3.3.2 Unidades de observación.....	53

3.4	Diseño de investigación.....	54
3.5	Población y muestra.....	54
3.6	Métodos de investigación.....	55
3.6.1	Métodos generales de investigación.....	55
3.6.2	Métodos específicos de investigación	56
3.7	Técnicas e instrumentos de investigación	57
3.6.1	Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	57
3.6.2	Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de resultados	58
CAPÍTULO IV		60
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		60
4.1	Posición competitiva.....	60
4.1.1	Gestión financiera.....	60
4.1.2	Mercadeo	71
4.1.3	Capacidades directivas.	83
4.1.4	Entorno macroeconómico.....	94
CONCLUSIONES.....		99
RECOMENDACIONES		100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		101
ANEXOS		107
APÉNDICES		139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables	15
Tabla 2 Matriz de consistencia lógica	16
Tabla 3 Clasificación del uso de información del segmento para ajustar estrategias de negocio de la cooperativa	60
Tabla 4 Ratios de rentabilidad de la Cooperativa Coopredescuy (2018 – 2023)	61
Tabla 5 Ratios de eficiencia operativa o gestión de la Cooperativa Coopredescuy (2018 – 2023).....	63
Tabla 6 Ratios de liquidez de la Cooperativa Coopredescuy (2018 – 2023).....	65
Tabla 7 Ratios de solvencia y endeudamiento de la Cooperativa Coopredescuy (2018 – 2023).....	66
Tabla 8 Distribución de respuestas sobre el conocimiento del perfil y necesidades del segmento de mercado de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).....	71
Tabla 9 Distribución de respuestas sobre el uso de información del segmento para ajustar estrategias de negocio de la cooperativa (2018–2023).....	72
Tabla 10 Distribución de respuestas sobre la competitividad de los precios de la cooperativa Coopredescuy frente a la competencia directa (2018–2023).....	73
Tabla 11 Distribución de respuestas sobre las estrategias de Coopredescuy para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad (2018–2023).....	74
Tabla 12 Distribución de respuestas sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos en la cooperativa (2018–2023)	75
Tabla 13 Distribución de respuestas sobre la innovación de los productos introducidos por la cooperativa (2018–2023).....	76
Tabla 14 Distribución de respuestas sobre la eficiencia de los canales de distribución de la cooperativa (2018–2023).....	77

Tabla 15 Distribución de respuestas sobre la optimización de los procesos logísticos de la cooperativa (2018–2023).....	78
Tabla 16 Distribución de respuestas sobre la dimensión mercadeo (2018–2023).....	79
Tabla 17 Distribución de respuestas sobre la facilidad para compartir información los directivos de la cooperativa (2018–2023)	84
Tabla 18 Distribución de respuestas sobre la frecuencia de comunicación de decisiones importantes por los directivos de la cooperativa (2018–2023).....	85
Tabla 19 Distribución de respuestas sobre el nivel educativo de los directivos de la cooperativa (2018–2023).....	86
Tabla 20 Distribución de respuestas sobre el nivel educativo de los directivos de la cooperativa (2018–2023).....	87
Tabla 21 Distribución de respuestas sobre la capacidad de los directivos de la cooperativa Coopredescuy para adaptarse a cambios en el mercado (2018–2023)	88
Tabla 22 Distribución de respuestas sobre la gestión de situaciones imprevistas o inciertas por los directivos de la cooperativa Coopredescuy (2018–2023).....	89
Tabla 23 Distribución de respuestas sobre la dimensión capacidades directivas (2018 – 2023).....	90
Tabla 24 Variación de la actividad agropecuaria del PBI de Cajamarca respecto a la variación de los ingresos de la cooperativa (2018 – 2023).....	94
Tabla 25 Comparación entre la variación de ingresos, la tasa de inflación de la Cooperativa Coopredescuy (2018-2023).....	95
Tabla 26 Baremo del nivel de desempeño económico-financiero.....	108
Tabla 27 Estadísticos descriptivos del conocimiento del perfil y necesidades del mercado de la cooperativa.....	109

Tabla 28 Clasificación del conocimiento del perfil y necesidades del mercado de la cooperativa.....	109
Tabla 29 Estadísticos descriptivos del uso de información del segmento para ajustar estrategias de negocio de la cooperativa.....	110
Tabla 30 Clasificación del uso de información del segmento para ajustar estrategias de negocio de la cooperativa	110
Tabla 31 Estadísticos descriptivos de la competitividad de los precios de la cooperativa Coopredescuy frente a la competencia directa	111
Tabla 32 Clasificación de la competitividad de los precios de la cooperativa Coopredescuy frente a la competencia directa	111
Tabla 33 Estadísticos descriptivos de las estrategias de Coopredescuy para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad.....	112
Tabla 34 Clasificación de las estrategias de Coopredescuy para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad	112
Tabla 35 Estadísticos descriptivos del proceso de desarrollo de nuevos productos en la cooperativa.....	113
Tabla 36 Clasificación del proceso de desarrollo de nuevos productos en la cooperativa	113
Tabla 37 Estadísticos descriptivos de la innovación de los productos introducidos por la cooperativa.....	114
Tabla 38 Clasificación de la innovación de los productos introducidos por la cooperativa	114
Tabla 39 Estadísticos descriptivos de la eficiencia de los canales de distribución de la cooperativa.....	115

Tabla 40 Clasificación de la eficiencia de los canales de distribución de la cooperativa	115
Tabla 41 Estadísticos descriptivos de la optimización de los procesos logísticos de la cooperativa.....	116
Tabla 42 Clasificación de la optimización de los procesos logísticos de la cooperativa	116
Tabla 43 Estadísticos descriptivos de la dimensión mercadeo	117
Tabla 44 Clasificación de la dimensión mercadeo	117
Tabla 45 Estadísticos descriptivos de la facilidad para compartir información los directivos de la cooperativa	118
Tabla 46 Clasificación de la facilidad para compartir información los directivos de la cooperativa.....	118
Tabla 47 Estadísticos descriptivos de la frecuencia de comunicación de decisiones importantes por los directivos de la cooperativ	119
Tabla 48 Clasificación de la frecuencia de comunicación de decisiones importantes por los directivos de la cooperativa	119
Tabla 49 Estadísticos descriptivos del nivel educativo de los directivos de la cooperativa	120
Tabla 50 Clasificación del nivel educativo de los directivos de la cooperativa	120
Tabla 51 Estadísticos descriptivos del impacto del nivel educativo de los directivos de la cooperativa Coopredescuy en la toma de decisiones estratégicas	121
Tabla 52 Clasificación del impacto del nivel educativo de los directivos de la cooperativa Coopredescuy en la toma de decisiones estratégicas.....	121
Tabla 53 Estadísticos descriptivos de la capacidad de los directivos de la cooperativa Coopredescuy para adaptarse a cambios en el mercado.....	122

Tabla 54 Clasificación de la capacidad de los directivos de la cooperativa Coopredescuy para adaptarse a cambios en el mercado.....	122
Tabla 55 Estadísticos descriptivos e la gestión de situaciones imprevistas o inciertas por los directivos de la cooperativa Coopredescuy.....	123
Tabla 56 Clasificación de la gestión de situaciones imprevistas o inciertas por los directivos de la cooperativa Coopredescuy	123
Tabla 57 Estadísticos descriptivos de la dimensión capacidades directivas.....	124
Tabla 58 Clasificación de la dimensión capacidades directivas	124
Tabla 59 Baremo de la influencia de la actividad agropecuaria del PBI Cajamarca en el desempeño de la cooperativa.....	125
Tabla 60 Baremo del impacto de la tasa de inflación en la actividad económica de la cooperativa.....	126

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo evaluar la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy, ubicada en el distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, Cajamarca, durante el periodo 2018-2023. Se analizaron dimensiones internas y externas, como la gestión financiera, el mercadeo, las capacidades directivas y la adaptación al entorno macroeconómico. La investigación fue aplicada – descriptiva de corte longitudinal, utilizando fuentes primarias y secundarias para la recolección de datos, garantizando así la validez y confiabilidad de la información obtenida. Para ello, se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas, que incluyeron análisis documental y encuestas. Este enfoque permitió una evaluación integral de la cooperativa, considerando tanto sus recursos internos como las influencias externas en su desempeño. Los resultados obtenidos indican que, a pesar de contar con un mercado potencial significativo y un papel relevante en la producción de cuyes, la cooperativa enfrenta desafíos en su gestión financiera, ya que, a pesar de una ejecución presupuestaria eficiente, la rentabilidad (ROE y ROA) es baja, lo que limita su capacidad de reinversión; en mercadeo, aunque tienen un conocimiento adecuado del mercado, sus estrategias de innovación y diferenciación son débiles, y la falta de licencias impide la comercialización de nuevos productos; asimismo las deficiencias en la comunicación y toma de decisiones estratégicas de los directivos afectan su capacidad de adaptación de la cooperativa, limitando su competitividad en el mercado. Además, la cooperativa presenta dificultades para adaptarse a los cambios en el entorno macroeconómico, lo que impacta en su crecimiento y estabilidad. Este estudio proporciona una base sólida para que Coopredescuy implemente estrategias que optimicen su posición competitiva y aseguren su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, enfrentando los desafíos del mercado de manera eficiente.

Palabras clave: evaluación, posición competitiva, cooperativas

ABSTRACT

This research aimed to evaluate the competitive position of the Coopredescuy Cooperative, located in the district of Condebamba, province of Cajabamba, Cajamarca, during the period 2018-2023. Both internal and external dimensions were analyzed, including financial management, marketing, managerial capabilities, and adaptation to the macroeconomic environment. The research was applied-descriptive with a longitudinal approach, using primary and secondary sources for data collection, thus ensuring the validity and reliability of the information obtained. Qualitative and quantitative techniques were employed, including document analysis and surveys. This approach allowed for a comprehensive evaluation of the cooperative, considering both its internal resources and the external influences on its performance. The results indicate that, despite having significant market potential and a relevant role in guinea pig production, the cooperative faces challenges in its financial management, as, despite efficient budget execution, profitability (ROE and ROA) is low, limiting its reinvestment capacity. In marketing, although the cooperative has an adequate understanding of the market, its innovation and differentiation strategies are weak, and the lack of licenses prevents the commercialization of new products. Additionally, deficiencies in communication and strategic decision-making by the managers affect the cooperative's ability to adapt, limiting its competitiveness in the market. Furthermore, the cooperative faces difficulties in adapting to changes in the macroeconomic environment, which impacts its growth and stability. This study provides a solid foundation for Coopredescuy to implement strategies that optimize its competitive position and ensure its long-term growth and sustainability, efficiently facing market challenges.

Keywords: evaluation, competitive position, cooperatives

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, la competitividad es un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. En el caso de las cooperativas rurales, como la Cooperativa Coopredescuy, situada en el distrito de Condebamba, en la provincia de Cajabamba, Cajamarca, las dificultades para mantenerse competitivas son más evidentes debido a las particularidades del entorno rural y las limitaciones inherentes a las cooperativas. A pesar de contar con un mercado potencial y ser clave en la producción y comercialización de cuyes, la cooperativa enfrenta retos en áreas como su gestión financiera, el mercadeo, las capacidades directivas y la adaptación a las fluctuaciones del entorno macroeconómico. Estos factores obstaculizan su capacidad para mejorar su posición competitiva, lo que pone en riesgo su crecimiento y estabilidad a largo plazo. El objetivo general de la investigación fue evaluar el nivel de la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo 2018 – 2023. A través de este análisis, se pretendió proporcionar un diagnóstico claro sobre el estado actual de la cooperativa.

El informe de la investigación se organizó en cuatro capítulos, en el capítulo I se aborda el problema de investigación científico describiendo la situación problemática desde una óptica internacional, nacional y local, cuya finalidad fue formular el problema de investigación desagregado en un problema general y sus respectivos problemas auxiliares, asimismo, las justificaciones por la que se realizó esta investigación, culminado con los objetivos desarrollados.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico de la investigación, donde se explora los antecedentes relacionados con el tema y las bases teóricas en donde se encontrarán teorías y enfoques relacionados al tema de investigación.

El capítulo III se compone por el marco metodológico, donde se detalla el nivel y tipo de investigación llevada a cabo, siendo esta de carácter descriptivo – aplicado. La recopilación de la información fue realizada a través de fuentes primarias y secundarias. Las técnicas de procesamiento se realizaron de manera computarizada utilizando paquetes estadísticos como Word, Excel y SPSS. Primero, se verificó la consistencia de los datos mediante depuración en Excel 365; luego, se organizaron y procesaron en Excel y SPSS 27, estructurándose en tablas y aplicando los baremos correspondientes. Por último, los resultados fueron tabulados y presentados de forma clara, lo que facilitó su interpretación y la discusión de los hallazgos sobre la competitividad de la cooperativa.

En el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de la posición competitiva de la cooperativa durante el periodo 2018-2023. Los resultados se analizan en función de las dimensiones identificadas, proporcionando una visión clara de la situación actual de Coopredescuy.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICO

1.1 Situación problemática y definición del problema

La competitividad es un elemento clave para el desarrollo económico sostenible, pues permite a las organizaciones atraer inversiones, mejorar el desempeño productivo y generar bienestar social de manera sostenida (Zavaleta, 2022). En un contexto de globalización, las cooperativas enfrentan mayores exigencias competitivas derivadas de mercados más abiertos, consumidores más informados y una creciente presión por mejorar la eficiencia, la calidad y la gestión interna. Sin embargo, muchas cooperativas tienen una capacidad limitada de adaptación organizacional, lo que se convierte en un problema estructural, el cual afecta directamente la posición competitiva; aún más en zonas rurales y en economías en desarrollo (Moyano et al., 2008).

A nivel internacional, la competitividad se expresa como un fenómeno dinámico y multidimensional. Según el Informe de Competitividad Mundial del 2023; los países que obtuvieron mejores puntajes competitivos fueron: Dinamarca, el cual presentó fortalezas en los factores de eficiencia empresarial e infraestructura desarrollada y por el otro lado se encuentra Irlanda, el cual mostró fortalezas en el desempeño económico, la eficiencia gubernamental, la eficiencia de negocios (Escuela de negocios IMD, 2023). Estos resultados evidencian que la adecuada

articulación entre gestión empresarial, institucionalidad e innovación genera efectos positivos en la productividad y sostenibilidad entre las organizaciones. En contraste la ausencia de estos factores provoca rezagos competitivos y pérdida de participación en los mercados en especial cuando existen debilidades en la gestión financiera, el mercadeo y las capacidades directivas.

En América Latina; Chile se posicionó como el país más competitivo en el 2023, y presentó fortalezas en el desempeño económico, la eficiencia gubernamental, la eficiencia de negocios e infraestructura; sin embargo, en la evaluación que se realizó desde el año 2008 hasta el 2023, se evidenció que la mayoría de los países latinoamericanos retrocedieron en posiciones competitivas, reflejando problemas de baja productividad, limitada innovación y deficiencias en la gestión empresarial (Escuela de negocios IMD, 2023). Estas debilidades estructurales generan como efecto una menor capacidad de las organizaciones para diferenciarse, acceder a mercados más dinámicos y sostener ventajas competitivas en el tiempo, condición que se agrava ante entornos macroeconómicos inestables.

En el ámbito nacional, Perú ocupó el puesto 55; en el ranking de competitividad mundial en el 2023, posicionándose como el segundo país más competitivo de América Latina; sin embargo, presentó retrocesos en los pilares de desempeño económico e infraestructura, a pesar de mostrar fortalezas en eficiencia gubernamental (Centrum Think News, 2023). A nivel regional, el índice de competitividad regional señala que Cajamarca se ubica entre las regiones menos competitivas del país, evidenciando brechas significativas en productividad, entorno empresarial y capacidades de gestión y dirección, lo que limita el desarrollo sostenible de las organizaciones económicas locales (Instituto Peruano de Economía, 2023).

En este contexto, la Cooperativa Coopredescuy, ubicada en el distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes, enfrenta una moderada posición competitiva durante el periodo 2018-2023. Para comprender la realidad de la cooperativa y los factores que influyen en su competitividad, se realizó un diagnóstico preliminar que permitió identificar las principales causas y efectos que afectan su desempeño. Entre las principales causas tenemos: gestión empresarial insuficiente, limitaciones en la gestión financiera, falta de planificación estratégica, debilidades en el mercadeo y comercialización de productos, capacidades directivas limitadas para la toma de decisiones, y el escaso aprovechamiento de los recursos productivos; esto genera efectos como: la baja diferenciación de productos, limitada participación en el mercado y un desempeño moderado en productividad. Además, el entorno macroeconómico ha tenido una incidencia moderada en la competitividad de la cooperativa. Como consecuencia, la cooperativa enfrenta dificultades para consolidar su crecimiento, sostenibilidad y competitividad, a pesar de contar con financiamiento disponible, lo que pone de manifiesto la necesidad de evaluar su nivel de posición competitiva (Sandoval, 2023).

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo evaluar el nivel de la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca durante el periodo 2018 – 2023?

1.2.2 Problemas auxiliares

- a. ¿Cómo es el nivel de gestión financiera de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio?
- b. ¿Cómo es el nivel de mercadeo de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio?
- c. ¿Cómo es el nivel de capacidades directivas de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio?
- d. ¿Cómo es el nivel del entorno macroeconómico que incide en la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio?

1.3 Justificación del estudio

1.3.1 Justificación teórico-científico y epistemológica

La investigación se justificó en el aspecto teórico–científico, porque se utilizó el conocimiento de la gestión empresarial y cooperativa, los cuales permitieron describir el funcionamiento de las organizaciones en la economía, la forma en que toman decisiones y su interacción con otros actores del mercado y como dichas interacciones repercutían en su competitividad. Este análisis se sustentó en la teoría de la competitividad, la cual permitió describir que la posición competitiva de una organización dependía de la forma en que gestionaba sus recursos, procesos internos y capacidades organizacionales para sostenerse en el mercado (Porter, 2015).

En cuanto a los aportes, en la parte teórica la investigación enriqueció el cuerpo de conocimiento sobre competitividad en cooperativas, al ofrecer un análisis específico de cómo factores internos y externos influían en su desempeño. En este marco, el modelo de las cinco fuerzas competitivas permitió describir cómo la rivalidad del sector, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos, incidieron en la posición competitiva de la cooperativa, particularmente en dimensión de mercadeo (Porter, 2015). Además, el estudio permitió validar y contextualizar estas teorías en el ámbito de las cooperativas rurales.

En la dimensión científica, proporcionó información empírica sobre la evolución de la posición competitiva de la cooperativa, lo cual contribuyó a estudios futuros en áreas de desarrollo económico, gestión cooperativa y competitividad en sectores rurales. Desde la teoría de los recursos y capacidades, se analizó cómo la gestión financiera y las capacidades directivas influyeron en el aprovechamiento de los recursos organizacionales, los cuales resultaron determinantes para explicar el nivel de competitividad alcanzado (Barney, 1991). Además, la teoría de los costos de transacción permitió explicar la importancia de la planificación financiera, la coordinación interna y la toma de decisiones eficientes para reducir costos y mejorar la posición competitiva de la cooperativa (Williamson, citado por Salgado, 2003). Asimismo, la teoría del valor percibido del consumidor permitió caracterizar, desde la perspectiva organizacional, como la cooperativa estructuro sus decisiones en términos de precios e innovación de sus productos, aspectos que fueron considerados para caracterizar su posicionamiento en el mercado. (Baby y Londoño, 2005)

Finalmente, el aporte en el plano epistemológico se enmarcó en el paradigma positivista, interpretativismo y constructivismo.

En el paradigma positivista, debido a que la investigación se orientó a la descripción objetiva y sistemática de la posición competitiva de la cooperativa, a partir de variables previamente definidas y operacionalizadas. Desde este enfoque, el estudio privilegió el uso de datos empíricos, cuantificables y verificables, recolectados mediante instrumentos estructurados, lo que permitió representar la realidad organizacional tal como se manifestó durante el período 2018–2023, sin manipular ni intervenir en el fenómeno estudiado. Asimismo, el paradigma positivista resultó pertinente porque buscó identificar regularidades y patrones en el comportamiento competitivo de la cooperativa durante el período 2018–2023, sin intervenir ni modificar el fenómeno estudiado, manteniendo la neutralidad del investigador y la independencia entre el sujeto que investiga y el objeto de estudio. De este modo, los resultados obtenidos pudieron ser contrastados, utilizados y comparados en investigaciones posteriores, así como servir de base técnica para la toma de decisiones institucionales.

En el paradigma del interpretativismo, se tomaron en cuenta las percepciones y experiencias de los actores clave dentro de la cooperativa, obtenidas a través de las encuestas, que permitieron entender las interpretaciones subjetivas de los directivos sobre la competitividad. Este enfoque cualitativo complementó el análisis cuantitativo al explorar cómo los directivos de la cooperativa interpretan su realidad competitiva y cómo esas interpretaciones influyen en la toma de decisiones estratégicas.

Por último, en el paradigma del constructivismo, la posición competitiva de la cooperativa se entendió como un fenómeno construido a partir de las interacciones sociales y las experiencias compartidas dentro de la organización. La adaptación de las estrategias competitivas por parte de los directivos no solo dependió de factores externos y objetivos, sino también de un proceso de construcción social del conocimiento. En este proceso, los directivos interpretaron y ajustaron su visión de la competitividad a lo largo del tiempo, en función del contexto y las dinámicas internas de la cooperativa.

De esta manera, la investigación no solo respondió a la necesidad de evaluar la competitividad de la cooperativa Coopredescuy, sino que también contribuyó al fortalecimiento de un cuerpo teórico sólido en el campo de la gestión cooperativa, integrando datos cuantitativo y cualitativo, y los tres enfoques epistemológicos (positivista, interpretativismo y constructivista) para ofrecer un análisis más completo y enriquecido de la realidad organizacional.

1.3.2 Justificación práctica

La investigación se justificó en la parte práctica, debido a que proporcionó información valiosa para comprender la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy. En el ámbito empresarial, la competitividad de la cooperativa fue esencial para mejorar la eficiencia, la productividad y el desempeño organizacional, así como para fortalecer su sostenibilidad en el mercado.

El principal problema práctico que la investigación buscó ayudar a mejorar fue la falta de información sistematizada y objetiva sobre la posición competitiva real de la cooperativa, situación que limitaba la comprensión de su desempeño en

aspectos clave como la gestión financiera, el mercadeo, las capacidades directivas y la influencia del entorno macroeconómico.

En ese sentido, el estudio permitió describir de manera ordenada y objetiva las condiciones en las que operó la cooperativa, facilitando la identificación de sus niveles de la posición competitiva sin intervenir en el fenómeno analizado. Esta información constituyó un insumo práctico para los directivos y asociados, al servir como base técnica para la evaluación institucional y para la toma de decisiones futuras orientadas al fortalecimiento de la cooperativa.

1.3.3 Justificación metodológica

La investigación se justificó metodológicamente porque el nivel descriptivo permitió desarrollar un análisis ordenado y sistemático de la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy durante el período 2018 – 2023. Este enfoque facilitó la recopilación y organización de la información necesaria para describir el comportamiento de la variable de estudio en el tiempo, sin formular hipótesis ni realizar análisis causales, en coherencia con el objetivo general planteado.

