

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS

TESIS:

**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y SU INCIDENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE CACAO EN EL DISTRITO
DE SITACOCHA, CAJABAMBA, 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Presentada por:

Bachiller: HANS DAVID FERNANDO GROZO CHÁVARRY

Asesor:

DR. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca - Perú

2020

COPYRIGHT © 2020 by
HANS DAVID FERNANDO GROZO CHÁVARRY
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS

TESIS APROBADA:

**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y SU INCIDENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE CACAO EN EL DISTRITO
DE SITACOCHA, CAJABAMBA, 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Presentada por:

Bachiller: HANS DAVID FERNANDO GROZO CHÁVARRY

JURADO EVALUADOR

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor

Dr. Ramón Tuesta Pestañas
Jurado Evaluador

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
Jurado Evaluador

Dr. Víctor Elí Rodríguez Lescano
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2020



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las 10.00 horas del día 27 de julio de Dos mil veinte, reunidos a través de Gmeet meet.google.com/eok-wsua-sto, creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. RAMÓN TUESTA PESTANAS**, **Dr. MIGUEL ÁNGEL MACETAS HERNÁNDEZ**, **Dr. VÍCTOR ELÍ RODRÍGUEZ LESCANO**, y en calidad de Asesor el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE CACAO EN EL DISTRITO DE SITACOCHA, CAJABAMBA, 2018**, presentada por el Bach. en Administración **HANS DAVID FERNANDO GROZO CHÁVARRY**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de **DIECISIETE** la mencionada Tesis; en tal virtud, el Bach. en Administración **HANS DAVID FERNANDO GROZO CHÁVARRY**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, con Mención en **DIRECCIÓN DE PROYECTOS**.

Siendo las 11.25 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor

.....
Dr. Ramón Tuesta Pestanas
Jurado Evaluador

.....
Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
Jurado Evaluador

.....
Dr. Víctor Elí Rodríguez Lescano
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A MI ABUELA ANITA (QEPD)

Por su amor y enseñanzas en toda mi vida.

A MI MADRE JULIANA

Por regalarme la vida, su amor y que con

su ejemplo y perseverancia me ha

impulsado a superarme.

A MI PADRE FERNANDO

Por su apoyo, dedicación y constante

apoyo en mi formación profesional y

personal.

A MIS HERMANOS KARINA Y DIEGO

Por sus consejos, apoyo y ánimos que siempre me han mostrado.

El autor.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a Dios, por permitirme días de vida, así como la valentía para superar las adversidades en el camino, para la culminación del presente trabajo.

A mis familiares y amigos, por su amor, apoyo y comprensión a lo largo del camino que estoy recorriendo. Las experiencias compartidas fueron de gran aprendizaje para mi vida, desarrollo personal y profesional.

De igual manera a mi asesor, el Dr. Alejandro, Vásquez Ruiz, por su paciencia y guía con sus conocimientos y contribuciones a culminar con éxito mi meta propuesta. Así como a todos los docentes de la Escuela de PosGrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes contribuyeron grandemente brindándome sus conocimientos para complementar mi formación profesional. Finalmente, también agradezco a los pobladores y productores de grano de cacao, del distrito de Sitacocha, Cajabamba, por la oportunidad de compendiar la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

El autor.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT	xviii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del Problema	3
1.1.3. Formulación del Problema	3

1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	4
1.2.1. Justificación científica.....	4
1.2.2. Justificación técnica – práctica.....	4
1.2.3. Justificación institucional y personal.....	4
1.3. Delimitación de la investigación.....	5
1.4. Limitaciones	6
1.5. Objetivos	6
1.5.1. Objetivo General	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.1.1. Antecedentes Internacionales	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	8
2.1.3. Antecedentes Locales	9

2.2. Bases Conceptuales	11
2.2.1. Fortalecimiento de Capacidades.....	11
2.2.2. La Competitividad	27
2.2.3. Conceptualización de los indicadores de las dimensiones de la investigación....	43
2.3. Definición de términos básicos.....	47
Fortalecimiento de Capacidades	47
Competitividad.	47
Grado de correlación.	47
Actividad Cacaotera	47

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis	48
3.1.1. Hipótesis General	48
3.1.2. Hipótesis Específicas.....	48
3.2. Variables	48
3.3. Operacionalización de Componentes de la hipótesis	48