Para la obtención de la información correspondiente a las dimensiones mercadeo y capacidades directivas se utilizó un cuestionario estructurado, el cual fue aplicado a los miembros de la junta directiva, al Gerente General y a los integrantes de los cuatro comités de la cooperativa. En total, se aplicaron 21 encuestas, considerando que uno de los directivos asumía simultáneamente más de un cargo. El cuestionario fue elaborado por la tesista y adaptado parcialmente de instrumentos utilizados por la institución Cedepas Norte, contando con un total de 84 ítems y empleando una escala de Likert para la medición de las respuestas.

Su aplicación se realizó en un solo momento, recabando información correspondiente a cada uno de los años del período 2018–2023. Asimismo, la metodología empleada permitió que el desarrollo de la tesis se realizara de forma estructurada, desde la recopilación de los datos hasta su análisis y presentación de resultados. De esta manera, se aseguró la consistencia del proceso metodológico y la confiabilidad de la información obtenida, reflejando fielmente la situación de la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy entre los años 2018 y 2023.

Para las dimensiones entorno macroeconómico y gestión financiera se empleó el análisis documental, utilizando fichas de contenido para la revisión y sistematización de información proveniente del Informe sobre el mejoramiento de la planta de procesamiento y comercialización del cuy de la Coopredescuy elaborado por Cedepas Norte, así como de los informes contables proporcionados por la cooperativa. Los documentos analizados correspondieron a todo el período 2018 – 2023, lo que permitió una descripción continua y coherente de dichas dimensiones.

La aplicación del método analítico permitió examinar de manera detallada la información recopilada, mediante la desagregación de la variable en dimensiones e indicadores previamente definidos. Los resultados fueron organizados y presentados a través de tablas, lo que facilitó una interpretación clara y objetiva del nivel de la posición competitiva de la cooperativa durante el período de estudio.

Finalmente, la metodología empleada permitió que el desarrollo de la tesis se realizara de forma estructurada, desde la recopilación de los datos hasta su análisis y presentación de resultados, asegurando la consistencia del proceso

metodológico y la confiabilidad de la información obtenida, la cual reflejó fielmente la situación de la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy entre los años 2018 y 2023.

1.3.4 Justificación institucional y académica

En el Reglamento de Grados y Títulos, artículo 9, del programa de estudios de la Escuela Académico Profesional de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca, se especifica que los requisitos académicos para obtener el Título Profesional de Economista consisten en presentar, sustentar y aprobar una tesis o trabajo de suficiencia profesional; de ahí surgió la importancia de elaborar la investigación.

1.3.5 Justificación personal

El investigador se encontró capacitado y motivado por el espíritu científico para materializar la iniciativa, la cual se propuso bajo los cánones de la exigencia metodológica y normativa.

La investigación lo motivó, dado que le interesó profundamente comprender en qué medida los factores influían en la competitividad de la Cooperativa Coopredescuy. Además, la evaluación resultó importante para el desarrollo sostenible de la cooperativa y para garantizar que continuara siendo un agente de crecimiento y bienestar en la comunidad.

1.4 Delimitación del problema

La delimitación espacial de la investigación está enmarcada en la Cooperativa Coopredescuy, localizada en el distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca. En cuanto a la delimitación temporal, comprendió el periodo 2018–2023; por lo tanto, la investigación se caracteriza por ser un estudio de

corte longitudinal, orientado a describir la evolución de la posición competitiva de la cooperativa durante dicho período, utilizando información recolectada mediante instrumentos aplicados y documentos correspondientes a cada año de estudio.

1.5 Limitación del estudio

La investigación presentó limitaciones asociadas, en primer lugar, a la delimitación temporal establecida. El período comprendido entre los años 2018 y 2023 no permitió abarcar la totalidad del desarrollo histórico de la Cooperativa Coopredescuy; sin embargo, esta restricción fue afrontada mediante la selección de un intervalo para el cual se contó con información continua, disponible y sistematizada. El análisis de años consecutivos permitió describir la evolución de la posición competitiva de la cooperativa en diferentes momentos, incorporando un contexto relevante como la pandemia del año 2020, sin extender el estudio a períodos en los que no existían registros confiables.

En segundo lugar, la variabilidad del entorno constituyó otra limitación, considerando que el contexto económico y productivo en el que operó la cooperativa estuvo sujeto a cambios que pudieron influir en su posición competitiva. No obstante, estos factores fueron considerados únicamente como elementos contextuales y no como variables independientes, por lo que su análisis se realizó a partir de la revisión de documentos institucionales e informes contables, sin establecer relaciones causales con la posición competitiva de la cooperativa. Esta decisión permitió contextualizar los resultados obtenidos, manteniendo coherencia con el nivel descriptivo de la investigación.

En tercer lugar, el carácter univariable del estudio representó una limitación, debido a que el análisis se centró exclusivamente en la posición competitiva de la cooperativa. Esta delimitación fue asumida de manera intencional y gestionada

mediante la desagregación de la variable en dimensiones e indicadores específicos, lo que permitió profundizar el análisis descriptivo del fenómeno estudiado. Si bien no se incorporaron de forma directa otros factores como aspectos sociales, culturales o normativos, la estrategia metodológica adoptada garantizó consistencia en el proceso de análisis y claridad en la interpretación de los resultados, en concordancia con el objetivo general planteado.

En cuarto lugar, la construcción y operacionalización de conceptos relacionados con la competitividad representaron una limitación. El uso de conceptos abstractos como competitividad y su descomposición en dimensiones e indicadores implicó una interpretación del investigador que pudo haber afectado la precisión y universalidad de los términos utilizados. Esta limitación fue superada mediante la utilización de teorías consolidadas y la comparación con investigaciones previas en contextos similares, lo que fortaleció la coherencia conceptual y garantizó una base sólida para el análisis.

En quinto lugar, el enfoque mixto que combinó encuestas y análisis documental generó una limitación en términos de coherencia metodológica debido a la integración de datos cualitativos y cuantitativos. Esta limitación fue gestionada mediante una definición clara de las etapas, lo que permitió integrar los datos cualitativos y cuantitativos de manera adecuada. El uso de encuestas estructuradas garantizó la recolección estandarizada y medible de datos cualitativos, mientras que los documentos institucionales proporcionaron un análisis complementario más cuantitativo, permitiendo una visión más completa.

En sexto lugar, la logística de la recolección de datos representó una limitación debido a la disponibilidad limitada de información de la cooperativa y las restricciones temporales para realizar las encuestas. Esta limitación fue superada

mediante la priorización de la recolección de datos clave, lo que permitió realizar un análisis detallado y representativo. Además, se estandarizó el proceso de recolección de datos a través de instrumentos estructurados y se recurrió a fuentes secundarias confiables para garantizar la fiabilidad de los datos.

Finalmente, en séptimo lugar, la ética investigativa representó una limitación, dado que la naturaleza de la investigación indujo autocensura entre los participantes al tratarse de una evaluación de la competitividad de la cooperativa. Esta limitación fue gestionada garantizando la confidencialidad de los datos y el anonimato de los participantes, proporcionando un espacio abierto para comentarios adicionales al final de las encuestas, lo que permitió obtener una mayor libertad de expresión y minimizó los posibles sesgos en las respuestas.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Evaluar el nivel de la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo 2018 – 2023

1.6.2 Objetivos específicos

- a. Evaluar el nivel de la gestión financiera de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio
- b. Evaluar el nivel de mercadeo de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio

- c. Evaluar el nivel de capacidades directivas de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio
- d. Evaluar el nivel del entorno macroeconómico que incide en la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio

1.7 Hipótesis y variables

1.7.1 Formulación de hipótesis

La investigación no formuló hipótesis debido a su carácter descriptivo y univariable, ya que se orientó únicamente a evaluar el nivel de la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy durante el período 2018–2023, sin analizar relaciones causales ni asociaciones entre variables. En este tipo de estudios, el objetivo principal fue describir y caracterizar el comportamiento de una variable en un contexto específico, por lo que la comprobación de supuestos no resultó metodológicamente necesaria.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) las investigaciones descriptivas pueden prescindir de hipótesis cuando se limitan a especificar las características de una variable sin intención explicativa. Asimismo, Tamayo (2012) señaló que las hipótesis son propias de estudios correlacionales o explicativos, donde se examinan relaciones entre variables.

1.7.2 Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica / Instrumentos
Posición competitiva	Porter (2008): La posición competitiva de una empresa es el lugar que ocupa dentro de su industria en relación con sus rivales. Esto es el resultado de decisiones estratégicas que permiten a la organización generar ventajas sostenibles, ya sea mediante la diferenciación o la reducción de costos.	Gestión financiera	Nivel de eficiencia en la planificación y ejecución de los presupuestos anuales Nivel de desempeño económico-financiero	Alto / medio / bajo Alto / medio / bajo	Análisis documental / tipo de ficha
		Mercadeo	Nivel de conocimiento y segmentación del mercado por parte de la cooperativa.	Alto / medio / bajo	
			Nivel de competitividad de los precios respecto a la competencia directa.	Alto / medio / bajo	Encuesta / cuestionario
			Nivel de innovación en el portafolio de productos.	Alto / medio / bajo	
			Nivel de eficiencia en los canales de distribución y en la logística de ventas.	Alto / medio / bajo	
		Capacidades directivas	Nivel de facilidad de los directivos para manejar y compartir información.	Alto / medio / bajo	
			Nivel educativo de los directivos.	Alto / medio / bajo	
			Nivel de habilidad de los directivos para gestionar la cooperativa en entornos abiertos (mercado) y en contextos de incertidumbre.	Alto / medio / bajo	
		Entorno macroeconómico	Nivel de influencia del PBI de Cajamarca en el desempeño de la cooperativa.	Alto / medio / bajo	Análisis documental / tipo de ficha
			Nivel de impacto de la tasa de inflación en la actividad económica de la cooperativa.	Alto / medio / bajo	

1.7.3 Matriz de consistencia lógica

Tabla 2

Matriz de consistencia lógica

Problema	Objetivos	Variable	Metodología
Problema general: ¿Cómo evaluar el nivel de la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca durante el periodo 2018 – 2023?	Objetivo general: Evaluar el nivel de la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo 2018 – 2023		Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo
Problemas auxiliares: a. ¿Cómo es el nivel de gestión financiera de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio?	Objetivos específicos: a. Evaluar el nivel de la gestión financiera de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio		Métodos generales: Deductivo-inductivo Analítico-sintético Método histórico
b. ¿Cómo es el nivel de mercadeo de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio?	b. Evaluar el nivel de mercadeo de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio	Posición Competitiva	Métodos específicos: Descriptivo Estadístico Técnicas: Análisis documental Encuesta por conveniencia
c. ¿Cómo es el nivel de capacidades directivas de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio?	c. Evaluar el nivel de capacidades directivas de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio		Población: 50 socios Muestra: 21 directivos
d. ¿Cómo es el nivel del entorno macroeconómico que incide en la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio?	d. Evaluar el nivel del entorno macroeconómico que incide en la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, durante el periodo de estudio		

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Internacionales

Según Nqubenhle y Pranitha (2025) en su trabajo "Las cooperativas agrícolas como medio para promover el desarrollo económico local en el municipio de Sudáfrica", publicado en la Revista Geográfica Sudáfrica, tienen como objetivo analizar cómo las cooperativas agrícolas pueden contribuir al desarrollo económico local en un municipio en Sudáfrica. La metodología empleada fue un enfoque cualitativo mediante entrevistas cara a cara con miembros de cooperativas agrícolas en Waterloo, Sudáfrica. El análisis de los datos se centró en la identificación de factores que influyen en el desempeño económico de estas cooperativas y su impacto en la comunidad local. Los resultados sugieren que, aunque las cooperativas agrícolas tienen el potencial de mejorar la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores, enfrentan desafíos significativos como la falta de recursos, capacitación insuficiente, y dificultades para acceder a mercados formales. A pesar de estos obstáculos, las cooperativas demostraron ser una herramienta eficaz para mejorar la competitividad de los pequeños productores al permitirles acceder a mercados y recursos que de otro modo serían inalcanzables. En conclusión, se destaca que las

cooperativas agrícolas, si se gestionan adecuadamente y se les brinda el apoyo necesario, pueden desempeñar un papel clave en el desarrollo económico local, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida en las comunidades.

Según Oliveira y Wander (2024) en su trabajo "Índice de competitividad cooperativa: una herramienta para evaluar la competitividad de las cooperativas agroindustriales", publicado en la Revista de Administración de UFSM, desarrollaron un índice de competitividad para evaluar de manera integral la competitividad de las cooperativas agroindustriales. El objetivo de este estudio fue crear una herramienta que permita analizar las capacidades internas y los factores externos que afectan la competitividad de las cooperativas, proporcionando una evaluación estructurada y sistemática. La metodología utilizada incluyó un enfoque cuantitativo basado en la recopilación de datos a través de encuestas y entrevistas a miembros clave de las cooperativas. Se emplearon indicadores económicos, organizacionales y de recursos para evaluar el desempeño de estas cooperativas. Los resultados indicaron que el índice de competitividad aplicado a las cooperativas agroindustriales permitió identificar áreas críticas de mejora, especialmente en la gestión de recursos y en la integración con el entorno macroeconómico. Además, se observó que las cooperativas con un enfoque estratégico más claro y un manejo eficiente de sus recursos mostraron un mejor desempeño competitivo. En conclusión, los autores destacaron la utilidad del índice propuesto como una herramienta efectiva para evaluar y mejorar la competitividad en cooperativas agroindustriales, recomendando su aplicación en otros contextos y regiones para fortalecer el desarrollo competitivo de estas organizaciones.

Según Rodríguez et al. (2024) en su trabajo de investigación sobre “Competitividad en el sector agrícola” tienen como objetivo revisar la literatura existente sobre los factores clave que influyen en la competitividad de las cooperativas agrícolas. La metodología empleada en este estudio consistió en un análisis exhaustivo de investigaciones previas, con un enfoque en identificar las dimensiones que afectan la competitividad de las cooperativas en el contexto agrícola. Los resultados obtenidos muestran que los factores principales que determinan la competitividad incluyen el acceso al mercado, las capacidades productivas, la calidad de los productos, y la colaboración entre los miembros de las cooperativas. Además, se identificaron importantes brechas en el acceso a financiamiento y la capacitación de los miembros, lo cual limita su competitividad frente a otros actores del mercado. La conclusión de los autores destaca la importancia de adoptar una estrategia integral que no solo mejore la eficiencia productiva, sino también las capacidades organizacionales y el acceso a recursos clave como el crédito y la tecnología. Este estudio subraya que la competitividad no depende solo de la eficiencia interna de las cooperativas, sino también de su capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado y de fortalecer su red de relaciones externas, lo que podría mejorar sustancialmente su posición competitiva.

2.1.2 Nacionales.

Según Saraya (2024) en su trabajo titulado “Análisis de la competitividad en la crianza de cuyes de la comunidad campesina de Chihuaco – Canchis, 2022” [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco], tuvo como objetivo evaluar la competitividad en la producción y comercialización de cuyes en una comunidad rural. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo y

cualitativo, con una metodología descriptiva basada en encuestas a los productores de cuyes y análisis de la información disponible sobre el mercado. A través de este enfoque, se identificaron los factores clave que determinan la competitividad de los productores, como las condiciones de mercado, los costos de producción y las capacidades tecnológicas utilizadas en el proceso. Los resultados mostraron que los productores de cuyes enfrentaban diversas dificultades para mejorar su competitividad, como la falta de acceso a mercados más amplios y la limitación en el uso de tecnología moderna. Sin embargo, se observó que aquellos que implementaron prácticas de manejo y alimentación más eficientes lograron mejorar su rentabilidad en un 25% en comparación con los que mantenían métodos tradicionales. En conclusión, la investigación destacó la necesidad de fortalecer las capacidades productivas de los agricultores mediante la capacitación y el acceso a tecnología, y propuso que la mejora en la competitividad depende también de una mayor integración con redes comerciales más amplias y sostenibles, lo que permitirá aumentar su participación en el mercado regional.

Según Peña (2023) en su trabajo titulado “Gestión empresarial y competitividad en las asociaciones de criadores de cuyes, Chumbivilcas, 2022” [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa], tuvo como objetivo evaluar la competitividad de las asociaciones de criadores de cuyes en la región de Chumbivilcas, analizando sus capacidades organizacionales, estrategias y los factores externos que influyen en su desempeño. Para alcanzar este objetivo, la metodología empleada consistió en un análisis descriptivo y cuantitativo, utilizando encuestas a los miembros de las asociaciones y entrevistas con los líderes de las mismas. Los resultados indicaron que las asociaciones enfrentan desafíos significativos relacionados con la infraestructura, el acceso a

financiamiento y la falta de formación técnica. Sin embargo, se observó que aquellas asociaciones que habían logrado integrar sus operaciones con redes de cooperación y apoyo externo experimentaron mejoras en su competitividad, reflejadas en una mayor eficiencia y una posición más estable en el mercado local. En conclusión, el estudio resaltó que, para mejorar la competitividad, las asociaciones de criadores de cuyes deben enfocarse en fortalecer su estructura organizativa, mejorar la capacitación de sus miembros y fomentar alianzas estratégicas con actores externos, lo cual sería clave para mejorar su sostenibilidad y capacidad competitiva en el mercado.

Según Saavedra y Figueroa (2020) en su investigación titulada “La relación entre la asociatividad y la competitividad de las cooperativas de pequeños productores del sector agrario peruano” [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú], tuvieron como objetivo analizar cómo el nivel de asociatividad influye en la competitividad de las cooperativas agrarias conformadas por pequeños productores en el Perú. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo correlacional–descriptivo. Para la recolección de información se aplicaron encuestas estructuradas a representantes de cooperativas agrarias, utilizando indicadores vinculados a gestión organizacional, acceso a mercados, economías de escala y capacidad de negociación. Los resultados evidenciaron que las cooperativas con mayores niveles de asociatividad presentaron mejoras significativas en su competitividad, reflejadas en un incremento promedio del 20 % en su capacidad de acceso a mercados formales y una reducción de hasta 15 % en los costos de producción, producto de la compra conjunta de insumos y la mejora en los procesos de comercialización. Asimismo, se observó que la asociatividad fortaleció la

capacidad de negociación frente a proveedores y clientes, mejorando los precios de venta en aproximadamente 18 %. En conclusión, los autores determinaron que la asociatividad constituye un factor clave para elevar la competitividad de las cooperativas agrarias, al permitir una gestión más eficiente de los recursos, mayor articulación con el mercado y una posición competitiva más sólida, recomendando el fortalecimiento institucional y organizacional de las cooperativas como estrategia de desarrollo del sector agrario peruano.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Posición competitiva

La posición competitiva es un concepto clave en la estrategia empresarial, que determina la capacidad de una organización para competir con éxito en su industria. Según Porter (1985), la posición competitiva se logra cuando una empresa es capaz de generar una ventaja sobre sus competidores, a través de estrategias basadas en la diferenciación o el liderazgo en costos. El liderazgo en costos implica ser capaz de ofrecer productos o servicios a un costo más bajo que los competidores, mientras que la diferenciación busca crear un producto que se perciba como único en el mercado, lo que permite a la empresa cobrar un precio superior. Esta ventaja competitiva no es estática, sino que requiere un esfuerzo continuo para mantenerse frente a las presiones competitivas del mercado.

Hill et al. (2014) complementan esta visión, al destacar que la posición competitiva también depende de la capacidad de la organización para alinear sus recursos y capacidades con las necesidades y demandas del mercado. En este sentido, no basta con tener una estrategia bien definida; las organizaciones

deben ser capaces de ejecutar sus estrategias de manera efectiva, aprovechando sus competencias clave, como la innovación, la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. El análisis de las fuerzas competitivas dentro de una industria, como las barreras de entrada, el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre competidores, es esencial para determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa en su búsqueda por mantener una posición competitiva sólida.

Por lo tanto, la posición competitiva no solo se refiere a las estrategias a seguir, sino también a cómo una empresa es capaz de integrar y utilizar sus recursos para adaptarse y mantenerse competitiva en un entorno dinámico. La gestión estratégica efectiva de estos recursos, junto con la capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, es lo que finalmente permite a una empresa asegurar su posición en el largo plazo.

2.2.2. Teoría de la competitividad

La teoría de la competitividad ha sido un concepto fundamental en la economía, especialmente en el análisis de las empresas, cooperativas y territorios. Cordero et al. (2003) menciona que la competitividad es un fenómeno que va más allá de las características internas de las organizaciones, abarcando también las condiciones del entorno en el que operan.

Por otro lado, Porter (2015) en su obra ventaja competitiva refuerza la idea de que la competitividad de una organización depende tanto de su capacidad interna para manejar recursos, como de las condiciones del entorno competitivo. La competitividad, según Porter, es el resultado de estrategias

adecuadas que permiten a las organizaciones generar ventajas sostenibles, ya sea a través de la diferenciación de productos o de la reducción de costos, lo cual les permite mantener una ventaja en el mercado a largo plazo.

Labarca (2007) por su parte, señala que la competitividad empresarial está íntimamente relacionada con la capacidad de las organizaciones para innovar y adaptarse a los cambios del mercado, en un entorno cada vez más globalizado. La competitividad no se limita solo a la eficiencia en la producción, sino que también involucra la capacidad de gestionar eficientemente los recursos, innovar y diferenciarse dentro del mercado.

Este marco teórico se extiende a las cooperativas, como es el caso de la Cooperativa Coopredescuy, donde la competitividad está influenciada por la eficiencia operativa interna y las condiciones externas de su entorno, incluyendo su capacidad de adaptarse a los cambios del mercado y la gestión de sus recursos.

Dimensiones internas de la competitividad

Según Sánchez et al. (2020) consideró trece dimensiones para poder medir la competitividad y son:

- a. **Gestión financiera:** es considerada como uno de los factores principales para alcanzar el éxito competitivo; ya que, es necesario mantener buenos estándares financieros mediante de una adecuada gestión financiera. Además, Puente et al. (2022) menciona que, la gestión financiera se enfoca en el análisis, decisiones y acciones que estén relacionados con los recursos financieros, que la organización requiera para el normal

desenvolvimiento de sus actividades; debido a que con el uso adecuado de estos recursos se puede conseguir niveles de rentabilidad y eficiencia.

Indicadores:

1. Eficiencia en la planificación y ejecución de los presupuestos anuales
2. Desempeño económico–financiero

b. Calidad: la calidad permite crear una venta competitiva, ya que lo diferencia de su competencia; así mismo en las cooperativas, la calidad es un factor de éxito (Galdeano, 2002).

Indicadores:

1. Inversiones en capacitación para la calidad
2. Inversiones en materia prima de calidad
3. Inversiones para la obtención de certificados de calidad de la familia de las normas ISO (9000 o 9001)

c. Volumen de negocio: permite a la cooperativa contar con mayor capacidad de negociación; por lo que el volumen de ventas incurre en la competitividad (Puente et al., 2022)

Indicadores:

1. Inversión inicial
2. Inversión actual
3. Personal especializado en temas financieros
4. Capital social ajeno a los socios

d. Fuentes de financiamiento: es un factor el cual va a explicar la competitividad de las cooperativas (Rubio y Aragón, 2008)

Indicadores:

1. Origen de recursos financieros
2. Cobertura del activo fijo
3. Eficiencia productiva o eficiencia en el uso de los recursos

e. **Tamaño de la cooperativa:** va a indicar que la cooperativa tiene mayor representatividad, y se suelen clasificar en micro, pequeña, mediana y grande (Confecoop, 2008).

Indicadores:

1. Número de socios fundadores
2. Número de socios actuales
3. Número de empleados iniciales
4. Número de empleados actuales

f. **Lealtad de los clientes:** es un factor importante de éxito competitivo; debido a que la lealtad de los clientes se consigue brindando servicios efectivos y oportunos, los cuales se adecuan a sus necesidades (Moyano et al., 2008).

Indicadores:

1. Clientes satisfechos
2. Clientes leales
3. Mecanismos de presentación de quejas
4. Solución de quejas
5. Seguimiento de quejas
6. Recompensas para los clientes leales

g. **Localización:** tiene una ventaja importante para la utilización de activos, materias primas, facilidad de acceso a diversos mercados. Además, la

localización de una cooperativa influye en la probabilidad de tener éxito (Sánchez et al., 2020).

Indicadores

1. Cercanía con los proveedores (materia prima)
2. Cercanía a los consumidores
3. Cercanía con su red de trabajo
4. Nivel de actividad económica de la zona
5. Acceso a infraestructura necesaria

- h. Uso de tecnología:** permite desarrollar procesos de innovación para actualizar sus productos, además de un ajuste en su proceso productivo hacia las nuevas condiciones tecnológicas de cada tiempo; mejorando la posición competitiva (Rubio y Aragón, 2008).

Indicadores:

1. Inversión en tecnología como porcentaje de los gastos totales anuales
2. Utilización de tecnología en los procesos de innovación

- i. Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y la comunicación:** la adopción de nuevos sistemas y tecnologías de la información favorece el éxito competitivo de la empresa. Además, ayuda a enfrentar la incertidumbre del entorno y promueve la creatividad e innovación (Rubio y Aragón, 2008).

Indicadores:

1. Contacto entre los socios a través de herramientas tecnológicas
2. Contacto con los clientes a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación

3. Contacto con los proveedores a través de herramientas tecnológicas de información y comunicación
4. Contacto con el sector financiero a través de tecnologías de la información y comunicación
5. Contacto con el sector gobierno

j. Mercadeo: las PYME exitosas se diferencian de sus competidoras por su clara orientación al mercado y, especialmente, por su enfoque en el cliente. Esto es aún más crucial en las empresas más pequeñas, ya que su cercanía con los clientes les permite conocer mejor y más rápidamente sus necesidades y cómo satisfacerlas (Rubio y Aragón, 2008).

Indicadores:

1. Conocimiento y segmentación del mercado por parte de la cooperativa
2. Competitividad de los precios respecto a la competencia directa
3. Innovación en el portafolio de productos
4. Eficiencia en los canales de distribución y en la logística de ventas

k. Innovación: si la innovación conlleva una mejora del producto y una reducción de costos, la empresa incrementará sus beneficios y su participación en el mercado. El proceso de innovación es complejo, ya que existe una interrelación natural entre tecnología, innovación y personas. Esto se debe a que son las personas quienes explotan y aprovechan las innovaciones o tecnologías disponibles, ya sean desarrolladas internamente o adquiridas (Freel, 2000).

Indicadores:

1. Realización de investigación sobre sus productos

2. Desarrollo de nuevos productos

3. Gestión del conocimiento

4. Registros de patentes

- l. **Recursos humanos:** diversos estudios coinciden en que los recursos humanos son el principal factor que explica el éxito de una empresa. Varios autores destacan que el éxito de las PYME depende en gran medida de las personas, por lo que es esencial implementar políticas de gestión y dirección de recursos humanos que fomenten la atracción de personal competente, la motivación mediante políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos. Esto asegura que el personal esté suficientemente calificado para enfrentar el cambio organizacional y la creciente competencia (Rubio y Aragón, 2008).

Indicadores:

1. Correspondencia entre los perfiles de los socios y sus responsabilidades
2. Métodos adecuados para incorporación de nuevos socios y empleados
3. Políticas retributivas claras y funcionales
4. Planes educativos para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia
5. Planes de sucesión

- m. **Capacidades directivas:** las PYME deben ser lideradas por personas que se adapten fácilmente a nuevas situaciones, manejen grandes volúmenes de información, sean capaces de gestionar sus empresas en entornos abiertos y ambiguos, y se orienten hacia la creatividad e

innovación. El nivel educativo se relaciona positivamente con la capacidad del directivo para tomar decisiones estratégicas acorde a las demandas del entorno, su inclinación a generar e implementar soluciones creativas a los problemas de la empresa, e incluso con un mayor nivel de productividad (Rubio y Aragón, 2008).

Indicadores:

1. Facilidad de los directivos para manejar y compartir información.
2. Nivel educativo de los directivos.
3. Habilidad de los directivos para gestionar la cooperativa en entornos abiertos (mercado) y en contextos de incertidumbre.

En relación con las trece dimensiones internas propuestas por Sánchez et al. (2020), la presente investigación delimitó el análisis a tres dimensiones: gestión financiera, mercadeo y capacidades directivas. Esta delimitación se fundamentó en las estrategias genéricas planteadas por Porter (1985), quien sostuvo que la posición competitiva se construyó a partir del liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque (segmentación).

En este marco, la dimensión gestión financiera se relacionó con el liderazgo en costos, ya que permitió evaluar la capacidad de la Cooperativa Coopredescuy para generar eficiencia económica, optimizar el uso de sus recursos y garantizar sostenibilidad financiera durante el período 2018-2023, condiciones que respaldaron su posición competitiva. Por su parte, la dimensión mercadeo se vinculó con la diferenciación y el enfoque, al evaluar el grado de conocimiento del mercado agropecuario cajamarquino, la segmentación, la innovación en el portafolio y el posicionamiento competitivo.

Asimismo, Porter (1985) señaló que la ventaja competitiva debía mantenerse en el tiempo para consolidar la posición organizacional dentro de su sector. Este planteamiento se complementó con la teoría de los recursos y capacidades de Barney (1991), quien sostuvo que la sostenibilidad de la ventaja dependió de recursos y capacidades organizacionales que permitieron explotar estratégicamente los activos de la organización. En este sentido, la dimensión capacidades directivas resultó fundamental, ya que evaluó las habilidades organizacionales necesarias para implementar, sostener y adaptar las estrategias competitivas frente a cambios del entorno.

Finalmente, no se incluyeron las diez dimensiones restantes, ya que el objetivo principal fue evaluar la posición competitiva desde una perspectiva estratégica, en lugar de realizar un análisis integral de todas las dimensiones internas de la competitividad. Muchas de estas dimensiones son complementarias y, en el contexto específico de la Cooperativa Coopredescuy, se encuentran indirectamente reflejadas en las dimensiones seleccionadas.

Dimensiones externas de la competitividad

Según Medeiros et al. (2019), considera que las dimensiones externas de la competitividad son aquellos sobre los cuales el control de la empresa es nulo o muy escaso. Debido a que estos factores son responsables de generar externalidades a las empresas, actuando como parámetros del proceso de decisión. Entre las dimensiones que destacan son:

- a. **Infraestructura:** es la disponibilidad y calidad de las infraestructuras físicas y tecnológicas utilizadas por las empresas para operar eficientemente. Esta infraestructura es crucial para facilitar el acceso a mercados, reducir costos logísticos y mejorar la eficiencia operativa,

siendo un factor clave para la competitividad, especialmente en mercados globalizados (Medeiros et al., 2019).

Indicadores:

1. Acceso a servicios básicos
2. Calidad de la infraestructura de transporte
3. Acceso a tecnologías de la información

- b. Entorno macroeconómico:** abarca las condiciones económicas generales del país, como la estabilidad macroeconómica, las políticas fiscales, las tasas de interés, la inflación y el tipo de cambio. Un entorno macroeconómico estable permite una mayor previsibilidad y reduce la incertidumbre, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo para las empresas (Medeiros et al., 2019).

Indicadores:

1. Tasa de crecimiento del PIB
2. Tasa de inflación
3. Tasa de interés
4. Tipo de cambio

- c. Político – institucional:** está relacionado con las políticas gubernamentales, la estabilidad política y las instituciones que regulan la actividad económica. La existencia de un entorno político estable, con instituciones que promuevan la competencia y la transparencia, es esencial para que las empresas fortalezcan sus capacidades competitivas (Medeiros et al., 2019).

Indicadores:

1. Estabilidad política

2. Eficiencia en la administración pública
3. Políticas de fomento a la competencia

d. Legales y normativos: se refiere a las leyes y regulaciones que afectan a las empresas, incluyendo las normativas laborales, ambientales, comerciales y de propiedad intelectual. Un marco legal claro y justo es fundamental para que las empresas puedan operar con confianza, fomentar la inversión y promover la innovación (Medeiros et al., 2019).

Indicadores:

1. Regulaciones laborales
2. Normas ambientales
3. Propiedad intelectual y derechos de autor

En relación con las dimensiones externas propuesta por Medeiros et al. (2019), se priorizó el entorno macroeconómico mediante la incorporación de dos indicadores específicos: el nivel de influencia del PBI regional de Cajamarca en el desempeño de la cooperativa y el nivel de impacto de la tasa de inflación en su actividad económica. La selección de estos indicadores se fundamentó en que el crecimiento del PBI regional reflejó el dinamismo económico del entorno donde operó la Cooperativa Coopredescuy, mientras que la inflación incidió directamente en la estructura de costos, la fijación de precios y el poder adquisitivo del mercado objetivo.

No se incluyeron otros indicadores macroeconómicos, como la tasa de interés o el tipo de cambio, debido a que la cooperativa no presentó dependencia significativa de financiamiento externo ni participación en mercados internacionales durante el período 2018-2023.

Finalmente, no se incorporaron las demás dimensiones externas, tales como infraestructura, entorno político-institucional y marco legal-normativo porque la variable de estudio fue la posición competitiva de la cooperativa y no la competitividad estructural del entorno. Aunque estas dimensiones formaron parte del contexto externo general, no constituyeron factores explicativos centrales para comprender la posición competitiva de Coopredescuy en el período analizado, por lo que se priorizaron aquellos elementos con incidencia económica directa y mayor pertinencia metodológica.

2.2.3. Teoría de los recursos y capacidades

Según Barney (1991), plantea que las organizaciones logran ventajas competitivas sostenibles no sólo a través de factores exógenos como el mercado, sino también mediante el manejo adecuado de sus recursos internos. En este contexto, los recursos son definidos tanto tangibles como intangibles. Los recursos tangibles incluyen activos físicos y financieros, mientras que los intangibles comprenden elementos como el conocimiento organizacional, la marca, la cultura corporativa y las habilidades de los empleados. Estos recursos, cuando son valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituidos fácilmente, se convierten en fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

La competencia no depende únicamente de la capacidad de una organización para aprovechar sus recursos, sino también de cómo gestiona estos recursos para crear capacidades que le permitan hacer cosas de manera más eficiente o innovadora que sus competidores. Las capacidades organizacionales se refieren a la habilidad de una firma para coordinar y utilizar sus recursos para ejecutar actividades estratégicas. Estas capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo, integrando recursos humanos, tecnológicos y

organizacionales de manera que se logren sinergias y se aprovechen las oportunidades del mercado.

Grant (citado por Pulido, 2010) complementa esta perspectiva al señalar que la interacción de los recursos con las capacidades organizacionales es esencial para generar valor. El autor subraya que, a pesar de que los recursos sean vitales, su valor no se genera de manera automática. Deben ser gestionados y coordinados de forma efectiva para que puedan contribuir a las competencias clave de la organización. A su vez, la teoría resalta la importancia de los activos intangibles, como el conocimiento tácito y la innovación organizacional, que son difíciles de copiar y permiten a la empresa adaptarse y responder de manera flexible a las fluctuaciones del mercado.

El análisis de los recursos y capacidades de una organización es un proceso dinámico. En un entorno competitivo en constante cambio, las organizaciones deben ser capaces de reconfigurar sus recursos y capacidades para poder adaptarse a nuevas circunstancias y mantener su ventaja competitiva. Esta perspectiva sugiere que las organizaciones exitosas son aquellas que no solo aprovechan las oportunidades actuales, sino que también se preparan para los desafíos futuros mediante la renovación continua de sus competencias clave.

Por lo tanto, la teoría de los recursos y capacidades es crucial para entender cómo las organizaciones, como las cooperativas, pueden optimizar sus activos y capacidades para mejorar su competitividad. La capacidad de una cooperativa para utilizar sus recursos de manera estratégica determinará su posición competitiva dentro del mercado.

2.2.4. Teoría del valor percibido por el consumidor (VPC)

Según Baby y Londoño (2005), el VPC ha ganado relevancia debido a su impacto directo sobre el comportamiento del consumidor y sus implicaciones estratégicas para el éxito de las empresas. Se concibe el VPC como una evaluación global realizada por el consumidor sobre la utilidad y el desempeño de un producto, en relación con la competencia, y se basa en las percepciones de lo que se recibe frente a lo que se da. Los consumidores, al tomar decisiones de compra, comparan estas percepciones para elegir el producto que ofrezca el mejor valor.

El VPC se caracteriza por ser un constructo subjetivo, ya que varía entre diferentes consumidores, incluso para el mismo producto. Además, los beneficios percibidos y los sacrificios asociados al precio son dos componentes claves que influyen en la percepción de valor. Monroe (citado por Baby y Londoño, 2005) afirma que los consumidores valoran más una reducción en sacrificios que un incremento en beneficios. Este concepto se convierte en una herramienta valiosa para las empresas, pues les permite identificar cómo su oferta se posiciona frente a la competencia, lo cual es crucial para generar una ventaja competitiva sostenible.

En relación con la investigación, el VPC es particularmente útil para las cooperativas como Coopredescuy, que deben ofrecer productos de calidad a precios competitivos para garantizar la preferencia de los consumidores en un mercado competitivo. Además, Zeithaml (citado por Baby y Londoño, 2005) señala que el análisis del VPC no solo se limita a la comparación de precios, sino que también incluye aspectos cualitativos como la marca, el diseño y la facilidad de acceso, los cuales son esenciales para determinar el valor que los

consumidores perciben y, por ende, su lealtad futura. Así, la percepción del valor influye tanto en la intención de compra como en las decisiones de recompra, lo que permite a las empresas ajustar sus estrategias y mantenerse competitivas.

2.2.5. Teoría de los costos de transacción

Coase (citado por Solís, 2011) fue uno de los pioneros al proponer que la existencia de las empresas no se debía únicamente al sistema de precios del mercado, sino a la necesidad de reducir los costos asociados con las transacciones económicas. Según este autor, el mercado y la empresa son dos mecanismos de coordinación económica alternativos, pero la empresa es más eficiente cuando el costo de realizar transacciones en el mercado es más alto que el costo de hacerlas internamente dentro de la firma. En este sentido, Coase sugiere que las organizaciones existen para minimizar los costos que implican el uso del mercado, como la negociación, la información y la ejecución de acuerdos, y que la jerarquía organizacional sustituye al mercado para reducir estos costos.

Williamson (citado por Salgado, 2003), por su parte, profundiza en la teoría de los costos de transacción al incorporar conceptos de incertidumbre, oportunismo y racionalidad limitada. Según Williamson (citado por Solís, 2011), cuando las transacciones involucran incertidumbre y riesgos asociados con comportamientos oportunistas, las organizaciones optan por internalizar las actividades, creando estructuras jerárquicas para minimizar estos costos. La teoría se basa en la idea de que la organización no solo se enfrenta a la competencia en el mercado, sino también a la necesidad de gestionar las relaciones entre los actores económicos dentro de un marco institucional que

limite el oportunismo y optimice las transacciones. Williamson (citado por Solís, 2011) también introduce el concepto de especificidad de los activos, que se refiere a la inversión en activos específicos que no pueden ser fácilmente transferidos o utilizados en otros contextos sin perder valor, lo que incrementa los costos de transacción.

Esta teoría es esencial para entender la estructura organizacional de las empresas, ya que explica por qué las organizaciones recurren a distintas formas de gobernanza, como la integración vertical, para reducir los costos de transacción, especialmente en contextos de alta incertidumbre. La importancia de la teoría radica en su aplicación para optimizar las decisiones dentro de las cooperativas, como en el caso de Coopredescuy, en donde los costos asociados con las transacciones pueden influir en las decisiones sobre la organización interna y las relaciones con otros actores del mercado.

2.2.6. Teoría de las cinco fuerzas de Porter

Según Porter (2008) las fuerzas competitivas más fuertes van a determinar la rentabilidad de un sector, por lo que se transforma en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

1 Amenaza de entrada: coloca límites a la rentabilidad potencial de un sector; ya que cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios o deben disminuir la inversión para así desalentar a los nuevos competidores. Cabe mencionar; además, que las amenazas de entrada van a depender de la altura de las barreras de entradas que existe en dicho sector; ya que, si las barreras de entrada son bajas, y sumado a eso los nuevos esperan pocas represalias de los actores establecidos entonces la amenaza de

nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es por ello que existen 7 fuentes importantes:

- a. **Economías de escala por el lado de la oferta:** suelen desalentar la entrada a nuevos competidos, debido a que obligan al posible entrante a entrar al sector en gran escala; por lo que exige desplazar a aquellos competidores establecidos o aceptar una desventaja de costos.
- b. **Beneficios de escala por el lado de la demanda:** son conocidos también como efectos de red; estas aparecen cuando la disposición de pagar del comprador por un producto aumenta con el número de compradores que también usan la empresa.
- c. **Costos para los clientes por cambiar de proveedor:** se refiere a que cuando un comprador cambio de proveedor, este acto le va a provocar asumir algunos costos fijos; esto surge ya que al cambiar de proveedor el comprador debe cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a su personal respecto al nuevo producto o modificar los procesos o sistemas de información. Por ende, mientras más altos sean los costos por cambio de proveedor, más difícil le va a ser a un recién llegado adquirir clientes.
- d. **Requisitos de capital:** debido a la necesidad de invertir sumas grandes de capital para poder competir; como por ejemplo instalaciones fijas, ofrecer créditos al consumidor, acumulación de inventarios y financiamiento de las pérdidas que se generan al inicio; esto puede impedir la entrada de nuevos competidores.
- e. **Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:** los actores establecidos tienen ventaja de costos o de calidad,

los cuales no están al alcance de sus competidores. Estas ventajas se deben a distintos factores como tecnología, mejores fuentes de materia prima, experiencia acumulada, etc.

f. Acceso desigual a los canales de distribución: el nuevo entrante debe asegurar la distribución de su producto o servicio; ya sea mediante descuentos, promociones, entre otros. Ya que mientras más limitados sean los canales de distribución y más acaparados los tengan los competidores, es más difícil de entrar a dicho sector; tanto así que a veces los nuevos competidores deben crear su propio canal de distribución.

g. Políticas gubernamentales restrictivas: suelen obstaculizar de manera directa la entrada de nuevos competidores, pero también pueden eliminar o extender las barreras de entrada. Por ejemplo, aquí tenemos los requerimientos de licencias, reglamentos medioambientales, entre otros.

2 El poder de los proveedores: los proveedores más poderosos suelen capturar una mayor parte del valor para sí mismos, ya sea cobrando precios más altos, restringiendo la calidad, restringiendo los servicios o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Esto se debe a que una empresa necesita de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Así mismo un grupo de proveedores se considera poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.

- Los proveedores ofrecen productos diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

3 El poder de los compradores: tienen la capacidad de tener más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor servicio, exigen mejor calidad y además hacen que se enfrente a los participantes del sector. Es decir, los compradores son poderosos si tienen poder de negociación y además si cuentan con:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.

4 La amenaza de los sustitutos: un sustituto cumple una función similar o igual que el producto de otro sector; por lo tanto, cuando es alta la amenaza de sustitutos, la rentabilidad del sector sufre. Se considera alta la amenaza de un sustituto si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño.
- El costo por cambiar al sustituto es bajo para el comprador.

5 Rivalidad entre los competidores existentes: si hay un alto grado de rivalidad, esto va a limitar la rentabilidad del sector. Por ende, el grado en el que la rivalidad reduce las utilidades va a depender de la intensidad con la que las empresas compiten y sobre la base en la cual compiten.

2.2.7. Teoría de la complejidad

Según Morin (1990), la teoría de la complejidad surgió como una propuesta orientada a comprender la realidad desde una perspectiva integradora, superando los enfoques reduccionistas que analizaban los fenómenos de manera fragmentada. El autor sostuvo que los sistemas sociales, económicos y organizacionales debían entenderse como estructuras dinámicas compuestas por múltiples elementos interrelacionados, cuyos comportamientos no podían explicarse únicamente mediante relaciones lineales de causa y efecto. En este contexto, el pensamiento complejo planteó que el conocimiento debía considerar simultáneamente el orden, el desorden y la organización, reconociendo que la incertidumbre y el cambio forman parte inherente de los sistemas reales.

Desde esta perspectiva, la complejidad implicó comprender que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos que interactúan permanentemente con su entorno. Morin (1990) explicó que principios como la recursividad organizacional permitían entender cómo los resultados de una acción influyen nuevamente en el proceso que los generó, mientras que el principio Holo gramático señalaba que cada parte contiene características del todo y el todo se manifiesta en cada una de sus partes. Estos principios permitieron analizar los fenómenos organizacionales considerando la interdependencia entre factores internos y externos.

Asimismo, los estudios sobre complejidad destacaron que los sistemas sociales presentan comportamientos emergentes derivados de la interacción constante entre sus componentes, lo cual dificulta la predicción exacta de sus resultados (Maldonado y Gómez, 2010). En consecuencia, la teoría promovió

una visión interdisciplinaria que integró diversas dimensiones del conocimiento para interpretar fenómenos económicos y organizacionales en contextos cambiantes.

Por lo tanto, la teoría de la complejidad resultó relevante para el análisis de la posición competitiva, ya que permitió comprender cómo las organizaciones se adaptaron a entornos dinámicos, gestionaron la incertidumbre y desarrollaron estrategias considerando la interacción continua entre sus recursos, capacidades y condiciones del mercado.

2.2.8. Teoría del cooperativismo en el Perú

Ministerio de la Producción (2016) señala que el movimiento cooperativo es el movimiento social o doctrina que define la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, para obtener un beneficio y la satisfacción de sus necesidades. Este movimiento emerge en nuestro país a mediados del siglo XIX a través de la consolidación de las cooperativas de consumo.

En el Perú, han adoptado diversas formas, desde aquellas brindan fuerza de trabajo hasta las que realizan compras en conjunto, por lo que la situación económica y financiera son heterogéneas. Existen experiencias exitosas conocidas como la del caso, de café, que, con una buena administración y productos de alta calidad, se han ido posicionado en el mercado nacional y mundial (Ministerio de la Producción, 2016).

Características específicas de la cooperativa

Según el Ministerio de la Producción (2016), el principio de responsabilidad social estas presentan las siguientes características:

- a. Grupo de personas: ya que es un grupo de personas que pueden ser naturales o jurídicas que se unen por intereses de tipo económico común a sus miembros
- b. Autoayuda solidaria: todo grupo tiene como objeto promover el interés común mediante la acción grupal basada en la autoayuda solidaria.
- c. Empresa cooperativa: con el fin de establecer una empresa u organización cuya propiedad y gestión administrativa sea compartida por cada uno de los asociados.
- d. Promoción de los asociados: el objetivo de la cooperativa es promover los intereses de las empresas u organización privada de los asociados.

Tipos de cooperativas

De acuerdo a la Ley General de Cooperativas (Decreto Supremo N° 074-90-TR), se clasifican por dos clases, por su estructura social y por actividad económica.