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación Geográfica	51
4.2. Diseño de la investigación	51
4.3. Método de la investigación.....	52
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	53
4.4.1. Población.....	53
4.4.2. Muestra.....	53
4.5. Unidad de análisis	53
4.6. Unidades de observación.....	54
4.7. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	54
4.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	55
4.9. Equipos, materiales, insumos, etc	55
4.10. Matriz de consistencia Metodológica.....	55

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de Resultados	58
5.1.1. Resultados Diagnóstico Participativo	58
5.1.1.1. Diagnóstico de Capacidades	60
5.1.1.2. Diagnóstico Nivel de Competitividad.....	75
5.1.2. Resultados Encuesta por Cuestionario	90
5.1.2.1. Resultados del nivel de capacidades de los productores	91
5.1.2.2. Nivel de Capacidades.....	95
5.1.2.3. Resultados del nivel de competitividad de los productores	96
5.1.2.4. Nivel de Competitividad.....	101
5.2. Análisis, Interpretación y Discusión de resultado	102
5.3. Contrastación de Hipótesis	106
a) Formulación de hipótesis.....	106
b) Nivel de significancia	107
c) Estadístico de prueba.....	107
d) Conclusión.....	108

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema.	109
6.2. Costos de implementación de la propuesta.	112
6.3. Beneficios que aportará la propuesta.	113
6.4. Financiamiento	113
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS	116
APÉNDICE	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Dimensiones de la Competitividad Empresarial	31
Tabla 2.	Operacionalización de Los Componentes de la Hipótesis.....	49
Tabla 3.	Matriz de Consistencia Metodológica	56
Tabla 4.	Experiencia	60
Tabla 5.	Proceso de Producción del grano Cacao.....	61
Tabla 6.	Capacitación de procesos	62
Tabla 7.	Capacitación de nuevos procesos.....	63
Tabla 8.	Gestión de Incidencias	64
Tabla 9.	Conocimiento en Administración y/o negocios.....	65
Tabla 10.	Proceso Administrativo.....	66
Tabla 11.	Toma de Decisiones	67
Tabla 12.	Relaciones y Comunicaciones.....	68
Tabla 13.	Cooperación entre productores	69
Tabla 14.	Nivel de Instrucción.....	70
Tabla 15.	Profesionales y/o Técnicos especializados	71
Tabla 16.	Trabajo en Equipo.....	72
Tabla 17.	Participar en Cursos, Talleres y Charlas	73
Tabla 18.	Inversión en cursos, talleres y charlas	74
Tabla 19.	Disponibilidad de Recursos	75
Tabla 20.	Eficiencia de los Recursos	76
Tabla 21.	Eficacia de los Recursos	77
Tabla 22.	Supervisión de Costos y Materiales	78

Tabla 23. Cantidad y Calidad Requerida	79
Tabla 24. Compradores y/o Clientes	80
Tabla 25. Venta del Grano de Cacao.....	81
Tabla 26. Asociatividad.....	82
Tabla 27. Canales de Distribución.....	83
Tabla 28. Satisfacción de clientes.....	84
Tabla 29. Maquinaria y equipos.....	85
Tabla 30. Inversión de Maquinaria y equipos.....	86
Tabla 31. Equipos Informáticos.....	87
Tabla 32. Sistemas de Control	88
Tabla 33. Acceso a Internet	89
Tabla 34. Escala de Likert	90
Tabla 35. Nivel de Capacidades Técnicas	92
Tabla 36. Nivel de Capacidades Administrativas	93
Tabla 37. Nivel de Capacidades Profesionales	95
Tabla 38. Nivel de Capacidades de los productores de grano de cacao.....	96
Tabla 39. Productividad.....	97
Tabla 40. Mercado.....	99
Tabla 41. Tecnología	101
Tabla 42. Nivel de competitividad.....	102
Tabla 43. Pruebas de normalidad.....	107
Tabla 44. Capacidades y Competitividad.....	108
Tabla 45. Prueba Chi – Cuadrado del nivel de capacidades y la competitividad de.....	108
Tabla 46. Costos de implementación de la propuesta	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Las Tres Dimensiones del Fortalecimiento de Capacidades	14
Figura 2.	Niveles De Capacidad: Enfoque Sistemático.....	17
Figura 3.	Diamante de Porter: Competitividad y Desarrollo	37
Figura 4.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	38
Figura 5.	Caserío Santa Ana, Santa Rosa y Tinga Grande.....	51
Figura 6.	Experiencia	60
Figura 7.	Capacitación de procesos	62
Figura 8.	Capacitación de nuevos procesos.....	63
Figura 9.	Gestión de Incidencias	64
Figura 10.	Conocimiento en Administración y/o negocios	65
Figura 11.	Proceso Administrativo.....	66
Figura 12.	Toma de decisiones.....	67
Figura 13.	Relaciones y Comunicaciones.....	68
Figura 14.	Cooperación entre productores	69
Figura 15.	Nivel de Instrucción.....	70
Figura 16.	Profesionales y/o especializados	71
Figura 17.	Trabajo en Equipo.....	72
Figura 18.	Participar en Cursos, Talleres y Charlas	73
Figura 19.	Inversión en Cursos, Talleres y Charlas.....	74
Figura 20.	Disponibilidad de Recursos	75
Figura 21.	Eficiencia de Recursos.....	76
Figura 22.	Eficacia de los Recursos	77