Por su estructura social. Presenta dos modalidades:

- a. Cooperativas de usuarios: Cuando la cooperativa fue constituida para brindar servicios a sus integrantes, es decir los socios hacen uso de los servicios que presta la cooperativa, pueden ofrecer por ejemplo compras de productos, servicios crediticios, etc.
- b. Cooperativa de trabajadores: Cuando la cooperativa se constituye para brindar trabajo a sus socios, convirtiéndose en socios trabajadores

Por su actividad económica: según la actividad económica, existen diversos tipos, cada uno identifica en el sector o productos o servicios con los que trabaja. Se distinguen los siguientes tipos de cooperativas:

1. Cooperativas agrarias
2. Cooperativas agrarias azucareras
3. Cooperativas agrarias cafetaleras
4. Cooperativas agrarias de colonización
5. Cooperativas comunales
6. Cooperativas pesqueras
7. Cooperativas artesanales
8. Cooperativas industriales
9. Cooperativas mineras
10. Cooperativas de transportes
11. Cooperativas de ahorro y crédito
12. Cooperativas de consumo
13. Cooperativas de vivienda
14. Cooperativas de servicios educacionales
15. Cooperativas de escolares
16. Cooperativas de servicios públicos
17. Cooperativas de servicios múltiples
18. Cooperativas de producción especiales
19. Cooperativas de servicios especiales

También se pueden tipificar por el tamaño o escala de producción, se clasifican en micro, pequeña, mediana y de gran tamaño, y se toma como referencia el valor de las ventas anuales.

Una cooperativa se conceptualiza como micro si las ventas de un año son menores o iguales a S/. 570,000 (150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT), Se considera pequeña si sus ventas del año son mayores a S/. 570,000 y menores o iguales a 6'460,000. Pero, si las ventas son mayores a 6'460,000 se considera mediana y gran empresa cooperativa.

2.2.9. Enfoque de la cadena de valor

Según Cazales (2016) la cadena de valor, como concepto clave en la gestión estratégica empresarial, fue introducida como una herramienta fundamental para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. El enfoque de la cadena de valor parte de la premisa de que las actividades realizadas por una organización, desde la adquisición de insumos hasta la entrega del producto final, son interdependientes y determinan la capacidad de una empresa para generar valor superior al costo de su producción. El valor generado por una organización, según Porter (citado por García, 2010), es el beneficio que el cliente percibe respecto al costo percibido de adquirir un producto o servicio. En su análisis, Porter destacó que las empresas deben dividirse en actividades primarias y de apoyo, donde las actividades primarias abarcan la creación, venta, distribución y postventa de productos, mientras que las actividades de apoyo son las que facilitan las primarias, como la gestión de recursos humanos, tecnología e infraestructura.

A medida que la teoría se desarrolló, se complementó con enfoques que consideran la flexibilidad organizacional y la innovación como elementos centrales para el mantenimiento y la expansión de la ventaja competitiva. En este sentido, autores como Mauborgne y Chan (citado por García, 2010) introdujeron el concepto de "innovación en valor", que desafía las formas tradicionales de competencia al sugerir que las empresas deben crear espacios de mercado sin competencia directa, lo que les permite ofrecer productos y servicios que hagan irrelevante la competencia. Este concepto refleja una lógica de innovación que no se basa únicamente en el producto, sino en la experiencia total del cliente, impulsada por el diseño de productos y servicios que satisfacen necesidades no atendidas previamente.

Por otro lado, la contribución de los usuarios, según Cook (citado por García, 2010), también ha sido clave para entender la generación de valor. En este modelo, los usuarios no solo son consumidores, sino que se convierten en colaboradores que agregan valor a través de sus aportes, ya sean activos o pasivos. Este enfoque se convierte en un desafío para las empresas, ya que deben aprender a gestionar las contribuciones externas y adaptar sus modelos de negocio a las demandas cambiantes de los consumidores.

La integración de estos enfoques en el diseño y análisis de la cadena de valor permite a las organizaciones crear y sostener ventajas competitivas en un entorno dinámico, donde la innovación y la colaboración con los clientes juegan un papel crucial.

2.2.10. Enfoque de la competitividad sistémica

Según Ferrer (2005), este enfoque se enfoca en la interacción dinámica entre los diferentes niveles analíticos dentro de un sistema económico, y cómo esas interacciones pueden generar ventajas competitivas para las empresas y sectores. La competitividad sistémica considera que para que una industria sea verdaderamente competitiva, es necesario que esté integrada en un sistema más amplio, que involucra tantos factores macroeconómicos, meso y microeconómicos.

Ferrer (2005) señala que la competitividad de un sector está determinada por un conjunto de factores que incluyen las políticas gubernamentales, la infraestructura física y tecnológica, las instituciones y el contexto sociocultural de la región. Esta visión amplia de la competitividad incorpora no solo los costos de producción, sino también elementos organizativos e institucionales que configuran el panorama de actividad económica. Los niveles analíticos definidos en la competitividad sistémica incluyen: el nivel macro, que abarca la política económica nacional, el nivel meso, que se refiere a las políticas sectoriales y el entorno que apoya a las empresas, y el nivel micro, que se centra en la eficiencia y productividad de las empresas dentro de estos marcos.

Este enfoque ha sido clave para entender cómo la competitividad de una nación o región depende no solo de las capacidades de las empresas, sino también de su integración en un sistema de apoyo más amplio. Según Esser et al. (citado por Ferrer, 2005) la competitividad no se logra en aislamiento, sino a través de una colaboración interempresarial y con el respaldo de políticas públicas y estructuras sociales que fortalezcan las relaciones entre actores económicos. De esta manera, el enfoque sistémico se convierte en un marco esencial para

comprender y evaluar las dinámicas competitivas que afectan a las economías, especialmente en contextos de globalización donde la cooperación y el aprendizaje mutuo entre los distintos actores son fundamentales para el desarrollo económico.

2.2.11. Enfoque de desarrollo rural

Según Fernández et al. (2019) los territorios rurales han estado sujetos a profundas transformaciones durante los últimos años. Estas transformaciones han sido impulsadas por una creciente interdependencia entre lo rural y lo urbano, lo que ha dado lugar a nuevas dinámicas de desarrollo que no solo dependen de las actividades agrícolas, sino de un enfoque integral que considera los aspectos sociales, económicos y ambientales de los territorios. Este enfoque ha sido fundamental para promover el desarrollo rural sostenible en América Latina, como se evidencia en los estudios realizados por diversas instituciones. Según estos estudios, uno de los principales desafíos para el desarrollo rural ha sido la persistente visión sectorial y la falta de coordinación entre los actores involucrados en los procesos de desarrollo, lo que ha limitado las oportunidades de crecimiento inclusivo en las zonas rurales.

El enfoque territorial según Berdegú et al. (citado por Fernández et al., 2019) propone superar estas barreras al integrar las diversas políticas sectoriales, vinculando las dinámicas locales con las estrategias globales, promoviendo la participación activa de los actores territoriales y fortaleciendo sus capacidades para impulsar el desarrollo.

Este enfoque, al considerar los territorios como unidades funcionales, busca promover un desarrollo más equitativo y dinámico, adaptado a las

realidades locales, y que se articule con las políticas públicas y privadas para generar un impacto positivo y duradero en las comunidades rurales.

2.2.12. Enfoque de sistemas productivos

Simón (1999) señala que el enfoque de los sistemas productivos se refiere a la manera en que las unidades productivas rurales interactúan con otros sistemas productivos, ya sean rurales, industriales o de servicios. Estas unidades no operan de forma aislada, sino que participan en intercambios económicos y ecológicos que afectan el funcionamiento de los sistemas agrarios. Dichos intercambios económicos se manifiestan a través de elementos como precios, rentas y el acceso a servicios fundamentales, como sanidad, educación e infraestructura, los cuales son producto de relaciones sociales históricamente determinadas. Asimismo, se resalta que la intensidad con la que las unidades económicas emplean los ecosistemas es un factor esencial para comprender la naturaleza del intercambio ecológico y económico dentro de los sistemas productivos rurales.

Este enfoque se relaciona directamente con el análisis de los sistemas de producción en el contexto rural, puesto que el intercambio con los ecosistemas y las dinámicas productivas no solo afectan el rendimiento económico, sino que también están vinculados a aspectos sociales y ambientales, como la pérdida de biodiversidad o la contaminación de los recursos naturales.

2.3 Definición de términos básicos.

- Competitividad: se refiere a la habilidad de una organización, país o individuo para destacarse dentro de un entorno económico o productivo determinado, superando a sus competidores mediante la eficiencia, la innovación y la capacidad de adaptarse. Esta capacidad permite ofrecer productos o servicios

que sean de mayor valor o calidad que los de los competidores (Zavaleta, 2022).

- Cooperativa: es una forma organizacional en la cual un grupo de personas se asocia voluntariamente para satisfacer necesidades comunes, ya sea de tipo económico, social o cultural. Estas organizaciones funcionan bajo los principios de solidaridad, igualdad y democracia, promoviendo un beneficio compartido entre sus miembros (Sánchez et al., 2020).
- Gestión financiera: proceso integral de planificación, control y administración de los recursos económicos de una organización, orientado a maximizar su rentabilidad y garantizar su estabilidad. Incluye la toma de decisiones relacionadas con la asignación de inversiones, la obtención de financiamiento y la gestión de riesgos, con el fin de asegurar un manejo eficiente de los recursos (Puente et al., 2022).
- Mercadeo: abarca todas las actividades relacionadas con el proceso de identificar, atraer y satisfacer las necesidades de los consumidores. A través de diversas estrategias, el mercadeo busca generar valor tanto para la empresa como para los clientes, estableciendo relaciones duraderas que favorezcan la fidelidad y la satisfacción continua (Rubio y Aragón, 2008).
- Capacidades directivas: hacen referencia a las habilidades y competencias de los líderes dentro de una organización, permitiéndoles gestionar, motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos estratégicos. Estas habilidades incluyen la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la planificación a largo plazo, elementos esenciales para el éxito organizacional (Rubio y Aragón, 2008).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y nivel de investigación

La investigación fue de tipo aplicada, debido a que se orientó a la utilización de conocimientos teóricos existentes para evaluar la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy durante el período 2018–2023, con la finalidad de aportar información útil para la solución de problemas prácticos en una realidad organizacional concreta. En este sentido Arias (2012) señala que el conocimiento generado por la investigación científica puede tener «una aplicación inmediata en la solución de problemas prácticos» (p. 22).

La investigación fue de nivel descriptivo, debido a que, para conocer la estructura y el comportamiento de la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy, fue necesario definir y medir previamente sus dimensiones e indicadores, tal como lo señala Lozano (2022), quien afirma que «la investigación descriptiva consiste en la caracterización sistematizada de los elementos de un hecho o fenómeno, con el propósito de conocer su estructura y el comportamiento de sus componentes» (p. 46).

Finalmente, la investigación fue univariable, ya que se enfocó exclusivamente en la posición competitiva de la cooperativa como variable

principal. Este enfoque centrado en una única variable permitió un análisis detallado y preciso, con el fin de comprender de manera clara cómo cambió la competitividad de la cooperativa a lo largo del tiempo y qué factores contribuyeron a su evolución.

3.2 Objeto de estudio

La posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy.

3.3 Unidades de análisis y unidades de observación

3.3.1 Unidad de análisis

Unidad de análisis colectiva: la Cooperativa Coopredescuy, incluyendo a todos los socios y las organizaciones externas que colaboran con la cooperativa.

Unidad de análisis individual: El Gerente General, los miembros de la Junta Directiva (5 personas), el Comité Electoral (4 personas), el Comité de Educación (4 personas), el Consejo de Vigilancia (4 personas), y el Consejo de Administración (4 personas). Estos son los actores clave responsables de la toma de decisiones, gestión y ejecución de estrategias dentro de la cooperativa.

3.3.2 Unidades de observación

Unidades de observación: posición competitiva

Dimensiones de la posición competitiva:

D1: Gestión financiera

D2: Mercadeo

D3: Capacidades directivas

3.4 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, longitudinal.

Se consideró este diseño de investigación como no experimental debido a que no se manipuló la variable de investigación. La información requerida fue generada mediante encuestas (utilizando un cuestionario y fichas de recolección de datos como instrumentos). La investigación abarcó un periodo de 6 años (2018-2023), lo que permite clasificarla como una investigación longitudinal. Este enfoque permitió estudiar la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy a lo largo del tiempo, tomando los datos tal y como se presentan en la realidad, sin alteraciones o manipulaciones de las variables observadas.

3.5 Población y muestra

La Cooperativa Coopredescuy, está integrada por 50 socios. Dado el tamaño reducido de la población y considerando que la unidad de análisis son los directivos de la cooperativa, se optó por un muestreo por conveniencia para seleccionar a los participantes de la investigación.

El muestreo por conveniencia fue elegido debido al fácil acceso a los directivos de la cooperativa. Estos son: la Junta Directiva (5 personas), el Gerente General, el Comité Electoral (4 personas), el Comité de Educación (4 personas), el Consejo de Vigilancia (4 personas), y el Consejo de Administración (4 personas). Todos ellos fueron considerados informantes clave debido a su experiencia en la gestión y su conocimiento profundo de la cooperativa. Este muestreo permitió una selección rápida y eficiente de los 21 directivos considerando que el Vicepresidente también ocupa el cargo de Presidente del Comité de Educación, lo que explica el

número total de participantes. Estos directivos fueron considerados los más indicados para proporcionar información relevante sobre la competitividad de la cooperativa.

3.6 Métodos de investigación

3.6.1 Métodos generales de investigación

Esta investigación se sustentó en el método deductivo-inductivo, apoyado en teorías sólidas sobre gestión cooperativa y competitividad organizacional. En primer lugar, se empleó un método deductivo, comenzando con teorías generales sobre la competitividad organizacional, como las cinco fuerzas competitivas de Porter (2015) y la teoría de los recursos y capacidades de Barney (1991). Estas teorías proporcionaron la base para estructurar la matriz de operacionalización de variables, que guió la formulación de los indicadores empleados para evaluar la competitividad de la cooperativa. A partir de esta estructura, se elaboraron las encuestas dirigidas a los directivos de la cooperativa, quienes proporcionaron la información fundamental para el análisis. Posteriormente, se aplicó el método inductivo para identificar temas emergentes en las respuestas de los encuestados. Esto permitió ajustar las dimensiones de la competitividad, incorporando nuevos factores no contemplados inicialmente en el marco teórico, lo que enriqueció el análisis.

Además, se aplicó un método analítico-sintético para descomponer las dimensiones de la competitividad en sus componentes fundamentales. La gestión financiera, el mercadeo, las capacidades directivas y el entorno macroeconómico fueron divididos en indicadores específicos, lo que permitió un análisis detallado

de cada uno de estos aspectos. Este desglose facilitó una evaluación precisa de cómo cada dimensión influye en la posición competitiva de la cooperativa.

Finalmente, se incorporó el método histórico para analizar los datos pasados de la cooperativa, lo que permitió identificar tendencias y patrones en su competitividad a lo largo del período de estudio. Este análisis histórico proporcionó un contexto temporal más amplio y ayudó a comprender los factores que influyeron en la posición competitiva de la cooperativa a lo largo del tiempo.

3.6.2 Métodos específicos de investigación

Esta investigación se centró en el método descriptivo, dado que el objetivo principal fue describir la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, durante el período 2018-2023. Este enfoque se utilizó para caracterizar detalladamente las dimensiones de la competitividad de la cooperativa, sin intervenir ni modificar el fenómeno observado. A través de este método, se buscó comprender cómo los factores internos (como la gestión financiera, el mercadeo y las capacidades directivas) y los factores externos (como el entorno macroeconómico) afectan la posición competitiva de la cooperativa, proporcionando una visión completa y clara de su situación actual.

Dado que la investigación es univariable, el análisis se centró exclusivamente en la competitividad de la cooperativa, sin realizar comparaciones entre diferentes variables. El método descriptivo facilitó la identificación de indicadores clave que permitieron obtener una descripción precisa de los elementos que componen la competitividad de la cooperativa. Para

ello, se recopilaron datos a través de encuestas dirigidas a los directivos, quienes proporcionaron la información esencial para el análisis.

El método estadístico permitió recolectar, procesar, analizar e interpretar los resultados cuantitativos obtenidos, brindando una visión clara sobre el comportamiento de las dimensiones que componen la competitividad de la cooperativa. Además, el análisis descriptivo facilitó la identificación de patrones y tendencias, reflejando el estado actual de la cooperativa en términos de su competitividad.

3.7 Técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.

a. Técnica de análisis documental: se utilizó el análisis documental para examinar información secundaria relevante sobre el contexto de la cooperativa. Aquí se revisó informes internos de la cooperativa, como los informes financieros y contables, además permitió obtener una visión más amplia de los factores internos y externos que influyen en la competitividad de la cooperativa. Para esto se utilizó como instrumento, fichas de recopilación de información, en donde se registró información para la dimensión gestión financiera y entorno macroeconómico.

b. Técnica de encuesta por conveniencia: se aplicó una encuesta a los directivos de la cooperativa, utilizando como instrumento un cuestionario, el cual incluyó preguntas basadas en la escala de Likert, lo que permitió medir actitudes, opiniones y percepciones sobre las dimensiones de mercadeo y capacidades directivas de la competitividad en la cooperativa. La encuesta se dirigió a los

directivos seleccionados mediante muestreo por conveniencia, lo que facilitó el acceso a los informantes clave dentro de la organización.

c. Con el fin de garantizar la calidad de la información, se aplicaron pruebas de validez y confiabilidad al cuestionario. La validez de contenido fue determinada mediante validación de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con los objetivos de la investigación. Respecto a la confiabilidad, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados evidenciaron una alta consistencia interna: 0.944 en forma global, 0.890 en la dimensión Mercadeo y 0.935 en la dimensión Capacidades Directivas. Estos valores superan el umbral mínimo aceptado de 0.70, considerado adecuado para la consistencia interna en investigación social. Además, según la clasificación propuesta por (Taber, 2018), coeficientes superiores a 0.80 y 0.90 representan niveles de confiabilidad “buena” y “excelente”, respectivamente; por tanto, los resultados obtenidos en las dimensiones de Mercadeo ($\alpha = 0.890$) y Capacidades Directivas ($\alpha = 0.935$) evidencian una confiabilidad buena y excelente.

3.6.2 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de resultados

Técnicas de procesamiento de datos

Se llevó a cabo en forma computarizada utilizando paquetes estadísticos adecuados a la naturaleza del objeto de estudio, por ejemplo, Word, Excel, SPSS; que permitieron cumplir con las siguientes etapas de la investigación.

a. Consistencia de los datos: para garantizar la validez y la fidelidad de los datos, se realizó una depuración de la información en Microsoft Excel 365. Este proceso incluyó la verificación de la precisión y consistencia de los

datos recolectados, asegurando que fueran relevantes y verídicos para los objetivos del estudio.

b. Organización de la información: los datos organizados fueron procesados inicialmente en Microsoft Excel 365 y SPSS 27, donde se estructuraron en tablas y se realizaron los baremos.

c. Tabulación de datos: los datos tabulados agruparon los indicadores de cada dimensión. Se utilizó tablas para analizar el comportamiento de cada dimensión, facilitando la comparación y visualización de los datos.

d. Presentación de resultados obtenidos: finalmente, los resultados obtenidos fueron presentados de forma clara, además fueron interpretados de acuerdo con los objetivos de la investigación, lo que permitió discutir los hallazgos y generar conclusiones fundamentadas sobre la competitividad de la cooperativa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Posición competitiva

4.1.1 Gestión financiera

4.1.1.1. Nivel de eficiencia en la planificación y ejecución de los presupuestos anuales

Tabla 3

Eficiencia en la planificación y ejecución de los presupuestos anuales de la Cooperativa Coopredescuy (2018 – 2023)

Año	Ingresos presupuestados (S/)	Ingresos ejecutados (S/)	Eficiencia de ingresos (%)	Egresos presupuestados (S/)	Egresos ejecutados (S/)	Eficiencia de egresos (%)
2018	4,368,000.00	4,208,856.80	96.36	2,714,962.60	2,550,819.40	93.95
2019	4,524,000.00	4,356,166.80	96.29	2,808,979.00	2,636,145.80	93.85
2020	4,680,000.00	4,508,632.60	96.34	2,900,826.20	2,724,458.80	93.92
2021	4,836,000.00	4,666,434.80	96.49	2,990,427.80	2,815,862.60	94.16
2022	4,992,000.00	4,829,760.00	96.75	3,077,705.60	2,910,465.60	94.57
2023	5,148,000.00	4,998,801.60	97.10	3,162,578.10	3,008,379.70	95.12

Nota. Elaborado a partir de los informes contables de la Cooperativa Coopredescuy desde el 2018 al 2023.

La tabla 3 mostró los ingresos y egresos presupuestados y ejecutados de la Cooperativa Coopredescuy durante el período 2018-2023, así como la eficiencia de su ejecución. En cuanto a los ingresos, la cooperativa alcanzó una

eficiencia superior al 96% en todos los años, alcanzando un máximo de 97.10% en 2023, lo que reflejó un cumplimiento destacado de lo presupuestado. Por otro lado, la eficiencia de los egresos también fue alta, superando el 93% en todos los años, llegando a un 95.12% en 2023, lo que indicó una correcta gestión de los recursos destinados a los gastos.

De acuerdo con el baremo establecido en el Anexo 1, la eficiencia en la ejecución de ingresos y egresos fue clasificada dentro del rango de "Eficiencia Alta" (95% o más), lo que significa que la cooperativa presentó una gestión financiera eficaz y una capacidad sobresaliente para planificar y ejecutar los presupuestos anuales.

4.1.1.2. Nivel de desempeño económico – financiero

a. Ratios de rentabilidad

Tabla 4

Ratios de rentabilidad de la Cooperativa Coopredescuy (2018 – 2023)

AÑO	Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Rentabilidad del Activo (ROA)	Margen de utilidad neta
2018	18.74%	10.11%	39.39%
2019	18.96%	9.71%	39.48%
2020	17.33%	8.91%	39.57%
2021	16.05%	8.67%	39.66%
2022	15.03%	8.46%	39.74%
2023	13.26%	7.96%	39.82%

Nota. Elaborado a partir del informe: Mejoramiento de la planta de procesamiento y comercialización del cuy del AEO¹ Coopredescuy (CEDEPAS Norte) y de los informes contables de la Cooperativa Coopredescuy desde el 2018 al 2023.

¹ AEO: Agentes Económicos Organizados

La tabla 4 mostró las ratios de rentabilidad de la Cooperativa Coopredescuy durante el período 2018-2023, incluyendo la rentabilidad del patrimonio (ROE), la rentabilidad del activo (ROA) y el margen de utilidad neta. Se observó una tendencia decreciente en el ROE, que pasó de 18.74% en 2018 a 13.26% en 2023, lo que indicó una disminución en la rentabilidad del patrimonio a lo largo de los años. Esta caída estuvo vinculada a diversos varios factores, en primer lugar, la disminución de la rentabilidad sobre los activos (ROA), que pasó de 10.11% en 2018 a 7.96% en 2023, lo que reflejó una menor eficiencia en el uso de los activos. Además, los conflictos internos en la cooperativa, especialmente los desacuerdos entre el Presidente de la Junta Directiva y el Gerente General afectaron la toma de decisiones estratégicas, dificultando la optimización de los recursos financieros y humanos, lo que resultó en una menor rentabilidad.

Por otro lado, la falta de comercialización de productos innovadores, como el cuy envasado al vacío y el snack de cuy, también impactó en el ROA, a pesar de su alto potencial competitivo, la demora en la obtención de los registros y permisos necesarios para su venta impidió que la cooperativa generara los ingresos que podrían haber mejorado la rentabilidad. Los productos permanecieron como prototipos no comercializados, lo que evitó que las inversiones realizadas en su desarrollo se amortizaran.

Sin embargo, el margen de utilidad neta se mantuvo constante, fluctuando entre el 39.39% y el 39.82%, lo que indicó una capacidad estable para generar beneficios sobre las ventas. Este comportamiento indicó que, a pesar de los desafíos en gestión de activos, la cooperativa logró mantener un buen control sobre sus costos y gastos operativos. La estabilidad en el margen de utilidad neta

reflejó una gestión operativa efectiva en el control de costos fijos y variables, permitiendo generar ganancias estables incluso en un entorno interno incierto y con productos aún no comercializados.

b. Ratios de eficiencia operativa o gestión

Tabla 5

Ratios de eficiencia operativa o gestión de la Cooperativa Coopredescuy (2018 – 2023)

AÑO	Rotación de activos	Costo - ingreso	Eficiencia operativa
2018	0.26	58.41%	2.19%
2019	0.25	58.39%	2.13%
2020	0.23	58.36%	2.06%
2021	0.22	58.34%	2.00%
2022	0.21	58.32%	1.94%
2023	0.20	58.30%	1.88%

Nota. Elaborado a partir del informe: Mejoramiento de la planta de procesamiento y comercialización del cuy del AEO Coopredescuy (CEDEPAS Norte) y de los informes contables de la Cooperativa Coopredescuy desde el 2018 al 2023.

La tabla 5 presentó las ratios de eficiencia operativa o gestión de la Cooperativa Coopredescuy durante el período 2018-2023, con tres indicadores clave: la rotación de activos, el costo-ingreso y la eficiencia operativa.

En cuanto a la rotación de activos, se observó una disminución constante, pasando de 0.26 en 2018 a 0.20 en 2023. Este descenso indicó que la cooperativa utilizó sus activos de manera menos eficiente para generar ingresos a lo largo de los años. Este comportamiento estuvo relacionado con la falta de comercialización de productos innovadores, como el cuy envasado al vacío y el snack de cuy. A pesar de su alto potencial competitivo, la cooperativa no logró

generar los ingresos necesarios debido a la falta de registros y permisos correspondientes para su venta.

El costo-ingreso se mantuvo estable, fluctuando entre 58.41% y 58.30% durante todo el período, lo que reflejó que la cooperativa no experimentó grandes variaciones en los costos en relación con los ingresos generados. Aunque los costos de producción aumentaron de manera constante, la cooperativa optimizó su gestión de costos, lo que permitió mantener este ratio en niveles relativamente constantes, a pesar de los desafíos internos y la demora en la comercialización de productos innovadores.

Por último, la eficiencia operativa mostró una tendencia decreciente, pasando de 2.19% en 2018 a 1.88% en 2023, lo que indicó que la cooperativa fue cada vez menos eficiente en la generación de ingresos en relación con sus costos operativos. A pesar del aumento en los ingresos, la demora en la comercialización de nuevos productos y la falta de crecimiento en las ventas afectaron la capacidad de la cooperativa para mejorar su eficiencia operativa, ya que las inversiones realizadas en los productos innovadores no se amortizaron con los ingresos generados.

c. Ratios de liquidez

Tabla 6

Ratios de liquidez de la Cooperativa Coopredescuy (2018 – 2023)

AÑO	Razón corriente	Prueba ácida
2018	1.59	1.03
2019	1.54	1.04
2020	1.61	1.14
2021	1.73	1.25
2022	1.85	1.36
2023	2.06	1.56

Nota. Elaborado a partir del informe: Mejoramiento de la planta de procesamiento y comercialización del cuy del AEO Coopredescuy (CEDEPAS Norte) y de los informes contables de la Cooperativa Coopredescuy desde el 2018 al 2023.

La tabla 6 presentó las ratios de liquidez de la Cooperativa Coopredescuy durante el período 2018-2023, específicamente la razón corriente y la prueba ácida. La razón corriente mostró un aumento constante, pasando de 1.59 en 2018 a 2.06 en 2023 lo que reflejó una mejora en la capacidad de la cooperativa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Este incremento se atribuye a una gestión más eficiente de los activos corrientes, como cuentas por cobrar y efectivo, derivados de un mejor control en la cobranza y un aumento en las ventas. Además, la cooperativa optimizó sus inventarios y mejoró su gestión financiera, lo que permitió destinar más recursos líquidos para afrontar sus deudas a corto plazo.

La prueba ácida también presentó un aumento gradual, subiendo de 1.03 en 2018 a 1.56 en 2023. Este indicador, que excluye los inventarios de los activos corrientes, reflejó que la cooperativa mejoró aún más su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras inmediatas, utilizando activos más líquidos. A

pesar de la disminución en la rotación de activos, el aumento en la prueba ácida indicó una mayor optimización de la liquidez, sin depender de los inventarios.

d. Ratios de solvencia y endeudamiento

Tabla 7

*Ratios de solvencia y endeudamiento de la Cooperativa Coopredescuy
(2018 – 2023)*

AÑO	Endeudamiento
2018	0.85
2019	0.95
2020	0.94
2021	0.85
2022	0.78
2023	0.67

Nota. Elaborado a partir del informe: Mejoramiento de la planta de procesamiento y comercialización del cuy del AEO Coopredescuy (CEDEPAS Norte) y de los informes contables de la Cooperativa Coopredescuy desde el 2018 al 2023.

La tabla 7 presentó los ratios de solvencia y endeudamiento de la Cooperativa Coopredescuy durante el período 2018-2023. La ratio de endeudamiento mostró una tendencia a la disminución a lo largo de los años, comenzando con 0.85 en 2018 y descendiendo a 0.67 en 2023. Este comportamiento indicó que la cooperativa fue reduciendo su nivel de deuda en relación con sus recursos propios, lo que reflejó una mejora en su solvencia a lo largo del tiempo.

Durante los primeros años del período (2018-2021), el endeudamiento se mantuvo relativamente alto, con un pico de 0.95 en 2019 y 0.94 en 2020, lo que sugirió que la cooperativa dependía en gran medida del financiamiento externo

para cubrir sus necesidades operativas e inversiones, como el desarrollo de productos innovadores aún no comercializados.

Sin embargo, en los dos últimos años (2022 y 2023), la reducción del endeudamiento a 0.78 y 0.67 respectivamente, evidenció que la cooperativa fue tomando medidas para disminuir su dependencia del crédito y mejorar su estabilidad financiera. Este descenso estuvo relacionado con una mejora en la rentabilidad y la generación de ingresos internos, lo que permitió financiar sus actividades de manera más autosuficiente y reducir el riesgo asociado a la deuda externa.

Análisis del indicador 1.2: Nivel de desempeño económico – financiero

Durante el período 2018-2023, la Cooperativa Coopredescuy mostró un desempeño económico – financiero medio, según el baremo del Anexo 2.

En la tabla 4 se observó que, la rentabilidad del patrimonio (ROE) disminuyó de 18.74% en 2018 a 13.26% en 2023, pasando de un nivel alto a medio; lo mismo ocurrió con la rentabilidad del activo (ROA), que bajó de 10.11% a 7.96%, posicionándose también en el rango medio, lo que indicó una menor eficiencia en el uso de los activos.

En la tabla 5, la eficiencia operativa también descendió de 2.19% a 1.88%, clasificándose en medio; lo que mostró una disminución en la capacidad de la cooperativa para generar ingresos con respecto a sus costos.

Asimismo, la liquidez se mantuvo alta, con la razón corriente superando 1.5 a lo largo de todo el período, alcanzando un 2.06% en 2023, como se observa en la tabla 6, lo que indicó una excelente capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Además, el Endeudamiento disminuyó de 0.85 en 2018 a 0.67 en 2023, lo que lo ubicó en el rango bajo, como se ve en la tabla 7, indicando una reducción significativa en la dependencia del financiamiento externo y una mejora en la solvencia financiera.

Análisis y discusión de los resultados de la dimensión gestión financiera

La dimensión gestión financiera se clasifica en un nivel medio según la escala de medición establecida en el baremo correspondiente, debido a que los indicadores evaluados presentan resultados heterogéneos durante el período 2018–2023. Por un lado, la eficiencia en la ejecución presupuestaria se ubica en nivel alto, al superar el 96% en ingresos y el 93% en egresos en todos los años analizados, alcanzando valores máximos de 97.10% y 95.12% respectivamente en 2023. Asimismo, los indicadores de liquidez se mantienen en nivel alto, evidenciado en el incremento de la razón corriente de 1.59 en 2018 a 2.06 en 2023 y de la prueba ácida de 1.03 a 1.56, lo que refleja una adecuada capacidad para cumplir obligaciones financieras a corto plazo. Del mismo modo, el endeudamiento se posiciona en nivel bajo al reducirse de 0.85 a 0.67, indicando menor dependencia del financiamiento externo y mayor solvencia financiera.

Sin embargo, los indicadores asociados al desempeño económico-financiero se ubican en nivel medio, debido a la disminución de la rentabilidad del patrimonio (ROE) de 18.74% a 13.26% y de la rentabilidad del activo (ROA) de 10.11% a 7.96%. Asimismo, la rotación de activos desciende de 0.26 a 0.20 y la eficiencia operativa de 2.19% a 1.88%, evidenciando una menor capacidad para generar ingresos a partir de los recursos disponibles.

Estos resultados son respaldados por Oliveira y Wander (2024), quienes destacan que una gestión financiera eficiente es uno de los factores clave para

determinar la competitividad de las cooperativas agroindustriales, lo cual se refleja en los niveles altos de liquidez, buena ejecución presupuestaria y endeudamiento controlado observados en este estudio. Además, Saavedra y Figueroa (2020), indican que una gestión interna sólida está directamente relacionada con mejores resultados económicos y competitivos, lo que respalda parcialmente los aspectos financieros positivos hallados. Aunque Peña (2023) no se enfoca directamente en indicadores financieros, apoya la idea de que una estructura organizativa fortalecida contribuye a un uso más eficiente de los recursos.

Además, los resultados obtenidos en la dimensión gestión financiera respaldan las siguientes teorías:

La teoría de los recursos y capacidades, debido a que la cooperativa demuestra disponer de recursos financieros estables, evidenciados en altos niveles de eficiencia presupuestaria, liquidez creciente y reducción del endeudamiento; sin embargo, la disminución progresiva de la rentabilidad y la eficiencia operativa evidencia limitaciones en la transformación de dichos recursos en capacidades estratégicas que generen ventajas competitivas sostenibles, tal como plantea esta teoría.

La teoría de los costos de transacción, ya que la estabilidad de la ratio costo-ingreso, el control presupuestario y la reducción del financiamiento externo reflejan una gestión orientada a minimizar riesgos económicos y costos internos mediante la coordinación organizacional propia del modelo cooperativo. En la misma línea, los hallazgos se alinean con la teoría del cooperativismo, puesto que la cooperativa prioriza la estabilidad financiera y la

sostenibilidad económica sobre la maximización inmediata de beneficios, evidenciado en altos niveles de liquidez y solvencia financiera.

La teoría de la complejidad, debido a que el desempeño financiero no responde únicamente a variables económicas, sino también a factores organizacionales e institucionales, como conflictos internos y barreras regulatorias que limitaron la comercialización de productos innovadores, demostrando la interacción dinámica de múltiples elementos dentro del sistema organizacional. Asimismo, se evidencia coherencia con el enfoque de competitividad sistémica, ya que factores externos al control directo de la cooperativa influyeron en su desempeño económico-financiero.

Por otro lado, los resultados contradicen parcialmente la teoría de la competitividad de Porter, la cual plantea que una organización competitiva debe alcanzar rentabilidad superior sostenida; sin embargo, aunque la cooperativa mantiene estabilidad financiera y solvencia adecuada, los indicadores de rentabilidad muestran una tendencia decreciente, lo que limita la generación de ventajas competitivas. Asimismo, se observa una débil alineación teórica con la teoría del valor percibido por el consumidor, debido a que los productos innovadores no lograron comercializarse, impidiendo la generación de valor percibido en el mercado. Finalmente, el modelo de las cinco fuerzas de Porter no explica completamente esta situación, ya que las limitaciones identificadas se relacionan principalmente con factores regulatorios e internos más que con la rivalidad competitiva del sector.

4.1.2 Mercadeo

4.1.2.1. Nivel de conocimiento y segmentación del mercado por parte de la cooperativa

Tabla 8

Distribución de respuestas sobre el conocimiento del perfil y necesidades del segmento de mercado de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	7	33.3	33.3	33.3
Nivel medio	9	42.9	42.9	76.2
Nivel alto	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 8 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 7 personas (33.3%) se ubicaron en el nivel bajo, 9 personas (42.9%) en el nivel medio, y 5 personas (23.8%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 3, la mayor parte de los encuestados (42.9%) se ubicaron en el nivel medio, lo que indicaba que la cooperativa tenía un conocimiento moderado del perfil y las necesidades de su mercado. Un 33.3% de los encuestados se encontraba en el nivel bajo, lo que sugería que la cooperativa no tenía un buen conocimiento del perfil y las necesidades de su segmento de mercado. Mientras que un 23.8% alcanzó el nivel alto, lo

que reflejaba que una parte de los miembros conocía bien el perfil y las necesidades de su mercado.

Finalmente, el nivel de conocimiento del perfil y necesidades del segmento de mercado de la cooperativa fue clasificado como medio.

Tabla 9

Distribución de respuestas sobre el uso de información del segmento para ajustar estrategias de negocio de la cooperativa (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	6	28.6	28.6	28.6
Nivel medio	8	38.1	38.1	66.7
Nivel alto	7	33.3	33.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 9 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 6 personas (28.6%) se ubicaron en el nivel bajo, 8 personas (38.1%) en el nivel medio, y 7 personas (33.3%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 3, la mayor parte de los encuestados (38.1%) se ubicaron en el nivel medio, lo que indicaba que la cooperativa utilizaba de manera moderada la información del mercado para ajustar sus estrategias de negocio. Un 28.6% de los encuestados se encontraba en el nivel bajo, lo que sugería que la cooperativa aprovechaba muy poco la información del mercado. Por último, un 33.3% alcanzó el nivel alto, lo que reflejaba que

una parte significativa de los miembros utilizaba eficazmente la información del mercado para ajustar las estrategias de negocio.

Finalmente, el nivel de uso de información del segmento para ajustar estrategias de negocio de la cooperativa fue clasificado como medio.

4.1.2.2. Nivel de competitividad de los precios respecto a la competencia directa

Tabla 10

Distribución de respuestas sobre la competitividad de los precios de la cooperativa Coopredescuy frente a la competencia directa (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	8	38.1	38.1	38.1
Nivel medio	10	47.6	47.6	85.7
Nivel alto	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 10 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 8 personas (38.1%) se ubicaron en el nivel bajo, 10 personas (47.6%) en el nivel medio, y 3 personas (14.3%) en el nivel alto

Según el baremo del Anexo 4, la mayor parte de los encuestados (47.6%) se ubicaron en el nivel medio, lo que indicó que la cooperativa mantenía precios moderadamente competitivos frente a su competencia directa. Un 38.1% de los encuestados se encontraba en el nivel bajo,

sugiriendo que los precios de Coopredescuy eran menos competitivos en comparación con los de sus competidores. Por último, un 14.3% alcanzó el nivel alto, lo que reflejó que una parte de los miembros consideraba que los precios de la cooperativa eran altamente competitivos frente a los competidores directos.

Finalmente, el nivel de la competitividad de los precios de la cooperativa Coopredescuy frente a la competencia directa fue clasificado como medio.

Tabla 11

Distribución de respuestas sobre las estrategias de Coopredescuy para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	8	38.1	38.1	38.1
Nivel medio	9	42.9	42.9	81.0
Nivel alto	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 11 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 8 personas (38.1%) se ubicaron en el nivel bajo, 9 personas (42.9%) en el nivel medio, y 4 personas (19.0%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 4, la mayor parte de los encuestados (42.9%) se ubicaron en el nivel medio, lo que indicó que la cooperativa había implementado algunas estrategias para mantener precios competitivos sin

comprometer la calidad. Un 38.1% de los encuestados se encontraba en el nivel bajo, lo que indicó que, aunque existían esfuerzos por mantener precios competitivos, estos no habían sido completamente efectivos. Por último, un 19.0% alcanzó el nivel alto, lo que reflejó que una parte de los miembros consideraba que la cooperativa había implementado de manera exitosa las estrategias necesarias para mantener precios competitivos sin afectar la calidad.

Finalmente, el nivel de las estrategias de Coopredescuy para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad fue clasificado como medio.

4.1.2.3. Nivel de innovación en el portafolio de productos

Tabla 12

Distribución de respuestas sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos en la cooperativa (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	9	42.9	42.9	42.9
Nivel medio	8	38.1	38.1	81.0
Nivel alto	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 12 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 9 personas (42.9%) se ubicaron en el nivel bajo, 8 personas (38.1%) en el nivel medio, y 4 personas (19.0%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 5, la mayor parte de los encuestados (42.9%) se ubicaron en el nivel bajo, lo que indicó que el proceso de desarrollo de nuevos productos en la cooperativa era muy deficiente. Un 38.1% de los encuestados se encontraba en el nivel medio, lo que indicó que el proceso era adecuado, pero tenía margen de mejora. Por último, un 19.0% alcanzó el nivel alto, lo que reflejó que una parte de los miembros consideraba que el proceso de desarrollo de nuevos productos era excelente y bien estructurado.

Finalmente, el nivel del proceso de desarrollo de nuevos productos en la cooperativa fue clasificado como bajo.

Tabla 13

Distribución de respuestas sobre la innovación de los productos introducidos por la cooperativa (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	9	42.9	42.9	42.9
Nivel medio	12	57.1	57.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 13 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 9 personas (42.9%) se ubicaron en el nivel bajo, y 12 personas (57.1%) en el nivel medio.

Según el baremo del Anexo 5, la mayor parte de los encuestados (57.1%) se ubicaron en el nivel medio, lo que indicó que la cooperativa había introducido algunos productos innovadores, pero de manera moderada. Un 42.9% de los encuestados se encontraba en el nivel bajo, lo que sugirió que la cooperativa no había introducido suficientes productos innovadores para mantenerse competitiva en el mercado.

Finalmente, el nivel de innovación de los productos introducidos por la cooperativa fue clasificado como medio.

4.1.2.4. Nivel de eficiencia en los canales de distribución y en la logística de ventas

Tabla 14

Distribución de respuestas sobre la eficiencia de los canales de distribución de la cooperativa (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	7	33.3	33.3	33.3
Nivel medio	8	38.1	38.1	71.4
Nivel alto	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 14 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 7 personas (33.3%) se ubicaron en el nivel bajo, 8 personas (38.1%) en el nivel medio, y 6 personas (28.6%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 6, la mayor parte de los encuestados (38.1%) se ubicaron en el nivel medio, lo que indicó que los canales de distribución de la cooperativa eran adecuados, pero aún necesitaban mejoras. Un 33.3% de los encuestados se encontraba en el nivel bajo, lo que indicó que los canales de distribución no eran eficientes. Por último, un 28.6% alcanzó el nivel alto, lo que reflejó que una parte significativa de los miembros consideraba que los canales de distribución eran muy eficientes.

Finalmente, el nivel de la eficiencia de los canales de distribución de la cooperativa fue clasificado como medio.

Tabla 15

Distribución de respuestas sobre la optimización de los procesos logísticos de la cooperativa (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	7	33.3	33.3	33.3
Nivel medio	11	52.4	52.4	85.7
Nivel alto	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 15 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 7 personas (33.3%) se ubicaron en el nivel bajo, 11 personas (52.4%) en el nivel medio, y 3 personas (14.3%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 6, la mayor parte de los encuestados (52.4%) se ubicaron en el nivel medio, lo que indicó que la cooperativa había optimizado algunos de sus procesos logísticos, pero aún tenían margen de mejora. Un 33.3% de los encuestados se encontraba en el nivel bajo, lo que indicó que los procesos logísticos no estaban optimizados. Por último, un 14.3% alcanzó el nivel alto, lo que reflejó que una pequeña parte de los miembros consideraba que los procesos logísticos estaban optimizados de manera excelente para garantizar la entrega oportuna.

Finalmente, el nivel de la optimización de los procesos logísticos de la cooperativa fue clasificado como medio.

Análisis global de la dimensión mercadeo

Tabla 16

Distribución de respuestas sobre la dimensión mercadeo (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	7	33.3	33.3	33.3
Nivel medio	9	42.9	42.9	76.2
Nivel alto	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 16 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 7 personas (33.3%) se ubicaron en el nivel bajo, 9 personas (42.9%) en el nivel medio, y 5 personas (23.8%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 7, la mayor parte de los encuestados (42.9%) se ubicaron en el nivel medio, lo que indicó que la cooperativa había implementado algunas estrategias de mercado eficaces, pero aún quedaban áreas que requerían mejoras. Un 33.3% de los encuestados se encontraba en el nivel bajo, lo que indicó que la cooperativa no había optimizado completamente sus estrategias de mercado. Finalmente, un 23.8% alcanzó el nivel alto, lo que reflejó que una parte significativa de los miembros consideraba que la cooperativa había optimizado sus estrategias de manera excelente, permitiéndole mantenerse competitiva y responder a las necesidades del mercado.

Finalmente, el nivel de la dimensión mercadeo fue clasificado como medio.

Análisis y discusión de los resultados de la dimensión mercadeo

La dimensión mercadeo se clasifica en un nivel medio según la escala de medición establecida en el baremo correspondiente.

El conocimiento y segmentación del mercado se ubica en nivel medio (42.9%), lo que evidencia que la cooperativa posee un entendimiento aceptable del perfil y necesidades de su segmento objetivo. De igual forma, el uso de la información del mercado para ajustar estrategias alcanza un nivel medio (38.1%), lo que indica que dicha información se emplea de manera parcial y no siempre bajo un enfoque estratégico integral.

La competitividad de precios frente a la competencia directa se posiciona en nivel medio (47.6%), lo que sugiere que los precios son moderadamente competitivos. Asimismo, las estrategias para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad se clasifican en nivel medio

(42.9%), lo que demuestra la existencia de esfuerzos comerciales aún no consolidados.

En relación con la innovación en el portafolio de productos, el proceso de desarrollo de nuevos productos se ubica en nivel bajo (42.9%), evidenciando debilidades en la gestión de innovación. Aunque la introducción de productos innovadores alcanza un nivel medio (57.1%), se identifica que propuestas como el snack de cuy y el cuy envasado al vacío se encuentran aún en fase de prototipo y no han sido introducidas al mercado debido a la falta de registros sanitarios y licencias correspondientes. Esta situación limita la comercialización efectiva y reduce el impacto de la innovación en la generación de valor y diferenciación competitiva.

Por último, la eficiencia de los canales de distribución (38.1% en nivel medio) y la optimización de los procesos logísticos (52.4% en nivel medio) reflejan un desempeño adecuado, pero con margen de mejora en términos de eficiencia operativa y cobertura de mercado.

Estos resultados coinciden con Oliveira y Wander (2024) quienes señalan que una adecuada integración de la información del mercado y el uso estratégico de recursos son factores clave para fortalecer la competitividad de las cooperativas agroindustriales. De manera complementaria, Peña (2023) destaca que la mejora en la gestión organizativa y la articulación con redes externas contribuyen al posicionamiento competitivo, lo cual se refleja en los niveles medios de eficiencia en canales de distribución y procesos logísticos observados en la cooperativa. En términos generales, Saavedra y Figueroa (2020) reportan que una mayor asociatividad favorece el acceso a mercados

formales, lo que también subraya la importancia de contar con estrategias de mercadeo efectivas.