Figura 23. Supervisión de Costos y Materiales	78
Figura 24. Cantidad y Calidad Requerida	79
Figura 25. Compradores y Clientes	80
Figura 26. Volumen de ventas del grano de Cacao.....	81
Figura 27. Asociatividad	82
Figura 28. Canales de Distribución.....	83
Figura 29. Satisfacción del Cliente	84
Figura 30. Maquinaria y equipos.....	85
Figura 31. Inversión de Maquinaria y equipos.....	86
Figura 32. Equipos Informáticos.....	87
Figura 33. Sistemas de Control	88
Figura 34. Acceso a Internet	89
Figura 35. Etapas del proceso de fortalecimiento de capacidades	112

RESUMEN

En esta investigación se analizó, identificó y determinó las capacidades y el nivel de competitividad de los productores de cacao del Distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018, ya que los productores de cacao muchas veces se enfrentan a problemas relacionados por la baja competitividad en el mercado, debido a escaso conocimiento técnico, administrativo y profesional, es por ello que el fortalecimiento de capacidades es imprescindible para poder alcanzar niveles óptimos de competitividad, posicionamiento en el mercado, consecución de objetivos, etc.

El objetivo de esta investigación fue determinar la Incidencia del Fortalecimiento de Capacidades, en la Competitividad de los Productores de Cacao del Distrito de Sitacocha, en función del análisis de las capacidades técnicas, administrativas y profesionales; de igual forma la productividad, mercado y tecnología, siendo todas estas, dimensiones fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Los resultados obtenidos determinaron que presentan una incidencia positiva y significativa de acuerdo a $\chi^2 = 4,444$, $gl = 1$ y $p = 0,035$, cómo la significancia es menor que 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula (H_0), por lo que el fortalecimiento de capacidades incide significativamente en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha.

Palabras Claves: Capacidades, Competitividad, Capacidades Técnicas, Capacidades Administrativas, Capacidades Profesionales, Mercado, Tecnología y Productividad.

ABSTRACT

This research analyzed, identified and determined the capacities and level of competitiveness of cocoa producers in the Sitacocha District, Cajabamba, in 2018, since cocoa producers often face problems related to low competitiveness in the market, due to poor technical, administrative and professional knowledge, is why capacity building is essential to achieve optimal levels of competitiveness, market positioning, achievement of objectives, etc.

The objective of this research was to determine the Incidence of Capacity Strengthening, in the Competitiveness of Cocoa Producers of the Sitacocha District, based on the analysis of technical, administrative and professional capacities; likewise productivity, market and technology, all of which are fundamental dimensions for the development of this research. The results obtained determined that they present a positive and significant incidence according to $\chi^2 = 4.444$, $df = 1$ and $p = 0.035$, as the significance is less than 0.05, the Null Hypothesis (H_0) is rejected, so that the strengthening of capacities significantly affects the competitiveness of cocoa producers in the Sitacocha district.