Además, los resultados obtenidos en la dimensión mercadeo respaldan las siguientes teorías:

La teoría de los recursos y capacidades, debido a que la cooperativa evidencia la existencia de recursos comerciales y organizacionales, tales como un conocimiento moderado del mercado, el uso parcial de información para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo incipiente de productos innovadores. No obstante, el predominio del nivel medio en el conocimiento del segmento de mercado (42.9%), el uso estratégico de la información (38.1%) y la competitividad de precios (47.6%) demuestra limitaciones en la consolidación de capacidades comerciales que permitan transformar dichos recursos en ventajas competitivas sostenibles, tal como plantea esta teoría.

La teoría del cooperativismo, debido a que la cooperativa muestra un proceso gradual de fortalecimiento comercial, caracterizado por estrategias de mercado moderadas, mejoras progresivas en los canales de distribución y esfuerzos por mantener precios competitivos sin comprometer la calidad. Este comportamiento refleja un enfoque orientado a la sostenibilidad organizacional y al beneficio colectivo antes que a estrategias agresivas de posicionamiento comercial.

La teoría de la complejidad, ya que el desempeño del mercadeo no depende únicamente de decisiones comerciales internas, sino también de factores institucionales y regulatorios que condicionan la comercialización de productos innovadores, como el snack de cuy y el cuy envasado al vacío, los

cuales permanecen en fase de prototipo debido a la falta de registros sanitarios. Esta situación evidencia la interacción dinámica entre variables organizacionales (cultura organizacional, estructura jerárquica, procesos internos, etc.), normativas y de mercado. En la misma línea, los resultados presentan coherencia con el enfoque de competitividad sistémica al demostrarse que factores externos influyen directamente en la capacidad competitiva de la organización.

Por otro lado, los resultados contradicen parcialmente la teoría de la competitividad de Porter, la cual sostiene que las organizaciones competitivas desarrollan un conocimiento profundo del mercado, innovación constante y estrategias diferenciadas consolidadas; sin embargo, la dimensión mercadeo se clasifica en nivel medio, evidenciando que las estrategias comerciales aún no generan una ventaja competitiva clara. Asimismo, se observa una débil alineación teórica con la teoría del valor percibido por el consumidor, debido a que los productos innovadores no han sido introducidos al mercado, lo que impide que los consumidores evalúen los beneficios del producto y se genere valor percibido. Finalmente, el modelo de las cinco fuerzas de Porter tiene una aplicabilidad limitada, ya que las limitaciones identificadas se relacionan principalmente con debilidades internas y restricciones regulatorias más que con la rivalidad competitiva del sector.

4.1.3 Capacidades directivas

4.1.3.1. Nivel de facilidad de los directivos para manejar y compartir información

Tabla 17

Distribución de respuestas sobre la facilidad para compartir información los directivos de la cooperativa (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	8	38.1	38.1	38.1
Nivel medio	8	38.1	38.1	76.2
Nivel alto	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 17 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 8 personas (38.1%) se ubicaron en el nivel bajo, 8 personas (38.1%) en el nivel medio, y 5 personas (23.8%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 8, el 38.1% de los participantes consideraron que los directivos de la cooperativa compartían información clave de manera moderada (nivel medio). Al mismo tiempo, un 38.1% indicó que los directivos enfrentaban dificultades para compartir esta información, ubicándose en el nivel bajo. Un 23.8% alcanzó el nivel alto, lo que reflejó que una parte significativa de los miembros percibió que los directivos compartían información clave de manera efectiva y frecuente.

Finalmente, el nivel de facilidad para compartir información los directivos de la cooperativa fueron clasificado en su mayoría como media, con una parte significativa en el nivel bajo.

Tabla 18

Distribución de respuestas sobre la frecuencia de comunicación de decisiones importantes por los directivos de la cooperativa (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	11	52.4	52.4	52.4
Nivel medio	6	28.6	28.6	81.0
Nivel alto	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 18 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 11 personas (52.4%) se ubicaron en el nivel bajo, 6 personas (28.6%) en el nivel medio, y 4 personas (19.0%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 8, la mayor parte de los encuestados (52.4%) se ubicaron en el nivel bajo, lo que indicó que los directivos no comunicaban decisiones importantes con frecuencia. Un 28.6% de los encuestados se encontraba en el nivel medio, lo que indicó que la comunicación de decisiones importantes ocurría con una regularidad moderada. Por último, un 19.0% alcanzó el nivel alto, lo que indicó que una parte de los miembros percibió que las decisiones importantes se comunicaban frecuentemente.

Finalmente, el nivel de la frecuencia de comunicación de decisiones importantes por los directivos de la cooperativa fue clasificado en el nivel bajo.

4.1.3.2. Nivel educativo de los directivos

Tabla 19

Distribución de respuestas sobre el nivel educativo de los directivos de la cooperativa (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	10	47.6	47.6	47.6
Nivel medio	7	33.3	33.3	81.0
Nivel alto	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 19 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 10 personas (47.6%) se ubicaron en el nivel bajo, 7 personas (33.3%) en el nivel medio, y 4 personas (19.0%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 9, la mayoría de los encuestados (47.6%) se ubicaron en el nivel bajo, lo que indicó que el nivel educativo de los directivos es ineficiente para llevar a cabo una adecuada gestión, lo que limita la capacidad de tomar decisiones informadas. Un 33.3% se encontraba en el nivel medio, lo que indicó que el nivel educativo de los directivos era suficiente, aunque aún quedaba margen para mejorar en áreas clave. Por último, un 19.0% alcanzó el nivel alto, lo que indicó que una parte de los

miembros consideraba que los directivos tenían un nivel educativo adecuado y altamente competitivo para gestionar la cooperativa de manera eficaz.

Finalmente, el nivel educativo de los directivos de la cooperativa fue clasificado en el bajo.

Tabla 20

Distribución de respuestas sobre el impacto del nivel educativo de los directivos de la cooperativa Coopredescuy en la toma de decisiones estratégicas (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	7	33.3	33.3	33.3
Nivel medio	9	42.9	42.9	76.2
Nivel alto	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 20 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 7 personas (33.3%) se ubicaron en el nivel bajo, 9 personas (42.9%) en el nivel medio, y 5 personas (23.8%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 9, la mayoría de los encuestados (42.9%) se ubicaron en el nivel medio, lo que indicó que el nivel educativo de los directivos tuvo un impacto moderado en la toma de decisiones estratégicas, aunque no fue decisivo. Un 33.3% de los encuestados se ubicaron en el nivel bajo, lo que sugirió que el impacto del nivel educativo de los directivos era limitado en la toma de decisiones. Por último, un 23.8% alcanzó el nivel alto,

lo que reflejó que una parte significativa de los encuestados indicó que el nivel educativo de los directivos tuvo un gran impacto en las decisiones estratégicas.

Finalmente, el nivel sobre el impacto del nivel educativo de los directivos de la cooperativa Coopredescuy en la toma de decisiones estratégicas fue clasificado en medio.

4.1.3.3. Nivel de habilidad de los directivos para gestionar la cooperativa en entornos abiertos (mercado) y en contextos de incertidumbre

Tabla 21

Distribución de respuestas sobre la capacidad de los directivos de la cooperativa Coopredescuy para adaptarse a cambios en el mercado (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	8	38.1	38.1	38.1
Nivel medio	9	42.9	42.9	81.0
Nivel alto	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 21 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 8 personas (38.1%) se ubicaron en el nivel bajo, 9 personas (42.9%) en el nivel medio, y 4 personas (19.0%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 10, el 42.9% de los encuestados se ubicaron en el nivel medio, lo que indicó que los directivos fueron capaces de

adaptarse a los cambios del mercado, aunque con algunas áreas que podían mejorar. Un 38.1% se encontraba en el nivel bajo, lo que sugería que los directivos tuvieron dificultades para adaptarse a los cambios en el mercado, lo que podría limitar la capacidad de la cooperativa para responder de manera eficaz. Por último, un 19.0% alcanzó el nivel alto, lo que reflejó que una parte significativa de los encuestados consideró que los directivos tenían una gran capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

Finalmente, el nivel sobre la capacidad de los directivos de la cooperativa Coopredescuy para adaptarse a cambios en el mercado fue clasificado en medio.

Tabla 22

Distribución de respuestas sobre la gestión de situaciones imprevistas o inciertas por los directivos de la cooperativa Coopredescuy (2018–2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	8	38.1	38.1	38.1
Nivel medio	7	33.3	33.3	71.4
Nivel alto	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 22 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, 8 personas (38.1%) se ubicaron en el nivel bajo, 7 personas (33.3%) en el nivel medio, y 6 personas (28.6%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 10, la mayoría de los encuestados (38.1%) se ubicaron en el nivel bajo, lo que indicaba que los directivos tenían dificultades para gestionar situaciones imprevistas o inciertas, lo que podría haber generado incertidumbre en la cooperativa. Un 33.3% de los encuestados se encontraba en el nivel medio, lo que indicó que los directivos gestionaron las situaciones imprevistas con un éxito moderado, pero existían áreas que podrían mejorarse en cuanto a la capacidad de reacción. Un 28.6% se ubicó en el nivel alto, lo que reflejó que los directivos gestionaron las situaciones imprevistas o inciertas de manera exitosa, mostrando una gran capacidad de adaptación y respuesta ante eventos inesperados.

Finalmente, el nivel de gestión de situaciones imprevistas o inciertas por parte de los directivos de la cooperativa Coopredescuy se clasificó como bajo.

Análisis global de la dimensión capacidades directivas

Tabla 23

Distribución de respuestas sobre la dimensión capacidades directivas (2018 – 2023)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel bajo	7	33.3	33.3	33.3
Nivel medio	8	38.1	38.1	71.4
Nivel alto	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Nota. Elaborado a partir de los datos proporcionados por los informantes en las encuestas aplicadas en la cooperativa, mediante el: Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023).

La tabla 23 mostró que, durante el período de estudio, de los 21 encuestados, personas (33.3%) se ubicaron en el nivel bajo, 8 personas (38.1%) en el nivel medio, y 6 personas (28.6%) en el nivel alto.

Según el baremo del Anexo 11, el 38.1% de los encuestados se ubicaron en el nivel medio, lo que indicó que la cooperativa había mejorado la gestión de la información y comunicación entre los directivos y los miembros, pero aún existían áreas para mejorar las decisiones estratégicas y la adaptación al mercado. Un 33.3% se encontraba en el nivel bajo, lo que indicó que los directivos tenían dificultades significativas para compartir información clave, afectando la competitividad y eficiencia de la cooperativa. Mientras que el 28.6% alcanzó el nivel alto, lo que reflejaba que una parte de los encuestados consideraba que los directivos optimizaban de manera excelente sus estrategias de gestión y comunicación, permitiendo a la cooperativa mantenerse competitiva y adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

Finalmente, el nivel sobre la dimensión de capacidades directivas fue clasificado como medio.

Análisis y discusión de los resultados de la dimensión capacidades directivas

La dimensión capacidades directivas se clasifica en un nivel medio según la escala de medición establecida en el baremo correspondiente.

El nivel de facilidad de los directivos para manejar y compartir información se ubica en nivel medio (38.1%), lo que indica que los directivos comparten información clave de manera moderada. Respecto a la frecuencia

de comunicación de decisiones importantes, el 52.4% de los encuestados se ubicó en nivel bajo, lo que refleja que los directivos no comunican decisiones importantes con frecuencia.

En relación con el nivel educativo de los directivos, la mayoría de los encuestados (47.6%) se ubicó en nivel bajo, lo que indica que el nivel educativo de los directivos es insuficiente para llevar a cabo una gestión adecuada, limitando su capacidad para tomar decisiones informadas. En cuanto al impacto del nivel educativo en la toma de decisiones estratégicas, el 42.9% de los encuestados lo clasificó en nivel medio, lo que sugiere que el nivel educativo tiene un impacto moderado en la toma de decisiones, aunque no es determinante.

Sobre la capacidad de los directivos para gestionar la cooperativa en entornos abiertos y en contextos de incertidumbre, el 42.9% de los encuestados considera que los directivos son capaces de adaptarse a los cambios del mercado, aunque con algunas áreas de mejora, lo que lo ubica en nivel medio. Sin embargo, se identifican conflictos internos en la cooperativa, lo que dificulta la capacidad de respuesta ante ciertos desafíos.

Por último, en cuanto a la gestión de situaciones imprevistas o inciertas, el 38.1% de los encuestados indicó que los directivos tienen dificultades para gestionar situaciones inesperadas, ubicándose en nivel bajo.

Estos resultados coinciden con Oliveira y Wander (2024) quienes destacan que la gestión eficiente de las capacidades internas, incluida la dirección estratégica, juega un papel crucial en la competitividad de las cooperativas agroindustriales. Además, Peña (2023) subraya que la capacitación y el fortalecimiento de la estructura organizativa y la dirección

son esenciales para mejorar la competitividad, ya que permiten una mejor integración con las redes externas y la mejora de los procesos internos.

Además, los resultados obtenidos en la dimensión capacidades directivas respaldan las siguientes teorías:

La teoría de los recursos y capacidades, ya que la cooperativa demuestra disponer de recursos clave, como un conocimiento moderado del mercado, pero las limitaciones en la comunicación de decisiones importantes y el bajo nivel educativo de los directivos impiden transformar esos recursos en capacidades organizacionales sostenibles.

La teoría del cooperativismo en el Perú, dado que la cooperativa prioriza la sostenibilidad organizacional y el beneficio colectivo mediante estrategias moderadas, aunque los conflictos internos dificultan su capacidad para responder eficazmente.

La teoría de la competitividad, ya que la cooperativa demuestra una moderada capacidad de adaptación al cambio, pero la falta de comunicación y el bajo nivel educativo limitan la transformación de estas capacidades en ventajas competitivas.

La teoría de la complejidad, ya que los conflictos internos y la falta de comunicación de decisiones clave evidencian la interacción dinámica de múltiples factores organizacionales que dificultan la toma de decisiones y la adaptabilidad de la cooperativa.

Por otro lado, los resultados contradicen parcialmente la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter, ya que las limitaciones de la cooperativa están más relacionadas con factores internos y restricciones organizacionales que con la rivalidad competitiva en el sector. Asimismo, la teoría del valor percibido por

el consumidor se ve refutada debido a la falta de comercialización de productos innovadores, lo que impide que los consumidores evalúen el valor de esos productos en el mercado.

4.1.4 Entorno macroeconómico.

4.1.4.1. Nivel de influencia de la actividad agropecuaria del PBI Cajamarca en el desempeño de la cooperativa.

Tabla 24

Variación de la actividad agropecuaria del PBI de Cajamarca respecto a la variación de los ingresos de la cooperativa (2018 – 2023)

Año	variación de la actividad agropecuaria (%)	Variación de los ingresos (%)	Diferencia promedio
2018	-	-	
2019	3.52	3.50	
2020	-4.36	3.50	
2021	7.31	3.50	4.56
2022	-1.08	3.50	
2023	-3.03	3.50	

Nota. Elaborado a partir de la información mostrada en la plataforma INEI: PBI por departamento según actividades económicas; y de los informes contables de la Cooperativa Coopredescuy desde el 2018 al 2023.

La tabla 24 mostró que, el promedio de la diferencia entre la variación de la actividad agropecuaria y la variación de los ingresos fue de 4.56%, lo que indica que la diferencia en las variaciones entre estos dos factores no fue superior al 5% en la mayoría de los años. De acuerdo con el baremo del Anexo 12, una diferencia promedio de $\pm 2\%$ a $\pm 5\%$ se clasifica como nivel medio de influencia, lo que significa que hubo una similitud direccional con diferencias

moderadas entre las variaciones de la actividad agropecuaria del PBI y los ingresos de la cooperativa.

Por lo tanto, el nivel de influencia de la actividad agropecuaria del PBI de Cajamarca en el desempeño de la Cooperativa Coopredescuy durante el periodo 2018-2023 fue clasificado como medio.

4.1.4.2. Nivel de impacto de la tasa de inflación en la actividad económica de la cooperativa.

Tabla 25

Comparación entre la variación de ingresos, la tasa de inflación de la Cooperativa Coopredescuy (2018-2023)

Año	Variación de los ingresos (%)	Tasa de inflación (%)	Diferencia porcentual (puntos porcentuales)
2018			
2019	3.50	2.25	
2020	3.50	2.00	
2021	3.50	4.27	1.16
2022	3.50	8.33	
2023	3.50	6.46	
Promedio	3.50	4.66	

Nota. Elaborado a partir de la información mostrada en la plataforma del Banco Mundial y de los informes contables de la Cooperativa Coopredescuy desde el 2018 al 2023.

La tabla 25 muestra la comparación entre la variación de los ingresos y la tasa de inflación de la Cooperativa Coopredescuy durante el período 2018-2023. La tasa promedio de inflación en este período fue de 4.66%, mientras que la variación de los ingresos se mantuvo constante en un 3.50%

durante los seis años. La diferencia porcentual entre la variación de los ingresos y la tasa de inflación fue de 1.16 puntos porcentuales.

Según el baremo del Anexo 13 con una diferencia de 1.16 puntos porcentuales, que está dentro del rango de 1.1-3.0%, el impacto de la tasa de inflación en la actividad económica de la cooperativa fue clasificado como medio. Esto indica que la inflación afectó de manera regular a la cooperativa, lo que sugiere que los ingresos fueron impactados moderadamente por las variaciones en la tasa de inflación, pero no de forma decisiva.

Análisis y discusión de los resultados de la dimensión entorno macroeconómico

La dimensión entorno macroeconómico se clasifica en nivel medio según la escala de medición establecida en el baremo correspondiente.

El nivel de influencia de la actividad agropecuaria del PBI de Cajamarca en el desempeño de la cooperativa se clasifica como medio, con una diferencia promedio de 4.56%, lo que indica una similitud direccional con diferencias moderadas. De igual manera, el impacto de la tasa de inflación en la actividad económica de la cooperativa también se clasifica en nivel medio, con una diferencia porcentual de 1.16%, lo que significa que la inflación afecta los ingresos de manera moderada, pero no decisiva.

Estos resultados coinciden con Oliveira y Wander (2024) quienes destacan que factores externos, como el entorno macroeconómico, impactan de manera moderada en la competitividad de las cooperativas. Asimismo, Rodríguez et al. (2024) subraya la importancia de los factores externos para la competitividad, señalando que, además de la eficiencia interna, las cooperativas deben adaptarse a las dinámicas del mercado.

Además, los resultados obtenidos en la dimensión entorno macroeconómico respaldan las siguientes teorías:

La teoría de la competitividad, ya que los factores macroeconómicos, como la actividad agropecuaria y la inflación, tienen una influencia moderada en el desempeño de la cooperativa, lo que refleja cómo estos factores afectan su competitividad. A pesar de esta influencia, la cooperativa mantiene una competitividad moderada, pero no logra generar ventajas sostenibles debido a las limitaciones externas que enfrenta.

El enfoque de la competitividad sistémica resalta cómo los factores macroeconómicos, sectoriales y microeconómicos interactúan para determinar la competitividad de la cooperativa, por lo que el impacto de la actividad agropecuaria y la inflación en el desempeño refleja cómo los factores externos influyen directamente en su capacidad competitiva.

La teoría de la complejidad, ya que los factores internos y externos interactúan de manera dinámica, afectando el desempeño económico de la cooperativa. Los resultados evidencian cómo factores como la inflación y la actividad agropecuaria se combinan con factores internos para crear un entorno cambiante y dinámico que influye en la cooperativa.

El enfoque de desarrollo rural, ya que muestra cómo la cooperativa se adapta a factores sociales y económicos en su entorno macroeconómico, buscando mantener un equilibrio entre su sostenibilidad económica y las necesidades de su comunidad.

Por otro lado, los resultados contradicen parcialmente la teoría del valor percibido por el consumidor, ya que la actividad agropecuaria y la inflación no afectan directamente el valor percibido de los productos. Estos

factores macroeconómicos inciden principalmente en los ingresos de la cooperativa, pero no impactan directamente la percepción del consumidor sobre los productos.

Asimismo, la teoría de las cinco fuerzas de Porter tiene una aplicabilidad limitada, ya que las limitaciones que enfrenta la cooperativa provienen principalmente de factores macroeconómicos (inflación y actividad agropecuaria) y factores internos, más que de la rivalidad competitiva en el sector. Estos factores externos tienen un mayor impacto en el desempeño de la cooperativa que las fuerzas competitivas del mercado.

CONCLUSIONES

La eficiencia en ejecución presupuestaria fue alta (por encima del 96% en ingresos y 93% en egresos); sin embargo, la rentabilidad disminuyó, con una caída de 5.48 puntos en el ROE (de 18.74% a 13.26%) y 2.15 puntos en el ROA (de 10.11% a 7.96%). A pesar de ello, la liquidez mejoró (razón corriente de 1.59 a 2.06) y el endeudamiento se redujo en 0.18 puntos (de 0.85 a 0.67), indicando una mayor estabilidad financiera. Por lo tanto, la gestión financiera fue de nivel medio.

El 42.9% de los encuestados indicaron que la cooperativa implementó algunas estrategias de mercados eficaces pero que aún existían áreas que necesitan ajustes para mejorar la competitividad y adaptación a las demandas. Por lo tanto, el mercadeo fue de nivel medio para el periodo de estudio.

El 38.1% de los encuestados indicaron que la cooperativa ha mejorado la gestión de la información y la comunicación entre los directivos y los miembros, pero que aún existen áreas de oportunidad para optimizar las decisiones estratégicas y la adaptación al mercado. Por lo tanto, las capacidades directivas fueron de nivel medio para el periodo de estudio.

El nivel de influencia de la actividad agropecuaria en el desempeño de la cooperativa fue medio, con una diferencia promedio de 4.56% entre las variaciones de la actividad agropecuaria y los ingresos. El impacto de la inflación también fue medio, con una diferencia de 1.16 puntos porcentuales entre la variación de los ingresos y la inflación. Por lo tanto, el entorno macroeconómico fue de nivel medio.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de la Junta Directiva, el Gerente General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia ampliar las fuentes de ingresos de la cooperativa mediante la diversificación de productos y servicios. Esto podría incluir la exploración de nuevos mercados y el desarrollo de productos complementarios que aprovechen mejor los recursos existentes, como el cuy envasado al vacío y el snack de cuy. Esta recomendación busca fortalecer la rentabilidad de la cooperativa, reducir la dependencia de productos existentes y aumentar su competitividad frente a otros actores del mercado. Además, contribuiría a mejorar su adaptabilidad frente a los cambios en el entorno económico y a asegurar una mayor estabilidad financiera a largo plazo.

Se recomienda a los directivos de la Junta Directiva, el Gerente General, el Comité de Educación fomentar la investigación y desarrollo (I+D) para crear productos innovadores que se ajusten a las necesidades cambiantes del mercado, como nuevos productos complementarios del cuy o líneas alternativas de alimentos. Esta sugerencia busca aumentar la competitividad de la cooperativa, mejorar su posicionamiento en el mercado y captar nuevas oportunidades de venta.

Se recomienda a todos los directivos de la cooperativa, implementar programas de capacitación continua en gestión estratégica, liderazgo y comunicación interna. Estos programas fortalecerán la toma de decisiones y aumentarán la cohesión dentro del equipo directivo, mejorando la eficacia operativa de la cooperativa. Dado el contexto de conflictos internos entre directivos, mejorar las capacidades directivas permitirá optimizar la gestión, fomentar una cultura de cooperación y superar los desafíos organizacionales, asegurando la competitividad de la cooperativa a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed., Vol. 1). Editorial Episteme.
- Baby, J., y Londoño, J. (2005). Valor Percibido por el Cliente (VPC), como una herramienta para el análisis competitivo. *Revista de AD-minister*, (6), 96–113. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327245006>.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cazales, C. (2016). *La Cadena de Valor*. Academia. <https://goo.su/iOoNzTM>
- Centrum Think News. (2023). *Ranking de Competitividad Mundial 2023: Perú desciende al puesto 55*. Centrum PUCP. <https://goo.su/PTWkDD>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Confecoop. (2008). Presencia del cooperativismo en los sectores económicos. *Revista de Observatorio Cooperativo*, (3). <https://confecoop.coop/observatorio/03/files/doc03.pdf>
- Cordero, P., Chavarría, H., Echeverri, R., y Sepúlveda, S. (2003). Territorios rurales, competitividad y desarrollo. *Revista de IICA* (23), 1–17. <https://goo.su/8kIpUYk>
- Escuela de negocios IMD. (2023). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2023*. Centrum PUCP. <https://goo.su/6zHwOv>

- Fernández, J., Fernández, M. I., y Soloaga, I. (2019). *Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: Alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe* (19.^a ed., Vol. 1). Editorial CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(1), 149–166. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011110.pdf>
- Freel, M. (2000). Do Small Innovating Firms Outperform Non-Innovators?. *Journal of Small Business Economics*, (14), 195–210. <https://goo.su/vFFZx91>
- Galdeano, E. (2002). Competitividad de las cooperativas hortofrutícolas: Análisis del impacto económico de las acciones de calidad y medioambientales en las OPFH andaluzas. *Revista de CIRIEC*, (41), 53–83. <https://goo.su/9ZLSwE>
- García, E. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. *Journal of Business, Revista de Universidad del Pacífico*, 2(1), 44–71. <https://doi.org/10.21678>
- Gitman, L., y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (12.^a ed., Vol. 1). Editorial Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed., Vol. 1). McGraw-Hill Education.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach* (11.^a ed.). Cengage Learning.

- Instituto Peruano de Economía. (2023). *Índice de Competitividad Regional*. Instituto Peruano de Economía. <https://goo.su/SK4FQx>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Revista de Omnia*, 13(2), 158–184. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Lozano, Á. (2022). *Guía práctica para evaluar el proyecto de tesis con citas y referencias APA* (1.^a ed., Vol. 1). Editorial San Marcos.
- Maldonado, C., y Gómez, N. (2010). *El mundo de las ciencias de la complejidad*. Editorial Universidad del Rosario.
- Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L., y Camargos Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de CEPAL*, (129). <https://goo.su/jP9Y1>
- Ministerio de la Producción. (2016). *Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015*. Ministerio de la Producción (PRODUCE).
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa.
- Moyano, J., Puig, F., y Bruque, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *Revista de CIRIEC*, (61), 233–249. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412302011.pdf>
- Nqubenhle, M., y Pranitha, M. (2025). Agricultural cooperatives as a means of promoting local economic development in a township in South Africa. *Journal of South African Geographical*, 107(3), 442–440. <https://doi.org/10.1080/03736245.2024.2419548>

- Oliveira, O., y Wander, A. (2024). Cooperative Competitiveness Index: A tool to assess the competitiveness of agro-industrial cooperatives. *Revista de Administración da UFSM*, 17(4), 1–24. <https://doi.org/10.5902/1983465986241>
- Peña, A. (2023). *Gestión empresarial y competitividad en las asociaciones de criadores de cuyes, Chumbivilcas, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa]. <https://goo.su/NJ85Vok>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Porter, M. (2008, enero). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* (Harvard business review). <https://goo.su/UhUVEW>
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. CECSA.
- Puente, M. et al. (2022). *Fundamentos de Gestión Financiera* (1.^a ed.). Universidad Nacional de Chimborazo.
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. (15), 54–75. *Revista de Universidad Externado de Colombia*. <https://goo.su/5DZ87ae>
- Quintanilla, E. (1982). El cooperativismo en el Perú. *Revista de Idelcoop*, 9(34/35), 1–8. <https://goo.su/6tzgOwj>

- Rodríguez, L., Guaita, I., y Marques, I. (2024). Competitiveness in the agricultural sector: A literature review. *Revista de Clío América*, 18(35), 52–69.
<https://doi.org/10.21676/23897848.5913>
- Ross, S., Westerfield, R., y Jordan, B. (2022). *Fundamentals of Corporate Finance* (13.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Rubio, A., y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103–126.
<https://goo.su/GTIyXJP>
- Saavedra, L., y Figueroa, I. (2020). *La relación entre la asociatividad y la competitividad de las cooperativas de pequeños productores del sector agrario peruano* [Trabajo de investigación de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)].
<https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4427e621-6768-4f4c-b5bb-50761190d8b7/content>
- Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: Una breve reseña. *Revista de Cuadernos de Administración*, 16(26), 61–78.
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf>
- Sánchez, L., Saavedra, M. L., y Choy, E. (2020). Factores que explican el desempeño competitivo de las microcooperativas de la ciudad de México. *Revista de Criterio Libre*, 18(32), 167–197.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7115>

- Sandoval, J. (2023, 1 de septiembre). *Cooperativas y empresas tractoras: Dos actores clave para el progreso rural en el Perú*. Conexión ESAN. <https://goo.su/7It6Dt>
- Saraya, R. E. A. (2024). *Análisis de la competitividad en la crianza de cuyes de la comunidad campesina de Chihuaco – Canchis, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco]. https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/8795/253T20240286_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Simón, X. (1999). El análisis de sistemas agrarios: Una aportación económico-ecológica a una realidad compleja. *Revista de Historia Agraria*, 19(1), 115–136. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/197348.pdf>
- Solís, S. (2011). La firma desde la perspectiva de los costos de transacción. *Revista de Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)*, 40(40), 13–24. La firma desde la perspectiva de los costos de transacción. <https://doi.org/10.24275>
- Taber, K. (2018). The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Journal of Research in Science Education*, 48, 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica* (5.^a ed., Vol. 1). Editorial Limusa.
- Zavaleta, O. (2022, 28 de octubre). *La competitividad, un factor de crecimiento y desarrollo*. EGADE Business School. <https://goo.su/glUQo6>

ANEXOS

Anexo 1: Baremo para el indicador nivel de eficiencia en la planificación y ejecución de los presupuestos

El baremo propuesto para evaluar el nivel eficiencia en la Cooperativa Coopredescuy en los años 2018 a 2023 toma en cuenta los siguientes rangos, basados en el análisis de los informes financieros y las mejores prácticas en el campo de la gestión cooperativa. De acuerdo con estudios previos, se considera:

- a. Eficiencia Alta: 95% o más. Según Sánchez et al. (2020), una eficiencia superior al 95% refleja una gestión efectiva y una excelente capacidad de planificación y ejecución de los presupuestos.
- b. Eficiencia Media: Entre 85% y 94%. Sánchez et al. (2020) sugieren que un nivel de eficiencia dentro de este rango es aceptable, pero con espacio para mejorar, particularmente en la ejecución de los ingresos y egresos.
- c. Eficiencia Baja: Menor al 85%. En este caso, el bajo nivel de eficiencia refleja serias dificultades en la planificación o ejecución de los presupuestos, lo que puede estar relacionado con problemas en la gestión financiera o el control de los recursos.

Anexo 2: Baremo para el indicador nivel del desempeño económico – financiero

El baremo propuesto para evaluar el nivel de desempeño económico-financiero de la Cooperativa Coopredescuy durante los años 2018 a 2023 toma en cuenta los siguientes rangos, basados en el análisis de los informes financieros y las mejores prácticas en la gestión cooperativa. Estos rangos se sustentan en estudios previos y son utilizados como referencia para la evaluación del desempeño:

Tabla 26

Baremo del nivel de desempeño económico-financiero

Ratio	Alto	Medio	Bajo
Rentabilidad (ROE)	ROE $\geq$ 15%	ROE entre 5% y 15%	ROE < 5%
Eficiencia Operativa (Rotación de Activos)	Rotación de activos > 2 veces	Rotación de activos entre 1.5 y 2 veces	Rotación de activos < 1.5 veces
Liquidez (Ratio Corriente)	Ratio corriente > 1.5	Ratio corriente entre 1 y 1.5	Ratio corriente < 1
Endeudamiento (Ratio de Endeudamiento)	Ratio de endeudamiento > 1.0	Ratio de endeudamiento entre 0.5 y 1.0	Ratio de endeudamiento < 0.5

Nota. Elaborado a partir de la literatura de los Principios de administración financiera Gitman y Zutter (2012) y Fundamentals of Corporate Finance Ross et al. (2022)

Anexo 3: Baremo para el indicador nivel de conocimiento y segmentación del mercado por parte de la cooperativa

Para evaluar el nivel de conocimiento y segmentación del mercado por parte de la cooperativa Coopredescuy, se utilizó un baremo descriptivo calculado a partir de las estadísticas obtenidas en SPSS para las variaciones observadas en las respuestas de los miembros de la cooperativa durante el periodo de análisis. El baremo se construyó utilizando los percentiles y los rangos de variación observados.

Tabla 27

Estadísticos descriptivos del conocimiento del perfil y necesidades del mercado de la cooperativa

Perfil y necesidades del segmento		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		20.00
Máximo		31.00
Percentiles	30	24.00
	70	28.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 28

Clasificación del conocimiento del perfil y necesidades del mercado de la cooperativa

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
20 al 24	Nivel bajo	La cooperativa no tiene un buen conocimiento del perfil y las necesidades de su segmento de mercado
25 al 28	Nivel medio	La cooperativa tiene un conocimiento moderado del perfil y las necesidades de su mercado
29 al 31	Nivel alto	La cooperativa conoce bien el perfil y las necesidades de su mercado

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Tabla 29

Estadísticos descriptivos del uso de información del segmento para ajustar estrategias de negocio de la cooperativa

Utiliza la información de mercado		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		14.00
Máximo		20.00
Percentiles	30	16.60
	70	19.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 30

Clasificación del uso de información del segmento para ajustar estrategias de negocio de la cooperativa

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
14 al 16	Nivel bajo	La cooperativa utiliza muy poco la información del segmento de mercado para ajustar sus estrategias de negocio
17 al 18	Nivel medio	La cooperativa utiliza de manera moderada la información del segmento para ajustar sus estrategias de negocio
19 al 20	Nivel alto	La cooperativa utiliza eficazmente la información del segmento de mercado para ajustar sus estrategias de negocio

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Anexo 4: Baremo para el indicador nivel de competitividad de los precios respecto a la competencia directa.

Para evaluar el nivel de competitividad de los precios respecto a la competencia directa por parte de la cooperativa Coopredescuy, se utilizó un baremo descriptivo calculado a partir de las estadísticas obtenidas en SPSS para las variaciones observadas en las respuestas de los miembros de la cooperativa durante el periodo de análisis.

Tabla 31

Estadísticos descriptivos de la competitividad de los precios de la cooperativa Coopredescuy frente a la competencia directa

Calificación de la competitividad frente a precios		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		15.00
Máximo		22.00
Percentiles	30	17.00
	70	19.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 32

Clasificación de la competitividad de los precios de la cooperativa Coopredescuy frente a la competencia directa

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
15 al 17	Nivel bajo	Los precios de Coopredescuy son muy poco competitivos frente a sus competidores directos
18 al 19	Nivel medio	Los precios de Coopredescuy son moderadamente competitivos frente a sus competidores directos
20 al 22	Nivel alto	Los precios de Coopredescuy son altamente competitivos frente a sus competidores directos

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Tabla 33

Estadísticos descriptivos de las estrategias de Coopredescuy para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad

Implementación de estrategias		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		16.00
Máximo		28.00
Percentiles	30	18.00
	70	22.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 34

Clasificación de las estrategias de Coopredescuy para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
16 al 18	Nivel bajo	Coopredescuy no ha implementado estrategias efectivas para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad
19 al 22	Nivel medio	Coopredescuy ha implementado algunas estrategias para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad, pero de forma moderada
23 al 28	Nivel alto	Coopredescuy ha implementado exitosamente estrategias para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Anexo 5: Baremo para el indicador nivel de innovación en el portafolio de productos

Para evaluar el nivel de innovación en el portafolio de productos por parte de la cooperativa Coopredescuy, se utilizó un baremo descriptivo calculado a partir de las estadísticas obtenidas en SPSS para las variaciones observadas en las respuestas de los miembros de la cooperativa durante el periodo de análisis. El baremo se construyó utilizando los percentiles y los rangos de variación observados.

Tabla 35

Estadísticos descriptivos del proceso de desarrollo de nuevos productos en la cooperativa

Nuevos productos		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		14.00
Máximo		20.00
Percentiles	30	16.00
	70	18.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 36

Clasificación del proceso de desarrollo de nuevos productos en la cooperativa

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
14 al 16	Nivel bajo	El proceso de desarrollo de nuevos productos en Coopredescuy es muy deficiente
17 al 18	Nivel medio	El proceso de desarrollo de nuevos productos en Coopredescuy es adecuado, pero tiene margen de mejora
19 al 20	Nivel alto	El proceso de desarrollo de nuevos productos en Coopredescuy es excelente y bien estructurado

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Tabla 37

Estadísticos descriptivos de la innovación de los productos introducidos por la cooperativa

Productos innovadores		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		13.00
Máximo		16.00
Percentiles	30	14.00
	70	16.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 38

Clasificación de la innovación de los productos introducidos por la cooperativa

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
13 al 14	Nivel bajo	Coopredescuy no ha introducido productos innovadores en el mercado
15 al 16	Nivel medio	Coopredescuy ha introducido algunos productos innovadores, pero de manera moderada
17 al 18	Nivel alto	Coopredescuy ha introducido productos altamente innovadores y adecuados para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Anexo 6: Baremo para el indicador nivel de eficiencia en los canales de distribución y en la logística de ventas

Para evaluar el nivel de eficiencia en los canales de distribución y en la logística de ventas por parte de la cooperativa Coopredescuy, se utilizó un baremo descriptivo calculado a partir de las estadísticas obtenidas en SPSS para las variaciones observadas en las respuestas de los miembros de la cooperativa durante el periodo de análisis.

Tabla 39

Estadísticos descriptivos de la eficiencia de los canales de distribución de la cooperativa

Canal de distribución		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		14.00
Máximo		21.00
Percentiles	30	15.60
	70	19.40

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 40

Clasificación de la eficiencia de los canales de distribución de la cooperativa

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
14 al 16	Nivel bajo	Los canales de distribución de Coopredescuy son ineficientes
17 al 19	Nivel medio	Los canales de distribución de Coopredescuy son adecuados, pero pueden ser mejorados
20 al 21	Nivel alto	Los canales de distribución de Coopredescuy son muy eficientes

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el

análisis con SPSS, con interpretación propia.

Tabla 41

Estadísticos descriptivos de la optimización de los procesos logísticos de la cooperativa

Óptimos procesos logísticos		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		15.00
Máximo		21.00
Percentiles	30	17.00
	70	20.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 42

Clasificación de la optimización de los procesos logísticos de la cooperativa

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
15 al 17	Nivel bajo	Coopredescuy no ha optimizado sus procesos logísticos
18 al 20	Nivel medio	Coopredescuy ha optimizado algunos procesos logísticos, pero aún tiene margen de mejora
21 al 22	Nivel alto	Coopredescuy ha optimizado de manera excelente sus procesos logísticos para garantizar la entrega oportuna

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el

análisis con SPSS, con interpretación propia.

Anexo 7: Baremo para la dimensión mercadeo

Para evaluar la dimensión mercadeo, se utilizó un baremo descriptivo calculado a partir de las estadísticas obtenidas en SPSS para las variaciones observadas en las respuestas de los miembros de la cooperativa durante el periodo de análisis.

Tabla 43

Estadísticos descriptivos de la dimensión mercadeo

Mercadeo		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		132.00
Máximo		159.00
Percentiles	30	139.60
	70	147.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 44

Clasificación de la dimensión mercadeo

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
132 a 140	Nivel bajo	Coopredescuy no ha optimizado sus estrategias de mercado, lo que puede generar una débil competitividad y no responder eficazmente a las demandas del mercado
141 a 147	Nivel medio	Coopredescuy ha implementado algunas estrategias de mercado eficaces, pero aún hay áreas que necesitan ajustes para mejorar su competitividad y adaptación a las demandas
148 a 159	Nivel alto	Coopredescuy ha optimizado de manera excelente sus estrategias de mercado, lo que le permite mantenerse competitivo y responder rápidamente a las necesidades del mercado

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Anexo 8: Baremo para el indicador nivel de facilidad de los directivos para manejar y compartir información

Para evaluar el nivel de facilidad de los directivos para manejar y compartir información por parte de la cooperativa Coopredescuy, se utilizó un baremo descriptivo calculado a partir de las estadísticas obtenidas en SPSS.

Tabla 45

Estadísticos descriptivos de la facilidad para compartir información los directivos de la cooperativa

Información de los directivos		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		18.00
Máximo		25.00
Percentiles	30	20.00
	70	23.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 46

Clasificación de la facilidad para compartir información los directivos de la cooperativa

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
18 al 20	Nivel bajo	Los directivos tienen dificultades para compartir información clave con los miembros y colaboradores
21 al 23	Nivel medio	Los directivos comparten información clave de manera moderada
24 al 25	Nivel alto	Los directivos comparten información clave de manera efectiva y frecuente

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Tabla 47

Estadísticos descriptivos de la frecuencia de comunicación de decisiones importantes por los directivos de la cooperativa

Decisiones directivo		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		16.00
Máximo		29.00
Percentiles	30	21.60
	70	24.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 48

Clasificación de la frecuencia de comunicación de decisiones importantes por los directivos de la cooperativa

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
16 al 22	Nivel bajo	Los directivos comunican decisiones importantes raramente
23 al 24	Nivel medio	Los directivos comunican decisiones importantes con regularidad
25 al 29	Nivel alto	Los directivos comunican decisiones importantes frecuentemente

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Anexo 9: Baremo para el indicador nivel educativo de los directivos

Para evaluar el nivel educativo de los directivos por parte de la cooperativa Coopredescuy, se utilizó un baremo descriptivo calculado a partir de las estadísticas obtenidas en SPSS para las variaciones observadas en las respuestas de los miembros de la cooperativa durante el periodo de análisis.

Tabla 49

Estadísticos descriptivos del nivel educativo de los directivos de la cooperativa

Nivel educativo		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		12.00
Máximo		21.00
Percentiles	30	14.60
	70	18.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 50

Clasificación del nivel educativo de los directivos de la cooperativa

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
12 al 15	Nivel bajo	El nivel educativo de los directivos es insuficiente para llevar a cabo la gestión adecuada de la cooperativa, lo que podría limitar su capacidad para tomar decisiones informadas
16 al 18	Nivel medio	El nivel educativo de los directivos es suficiente para la gestión, permitiendo una toma de decisiones efectiva, aunque con margen de mejora en algunas áreas clave
19 al 21	Nivel alto	El nivel educativo de los directivos es altamente adecuado y proporciona una sólida base para gestionar la cooperativa con eficacia, permitiendo decisiones estratégicas bien fundamentadas

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Tabla 51

Estadísticos descriptivos del impacto del nivel educativo de los directivos de la cooperativa Coopredescuy en la toma de decisiones estratégicas

Nivel educativo en toma de decisiones		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		12.00
Máximo		24.00
Percentiles	30	16.00
	70	19.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 52

Clasificación del impacto del nivel educativo de los directivos de la cooperativa Coopredescuy en la toma de decisiones estratégicas

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
12 al 16	Nivel bajo	El impacto del nivel educativo de los directivos en la toma de decisiones estratégicas es limitado, lo que sugiere que otros factores pueden influir más en la toma de decisiones
17 al 19	Nivel medio	El nivel educativo de los directivos ha tenido un impacto moderado en la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo de manera significativa pero no decisiva en la gestión estratégica
20 al 24	Nivel alto	El nivel educativo de los directivos ha tenido un gran impacto en las decisiones estratégicas, mostrando que su preparación académica ha sido un factor clave en la toma de decisiones

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el

análisis con SPSS, con interpretación propia.

Anexo 10: Baremo para el indicador nivel de habilidad de los directivos para gestionar la cooperativa en entornos abiertos (mercado) y en contextos de incertidumbre

Se utilizó un baremo descriptivo calculado a partir de las estadísticas obtenidas en SPSS.

Tabla 53

Estadísticos descriptivos de la capacidad de los directivos de la cooperativa Coopredescuy para adaptarse a cambios en el mercado

Capacidad de directivos		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		12.00
Máximo		24.00
Percentiles	30	16.60
	70	20.00

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 54

Clasificación de la capacidad de los directivos de la cooperativa Coopredescuy para adaptarse a cambios en el mercado

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
12 al 17	Nivel bajo	Los directivos tienen dificultades para adaptarse a los cambios en el mercado, especialmente durante tiempos de incertidumbre, lo que puede reflejar una falta de flexibilidad o preparación
18 al 20	Nivel medio	Los directivos son capaces de adaptarse a cambios del mercado, pero hay áreas que podrían mejorar en términos de rapidez y eficacia, particularmente en momentos de incertidumbre económica
21 al 24	Nivel alto	Los directivos tienen una gran capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, incluso en situaciones de incertidumbre, lo que demuestra una sólida capacidad de gestión en entornos dinámicos

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Tabla 55

Estadísticos descriptivos e la gestión de situaciones imprevistas o inciertas por los directivos de la cooperativa Coopredescuy

Gestión de imprevisto		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		12.00
Máximo		24.00
Percentiles	30	15.60
	70	20.40

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 56

Clasificación de la gestión de situaciones imprevistas o inciertas por los directivos de la cooperativa Coopredescuy

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
12 al 16	Nivel bajo	Los directivos tienen dificultades para gestionar situaciones imprevistas o inciertas, lo que puede generar incertidumbre o mal manejo en tiempos críticos
17 al 20	Nivel medio	Los directivos gestionan situaciones imprevistas con un éxito moderado, pero existe la posibilidad de mejorar en la capacidad de reacción ante eventos inesperados
21 al 24	Nivel alto	Los directivos manejan exitosamente situaciones imprevistas o inciertas, con una excelente capacidad de adaptación y respuesta ante desafíos inesperados

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Anexo 11: Baremo para la dimensión capacidades directivas

Para evaluar la dimensión capacidades directivas, se utilizó un baremo descriptivo calculado a partir de las estadísticas obtenidas en SPSS para las variaciones observadas en las respuestas de los miembros de la cooperativa durante el periodo de análisis.

Tabla 57

Estadísticos descriptivos de la dimensión capacidades directivas

Mercadeo		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Mínimo		96.00
Máximo		129.00
Percentiles	30	110.00
	70	119.80

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS

Nota. Elaborado en base a información recopilada del cuestionario, con ayuda del SPSS.