Keywords: Capacities, Competitiveness, Technical Capacities, Administrative Capacities, Professional Capacities, Market, Technology and Productivity.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Contextualización

El fortalecimiento de capacidades relacionadas a la actividad cacaotera, permite alcanzar niveles óptimos de competitividad, implementando buenas prácticas en los procesos básicos y fortaleciendo los procesos tradicionales, es así que en las regiones donde se realiza el cultivo del grano de cacao, existen agricultores con escaso conocimiento técnico, administrativo, profesional, y falta de capacidades que permitan posicionar la actividad cacaotera como una alternativa de desarrollo en sus localidades.

El cacao es un alimento rico en minerales, ofrece numerosos beneficios, nutricionales y terapéuticos, aprovechado para la producción de diversos productos. La venta del cacao a mercados internacionales representa al Perú la venta de 183 millones de dólares a un precio promedio de \$2.63 el kilo en el 2016, teniendo tendencia a mejorar en los próximos años. El incremento del consumo del grano de cacao peruano, ha sido fomentado por diversas organizaciones estatales y privadas, por sus propiedades nutritivas, prevención de males y fortalecer el sistema inmune. (El Comercio, 2018).

La producción nacional de cacao en grano viene incrementándose sostenidamente desde hace 10 años, creciendo a una tasa de 15,6% promedio anual. En el año 2018 se ha producido 135,3 mil toneladas de cacao en grano, con un

incremento de 11,0% respecto al mismo periodo de 2017 (121,8 mil t); situación explicada por mayores cosechas principalmente en las regiones de Piura, Pasco, Ucayali y Cajamarca. (MINAGRI – DGESEP - COMMODITIES: CACAO. 2019)

En el departamento de Cajamarca, se desarrolla la actividad agrícola del cultivo del grano de cacao, en las provincias de Jaén, San Ignacio, Celendín, Cajabamba, etc. Los agricultores han realizado alianzas estratégicas, conformando cooperativas o asociaciones, que les permiten llegar a mercados Nacionales e Internacionales. Sin embargo, el departamento en general aporta muy poco en la producción nacional del cacao desaprovechando una alternativa tan rentable y con tendencia en crecimiento en los últimos años, siendo las provincias con mayor aporte las de Jaén y San Ignacio. (MINAGRI - SIERRA EXPORTADORA).

La provincia de Cajabamba, aporta el 2.5% de la producción total de grano de cacao del departamento de Cajamarca, con unidades agropecuarias destinadas a su producción y un aproximado 12 hectáreas para su cultivo, con la necesidad de poder incrementar su producción y crear estrategias que permitan alcanzar niveles competitivos. (INEI – Censo Nacional Agropecuario. 2012).

El Instituto Peruano de Economía (IPE), presenta el índice de Competitividad Regional – INCORE 2018, el cual evalúa la competitividad y los factores que la determinan (Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e instituciones). Situando al Departamento de Cajamarca en último lugar. (INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA – INCORE. 2018).

El presente trabajo de investigación, propone una alternativa de desarrollo para el fortalecimiento de capacidades de los productores del grano de cacao y poder incrementar la competitividad en el mercado.

1.1.2. Descripción del Problema

En el Distrito de Sitacocha, Provincia de Cajabamba, se sitúan los centros poblados de: Santa Ana, Tingo Grande y Santa Rosa, los cuales presentan un ambiente cálido, ubicados en zona de ceja de selva, aledaña al río Marañón, el cual brinda las condiciones necesarias para desarrollar la actividad agrícola y ganadera.

Los cultivos de cacao en el distrito de Sitacocha, representa una actividad agrícola, que genera ingresos esporádicos en los habitantes, en situaciones se ven afectados por diferentes problemas inmersos en la competitividad que trascienden en el desarrollo del territorio a falta de capacitación, escasos recursos económicos, ausencia del estado, articulación de mercados, etc., teniendo como consecuencia una actividad cacaotera débil. Es así, que se hace necesario realizar un estudio objetivo a través de un diagnóstico y determinar la incidencia del fortalecimiento de capacidades en la competitividad de los productores de cacao del Distrito de Sitacocha.

1.1.3. Formulación del Problema

Pregunta general:

- ¿De qué manera el fortalecimiento de capacidades incide en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018?