Tabla 58

Clasificación de la dimensión capacidades directivas

Sumatoria de los ítems	Nivel	Interpretación
132 a 140	Nivel bajo	Los directivos de Coopredescuy tienen dificultades significativas para gestionar y compartir información clave con los miembros, lo que afecta la competitividad y eficiencia de la cooperativa
141 a 147	Nivel medio	Coopredescuy ha mejorado la gestión de la información y la comunicación entre los directivos y miembros, pero aún existen áreas de oportunidad para optimizar las decisiones estratégicas y la adaptación al mercado.
148 a 159	Nivel alto	Los directivos de Coopredescuy han optimizado de manera excelente sus estrategias de gestión, adaptación al mercado y comunicación, lo que permite a la cooperativa mantenerse competitiva y responder rápidamente a las necesidades del mercado.

Nota. Elaborado a partir de la sumatoria de los ítems y el nivel obtenido mediante el análisis con SPSS, con interpretación propia.

Anexo 12: Baremo para el indicador influencia de la actividad agropecuaria del PBI Cajamarca en el desempeño de la cooperativa

Para evaluar este impacto de manera descriptiva, se utilizó un baremo adaptado de la metodología propuesta por Cohen (1988), clasificando las relaciones en tres niveles: alto, medio y bajo, según las diferencias en el crecimiento promedio. Este enfoque se adaptó al contexto de Cajamarca, donde las fluctuaciones agropecuarias están influenciadas por factores como el clima, las políticas gubernamentales y los precios internacionales.

Se consideraron las tendencias históricas del PBI agropecuario en Perú, que han mostrado crecimientos moderados entre el 2% y el 5%, lo que permitió ajustar los umbrales y alinear la clasificación con el comportamiento del sector agropecuario nacional.

Las relaciones entre las variaciones del PBI agropecuario y los ingresos de la cooperativa fueron clasificadas según estos niveles, considerando tanto los factores locales como las tendencias económicas del país.

Tabla 59

Baremo de la influencia de la actividad agropecuaria del PBI Cajamarca en el desempeño de la cooperativa

Nivel de Influencia	Criterio descriptivo
Alto	Variaciones similares en signo y magnitud ($\pm 2\%$ diferencia promedio)
Medio	Similitud direccional con diferencias moderadas ($\pm 2\%$ - 5% diferencia promedio)
Bajo	Diferencias amplias o sin patrón ($\pm 5\%$ diferencia promedio)

Nota. Elaborado a partir de la propuesta de Cohen (1988), además se consideró las tendencias históricas del PBI agropecuario en el Perú.

Anexo 13: Baremo para el indicador impacto de la tasa de inflación en la actividad económica de la cooperativa

Para clasificar descriptivamente el nivel de impacto de la tasa de inflación sobre la actividad económica de la cooperativa (2018-2023), se elaboró un baremo mediante calibración contextual con datos macroeconómicos peruanos reales del BCRP e INEI.

Se tuvo en cuenta:

- 1. Inflación Perú histórico 2000-2025: 3.2% promedio (BCRP)
- 2. La meta de inflación BCRP es el 2%, el ± 1 punto porcentual es la tolerancia y el 1-3% rango completo aceptable
- 3. Crecimiento típico cooperativas cajamarquinas: 2.5% al 4.0% (INEI)

Tabla 60

Baremo del impacto de la tasa de inflación en la actividad económica de la cooperativa

Nivel de impacto	Rango	Criterio descriptivo
Alto	≤ 1.0	La inflación afectó mucho a la cooperativa
Medio	1.1-3.0	La inflación afectó regular a la cooperativa
Bajo	> 3.0	La inflación afectó poco a la cooperativa (resistió bien)

Nota. Elaborado a partir de la inflación histórica del Perú, el crecimiento típico de las cooperativas cajamarquinas y la meta de inflación.

Anexo 14: Carta de autorización para uso de información – Cedepas Norte



Cajamarca, 23 de mayo del 2025
Carta N° 170-2025-DEFC-CEDEPAS NORTE

Señorita
María Otilia Cotrina Vigo
Ciudad

Asunto : Autorización para uso de información con fines académicos
Referencia : Vuestra carta del 22 de mayo de 2025

De mi consideración:

En atención a su solicitud, autorizamos el uso de la información disponible en CEDEPAS Norte, específicamente a los informes y datos relacionados con la Cooperativa COOPREDESCUY, con el propósito de desarrollar su trabajo académico correspondiente a la tesis de pregrado titulada "Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa COOPREDESCUY durante el periodo 2018-2023".

Como parte del compromiso, el resultado de su investigación deberá ser entregado a CEDEPAS Norte en formato físico y electrónico.

Atentamente,



Ana Cecilia Angulo Alva
Ana Cecilia Angulo Alva
DIRECTORA EJECUTIVA
FILIAL CAJAMARCA

Los Sauces 558,
Urb. El Ingenio, Cajamarca
Celular: (51)976 607 566
cedepascajamarca@cedepas.org.pe
CAJAMARCA

Los Corales 289,
Urb. Santa Inés, Trujillo
Teléf: (51)44 291651
cedepas@cedepas.org.pe
LA LIBERTAD

Los Girasoles 105,
Urb. Miraflores, Piura
Teléf: (51)73 376287
Celular: (51)969 551 682
cedepaspiura@cedepas.org.pe
PIURA

Mz. D.Lt. 15,
Urb. San Ildefonso, Barranca
Teléf: (51)01 5894606
Celular: (51)990 238 881
(51)968 291 509
cedepaslima@cedepas.org.pe
LIMA Y ANCASH

Figura A 1. Carta emitida por CEDEPAS Norte (23 de mayo de 2025), autorizando a la tesista el uso de información relacionada con la Cooperativa Coopredescuy para el desarrollo de la investigación

Anexo 15: Consentimiento otorgado por la Cooperativa Coopredescuy vía WhatsApp para la realización de la investigación.

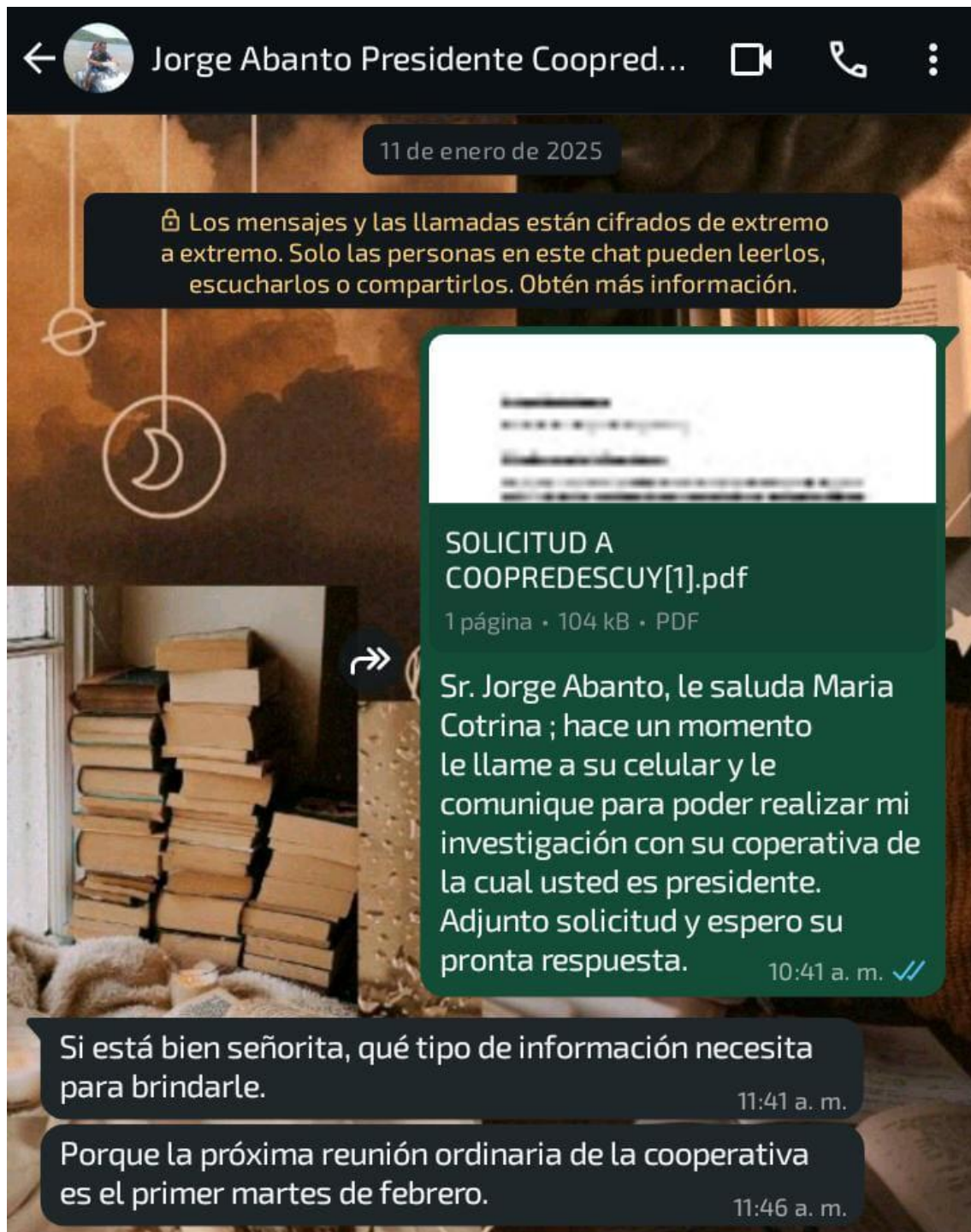


Figura A 2: Captura de WhatsApp en la que el representante confirma la autorización para la investigación

Anexo 16: Visita a la Planta de Procesamiento Primaria de Cuyes de la Cooperativa Coopredescuy – Valle de Condebamba.



Figura A 3: Vista externa de las instalaciones de la Planta de Procesamiento Primaria de Cuyes de la Cooperativa Coopredescuy, Valle de Condebamba, Cajamarca.

Anexo 16: Fichas de validación de expertos del instrumento de investigación.

VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo Selene Marisel Abanto Becerra, identificado Con
DNI N° 26718409, Con Grado Académico de Magister en Gerencia Social
Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú

Hago constar que he leído y revisado los 14 ítems del Cuestionario de Evaluación de la Posición Competitiva correspondiente a la Tesis de Pregrado: "Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy, durante el periodo 2018 - 2023", del bachiller Maria Otilia Cotrina Vigo.

El instrumento corresponde a la tesis: "Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy, durante el periodo 2018 - 2023" Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

PRUEBA DE ENTRADA		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
14	14	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 24 de abril del 2025

Apellidos y Nombres del evaluador: Selene Marisel Abanto Becerra

Abanto Becerra, Selene Marisel

Selene Marisel

Firma del evaluador

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
EXPERTOS**

1. **Título de la investigación:** Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy durante el periodo 2018–2023.
2. **Bachiller:** Maria Otilia Cotrina Vigo
3. **Experto:** Selme Marisel Abanto Becerra
4. **Instrucciones:** Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		✓			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, los objetivos y la medición de las variables.		✓			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta los indicadores de la variable.			✓		
4	Organización	El cuestionario está ordenado de acuerdo con las dimensiones e indicadores. Comprende una adecuada secuencia y agrupación de los ítems.		✓			
5	Objetividad	La redacción de las preguntas no presenta sesgos ni induce respuestas.		✓			
6	Actualidad	Las preguntas responden a la situación y contexto actual de la investigación.			✓		
7	Suficiencia	Las preguntas cubren de manera suficiente todos los indicadores y dimensiones de la variable de estudio.		✓			
8	Marco de referencia	Cada pregunta está relacionada con la teoría que sustenta la variable de investigación.		✓			
9	Consistencia	Existe coherencia interna entre las preguntas y los objetivos de investigación.			✓		
10	Funcionalidad	El cuestionario es aplicable y pertinente al contexto y cumple con su función de recoger datos útiles para la investigación.		✓			

Observaciones:

Ninguna

Cajamarca,



 Firma de experto
 DNI: 26718409

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy, durante el periodo 2018 - 2023			
Línea de investigación:	Planificación y Gestión Empresarial y Pública			
Apellidos y nombres del experto:	Selene Abanto Becerra			
El instrumento de medición pertenece a las variables:	Variable independiente: Mercadeo y Capacidades directivas Variable dependiente: Posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítem	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El cuestionario presenta un diseño adecuado para la investigación?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación directa con el título y objetivos de la investigación?	✓		
3	¿Las preguntas están vinculadas de manera clara con las variables e indicadores del estudio?	✓		
4	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y procesamiento de los datos obtenidos?	✓		
5	¿La redacción de las preguntas son claras, coherentes y libre de sesgos?	✓		
7	¿Las alternativas de respuesta de la escala Likert son comprensibles y suficientes para expresar la opinión de los encuestados?	✓		
8	¿El cuestionario es accesible, sencillo y adecuado para la población objetivo?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:  Selene Abanto DNI 26718409				

Nota aclaratoria: En el presente instrumento de validación, la denominación “variables independientes” corresponde a las dimensiones de estudio (Mercadeo, Capacidades directivas), conforme a la matriz de operacionalización de variables del estudio.

VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo... Luis Gaitán Guerra..., identificado Con
DNI N° 26697828..., Con Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios
Universidad... César Vallejo...

Hago constar que he leído y revisado los 14 ítems del Cuestionario de Evaluación de la Posición Competitiva correspondiente a la Tesis de Pregrado: "Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy, durante el periodo 2018 - 2023", del bachiller Maria Otilia Cotrina Vigo.

El instrumento corresponde a la tesis: "Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy, durante el periodo 2018 - 2023" Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

PRUEBA DE ENTRADA		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
14	14	100%

Lugar y Fecha: ... Cajamarca, 25 de abril del 2025

Apellidos y Nombres del evaluador: ... Luis Gaitán Guerra



Firma del evaluador

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
EXPERTOS**

1. **Título de la investigación:** Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy durante el periodo 2018–2023.
2. **Bachiller:** Maria Otilia Cotrina Vigo
3. **Experto:** Luis Gaitán Guerra
4. **Instrucciones:** Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		✓			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, los objetivos y la medición de las variables.		✓			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta los indicadores de la variable.		✓			
4	Organización	El cuestionario está ordenado de acuerdo con las dimensiones e indicadores. Comprende una adecuada secuencia y agrupación de los ítems.	✓				
5	Objetividad	La redacción de las preguntas no presenta sesgos ni induce respuestas.		✓			
6	Actualidad	Las preguntas responden a la situación y contexto actual de la investigación.					
7	Suficiencia	Las preguntas cubren de manera suficiente todos los indicadores y dimensiones de la variable de estudio.	✓				
8	Marco de referencia	Cada pregunta está relacionada con la teoría que sustenta la variable de investigación.			✓		
9	Consistencia	Existe coherencia interna entre las preguntas y los objetivos de investigación.		✓			
10	Funcionalidad	El cuestionario es aplicable y pertinente al contexto y cumple con su función de recoger datos útiles para la investigación.			✓		

Observaciones:

Ninguna

Cajamarca,



 Firma de experto
 DNI: 26697828

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy, durante el periodo 2018 - 2023			
Línea de investigación:	Planificación y Gestión Empresarial y Pública			
Apellidos y nombres del experto:	Luis Gaitán Guerra			
El instrumento de medición pertenece a las variables:	Variable independiente: Mercadeo y Capacidades directivas			
	Variable dependiente: Posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítem s	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El cuestionario presenta un diseño adecuado para la investigación?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación directa con el título y objetivos de la investigación?	✓		
3	¿Las preguntas están vinculadas de manera clara con las variables e indicadores del estudio?	✓		
4	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y procesamiento de los datos obtenidos?	✓		
5	¿La redacción de las preguntas son claras, coherentes y libre de sesgos?	✓		
7	¿Las alternativas de respuesta de la escala Likert son comprensibles y suficientes para expresar la opinión de los encuestados?	✓		
8	¿El cuestionario es accesible, sencillo y adecuado para la población objetivo?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:  DNI: 26697828				

Nota aclaratoria: En el presente instrumento de validación, la denominación “variables independientes” corresponde a las dimensiones de estudio (Mercadeo, Capacidades directivas), conforme a la matriz de operacionalización de variables del estudio.

VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo Milton Yonel Cruzado García, identificado Con
DNI N° 42.06.05.41, Con Grado Académico de Doctor en Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Cajamarca

Hago constar que he leído y revisado los 14 ítems del Cuestionario de Evaluación de la Posición Competitiva correspondiente a la Tesis de Pregrado: "Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy, durante el periodo 2018 - 2023", del bachiller Maria Otilia Cotrina Vigo.

El instrumento corresponde a la tesis: "Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy, durante el periodo 2018 - 2023" Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

PRUEBA DE ENTRADA		
Nº ítems revisados	Nº de ítems válidos	% de ítems válidos
14	14	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 24 de abril del 2025

Apellidos y Nombres del evaluador: Milton Yonel Cruzado García



Firma del evaluador

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
EXPERTOS**

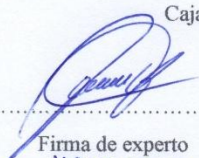
1. **Título de la investigación:** Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy durante el periodo 2018–2023.
2. **Bachiller:** Maria Otilia Cotrina Vigo
3. **Experto:** Milton Yonel Cruzado García
4. **Instrucciones:** Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.			X		
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, los objetivos y la medición de las variables.			X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta los indicadores de la variable.		X			
4	Organización	El cuestionario está ordenado de acuerdo con las dimensiones e indicadores. Comprende una adecuada secuencia y agrupación de los ítems.		X			
5	Objetividad	La redacción de las preguntas no presenta sesgos ni induce respuestas.			X		
6	Actualidad	Las preguntas responden a la situación y contexto actual de la investigación.			X		
7	Suficiencia	Las preguntas cubren de manera suficiente todos los indicadores y dimensiones de la variable de estudio.	X				
8	Marco de referencia	Cada pregunta está relacionada con la teoría que sustenta la variable de investigación.			X		
9	Consistencia	Existe coherencia interna entre las preguntas y los objetivos de investigación.			X		
10	Funcionalidad	El cuestionario es aplicable y pertinente al contexto y cumple con su función de recoger datos útiles para la investigación.			X		

Observaciones:

Ninguna

Cajamarca,


 Firma de experto
 DNI: 42060547

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	Evaluación de la posición competitiva en la Cooperativa Coopredescuy, durante el periodo 2018 - 2023
Línea de investigación:	Planificación y Gestión Empresarial y Pública
Apellidos y nombres del experto:	Milton Yonel Cruzado García
El instrumento de medición pertenece a las variables:	Variable independiente: Mercadeo y Capacidades directivas Variable dependiente: Posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítem s	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El cuestionario presenta un diseño adecuado para la investigación?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación directa con el título y objetivos de la investigación?	X		
3	¿Las preguntas están vinculadas de manera clara con las variables e indicadores del estudio?	X		
4	¿El diseño del cuestionario facilitará el análisis y procesamiento de los datos obtenidos?	X		
5	¿La redacción de las preguntas son claras, coherentes y libre de sesgos?	X		
7	¿Las alternativas de respuesta de la escala Likert son comprensibles y suficientes para expresar la opinión de los encuestados?	X		
8	¿El cuestionario es accesible, sencillo y adecuado para la población objetivo?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:


42060547

Nota aclaratoria: En el presente instrumento de validación, la denominación “variables independientes” corresponde a las dimensiones de estudio (Mercadeo, Capacidades directivas), conforme a la matriz de operacionalización de variables del estudio.

APÉNDICES

Apéndice 1: Cuestionario

“Cuestionario para la Evaluación de la Posición Competitiva de la Cooperativa Coopredescuy (2018–2023)”

Estimado(a) productor:

- El presente cuestionario tiene como finalidad evaluar la posición competitiva de la Cooperativa Coopredescuy en el periodo 2018 – 2023.
- Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines académicos.

1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Alto; 5 = Muy alto

(Al tabular, se interpretará: 1 – 2 = nivel bajo; 3 = nivel medio; 4 – 5 = nivel alto)

Sección I: Mercadeo

Indicador 1.1: Nivel de conocimiento y segmentación del mercado por parte de la cooperativa

1. ¿Qué tan bien considera que la Cooperativa Coopredescuy conoce el perfil y las necesidades de su segmento de mercado?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto
2. ¿En qué medida la Cooperativa Coopredescuy utiliza la información del segmento de mercado para ajustar sus estrategias de negocio?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto

Indicador 1.2: Nivel de competitividad de los precios respecto a la competencia directa

1. ¿Cómo calificaría la competitividad de los precios de la Cooperativa Coopredescuy frente a sus competidores directos en el mercado?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto

2. ¿Cree que la Cooperativa Coopredescuy ha implementado estrategias para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto

Indicador 1.3: Nivel de innovación en el portafolio de productos

1. ¿Cómo evalúa el proceso de desarrollo de nuevos productos dentro de la Cooperativa Coopredescuy?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto
2. ¿Considera que la Cooperativa Coopredescuy ha introducido productos innovadores en el mercado para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto

Indicador 1.4: Nivel de eficiencia en los canales de distribución y en la logística de ventas

1. ¿Qué nivel de eficiencia percibe en los canales de distribución utilizados por la Cooperativa Coopredescuy para la venta de sus productos?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto
2. ¿Qué nivel de optimización percibe en los procesos logísticos de Coopredescuy para garantizar la entrega oportuna de sus productos?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto

Sección II: Capacidades directivas

Indicador 2.1: Nivel de facilidad de los directivos para manejar y compartir información.

1. ¿Cómo calificaría la facilidad con la que los directivos de la Cooperativa Coopredescuy comparten información clave con los miembros y otros colaboradores de la cooperativa?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto
2. ¿Con qué frecuencia los directivos de la Cooperativa Coopredescuy comunican decisiones importantes a los miembros de la cooperativa?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto

Indicador 2.2: Nivel educativo de los directivos.

1. ¿Cómo calificaría el nivel educativo de los directivos de la Cooperativa Coopredescuy en relación con sus capacidades para gestionar la cooperativa?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto
2. ¿Cree que el nivel educativo de los directivos ha impactado positivamente en la toma de decisiones estratégicas de la cooperativa?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto

Indicador 2.3: Nivel de habilidad de los directivos para gestionar la cooperativa en entornos abiertos (mercado) y en contextos de incertidumbre.

1. ¿Cómo evalúa la capacidad de los directivos de Coopredescuy para adaptarse a cambios en el entorno del mercado, especialmente en tiempos de incertidumbre económica?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto
2. ¿En qué medida considera que los directivos de Coopredescuy gestionan con éxito situaciones imprevistas o inciertas?
 - a. (1) Muy bajo
 - b. (2) Bajo
 - c. (3) Medio
 - d. (4) Alto
 - e. (5) Muy alto

Gracias por su participación.
Su aporte contribuye al éxito de este estudio

Apéndice 2: Validación estadística del instrumento: Alfa de Cronbach

Para la presente investigación se aplicaron a 10 personas con características similares a los directivos de la Cooperativa Coopredescuy, con el propósito de evaluar la confiabilidad del instrumento utilizado para medir las dimensiones de Mercadeo y Capacidades Directivas.

El cuestionario estuvo conformado por 84 ítems, correspondientes a 14 preguntas por cada año del periodo de evaluación (2018–2023).

Los resultados obtenidos permitieron determinar el grado de consistencia interna mediante la prueba del Alfa de Cronbach, complementando la validación por juicio de tres expertos. A continuación, se presentan los valores obtenidos de dicha prueba.

	Número.de.ítems	Número.de.casos	Alfa.de.Cronbach
1	84	10	0.944

	Dimensión	Alfa
1	Global	0.944
2	Mercadeo	0.890
3	Capacidades Directivas	0.935