Preguntas auxiliares:

- ¿Cuáles son las capacidades que presentan, los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad que presentan los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018?
- ¿Cómo mejorar los niveles de competitividad a través del fortalecimiento de capacidades en los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación científica

El presente trabajo fortalece y amplía el marco referencial de las teorías de las capacidades y competitividad así mismo la relación e influencia que presentan en el ámbito empresarial y sectorial. Además, puede ser sometido a validez y a confiabilidad de acuerdo a los resultados alcanzados, de esta manera constituye un modelo que sirve como antecedente para futuras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes. Las teorías utilizadas son las siguientes: Teoría de Recursos y Capacidades; y Teoría de Competitividad de Porter.

La literatura citada en la presente investigación ayuda a comprender que para identificar las capacidades que presentan las personas, en el ámbito rural se debe realizar un diagnóstico rural participativo, además la importancia de la competitividad en los mercados y personas para poder alcanzar los objetivos y posicionamiento, de las empresas y organizaciones.

1.2.2. Justificación técnica – práctica

En la presente investigación se realizó con la finalidad de brindar alternativas de mejora y desarrollo en el Distrito de Sitacocha, el estudio es original, brinda y amplía la información del fortalecimiento de las capacidades técnicas, administrativas, profesionales y el rendimiento de los productores, apoyando y trascendiendo en el desarrollo de la localidad.

1.2.3. Justificación institucional y personal

El fortalecimiento de capacidades y competitividad en un país, región o localidad, es fundamental, ya que mide la capacidad para poder lograr y mantener el posicionamiento en los mercados competitivos, esto repercute en la sociedad en el incremento de oportunidades laborales, inversiones, y opciones para el desarrollo

profesional.

La Universidad Nacional de Cajamarca está dedicada al fortalecimiento de capacidades para la generación, difusión y aplicación de diferentes investigaciones para el aporte y desarrollo de la localidad.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación técnica

El estudio se desarrolla con la información técnica proporcionada por los principales organismos intervinientes en la agricultura como: MINAGRI, INEI, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SITACOA, etc.

1.3.2. Delimitación teórica

La investigación estudia las dimensiones de las variables establecidas en el presente trabajo, a través de teorías de las capacidades y la competitividad.

1.3.3. Delimitación Geográfica

El área geográfica de la investigación comprende la zona del Distrito de Sitacocha, Provincia de Cajabamba, Departamento de Cajamarca.

1.3.4. Delimitación Temporal

El estudio se desarrolla en el periodo comprendido entre abril del 2018 y agosto del 2018.

1.3.5. Delimitación Social

El estudio tiene como unidad de análisis los productores del grano de cacao de los centros poblados de Santa Ana, Santa Rosa y el Tingo Grande, del distrito de Sitacocha.

1.4. Limitaciones

En la presente investigación, se consideró por cuestiones de logística y al no contar con datos estadísticos ex ante ni tampoco ex post de la producción del grano de cacao en el distrito de Sitacocha, es por ello que la presente investigación sólo determinó la incidencia del fortalecimiento de las capacidades, en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, provincia de Cajabamba.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Determinar la incidencia del fortalecimiento de capacidades, en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, año 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar las capacidades de los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.
- Identificar el nivel de competitividad que presentan los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.
- Elaborar una propuesta de fortalecimiento de capacidades en los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Leal, (2015). *Análisis integral de la competitividad territorial: El caso del estado de Querétaro, México*. (Tesis doctoral). Universidad de Deusto, Ciudad de México, México.

determina que en el territorio residen los determinantes esenciales de la competitividad porque es ahí donde la cultura, las relaciones sociales y otros rasgos locales intangibles y no transferibles están localizados y dan forma al entorno de las empresas que buscan ser competitivas. Fenómenos como la globalización, los avances tecnológicos y la descentralización han sido factores clave para que las regiones vayan ganando poder y autonomía frente a un estado-nación que va cediendo su fuerza en la toma de decisiones.

Sastre, (2014). *Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural: aplicación a comunidades aymaras* (tesis doctoral) Universidad de Castilla La Mancha, Albacete, España. Establece que, los principios del modelo DCL son los siguientes. El desarrollo de capacidades para el liderazgo: está afectado por el contexto y requiere la interacción con él, con sus comunidades y agentes locales; se fomenta desde la planificación como aprendizaje social de proyectos de desarrollo rural; se debe analizar temporalmente en el marco del ciclo del proyecto; es un proceso multidimensional; se describe por sus aspectos técnicos y relacionales (...)

Candía, (2012). *Incorporación de las municipalidades en la institucionalidad pública para el mejoramiento de la competitividad: posibilidades, justificaciones, atribuciones y modelos de intervención* (tesis magistral). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Concluye que, el territorio como espacio de manifestación de lo local, trae consigo no solo rasgos económicos que le son característicos, sino que también sociales y culturales. Siendo posible abordar las limitaciones que presenta un enfoque de la competitividad, principalmente en lo que se refiere a la comprensión del desarrollo como un proceso que tiene un carácter bastante complejo (...).

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Buenaventura, (2017). *Proceso productivo y fortalecimiento de capacidades para la producción de alpacas suri blanco en la Comunidad de Phinaya, Canchis, Cusco - 2017* (tesis magistral). Universidad César Vallejo, Cusco, Perú. Manifiesta que existe una relación alta y significativa entre el proceso productivo y las dimensiones del fortalecimiento de capacidades para la producción de alpacas suri blanco en la comunidad de Phinaya – Canchis – Cusco, esto demostrado mediante la correlación Tau b de Kendall, cuyos valores de correlación fueron altos y que (alfa) $\alpha = 5\%$ (0,05) es mayor al p – valor encontrado, ósea que $0,000 < 0,05$ (significativo).

Huayhua & Rojas, (2016). *Identificación de factores críticos de éxito para la sostenibilidad de una asociación de pequeños productores de cacao: Asociación de Productores de Cacao de Alto Huallaga* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Concluyen que, del análisis de cooperativas del sector cacao en Perú, se observó que la mayoría no desarrolla una estrategia de mercado de mediano y largo plazo, sino que, por el contrario, dependen principalmente de los beneficios iniciales que

se les otorga. De esto se deduce que la falta de una visión empresarial y de herramientas de gestión es lo que origina que las cooperativas dejen de operar, quiebren o deban ser subsidiadas por organismos nacionales y de cooperación internacional.

LLacchuas, (2016). *Análisis de las limitantes en la competitividad de la cadena productiva (caesalpinia spinosa) en la región Apurímac* (tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Identifico las restricciones comerciales, organizacionales, tecnológicas para promover el crecimiento y desarrollo orientados al fortalecimiento de la competitividad de los actores de la cadena. Determinándose que la cadena productiva de la tara está considerada como de segunda prioridad e importancia por el puntaje alcanzado de 55.52%.

Loayza & Maldonado, (2015). *Propuesta de proyecto para el fortalecimiento de la competitividad de los productores de cacao del valle Primavera-VRAEM orientado a mercados con beneficios diferenciales* (tesis de pregrado): Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Concluyen que, existe una demanda creciente de cacao tanto en los mercados convencionales u ordinarios como especiales o gourmet, estos últimos, representan una oportunidad en torno a los beneficios diferenciales: precios superiores al mercado convencional en función de la calidad del grano, inversión y participación por parte de las empresas de chocolatería en la cadena de producción de cacao, conservación de variedades nativas, y trazabilidad en el comercio para garantizar comercio justo, inocuidad y calidad.

2.1.3. Antecedentes Locales

Flores & Jiménez, (2018). *Plan estratégico para la comercialización de cacao de la cooperativa APROCANORSI de la provincia de San Ignacio - 2016* (Tesis de pregrado):

Universidad Señor de Sipán, Cajamarca, Perú. Manifiesta que, el mercado meta es aún doméstico, pero se debe de consolidar trabajar con las empresas grandes de forma directa y luego tener una visión de mercado en el extranjero ya que es la visión de la empresa y se debe de consolidar con la propuesta que se está realizando en la presente investigación, de igual forma que aún hay resistencia por los asociados a tener un cambio y solo se podrá hacer posible con el concurso de los mismos al corto plazo.

Pasapera, (2018). *Propuesta de asociatividad para la gestión de los productores de cacao del centro poblado San Pedro de Perico* (Tesis de pregrado): Universidad Nacional de Jaén, Cajamarca, Perú. Menciona que, en lo que respecta a la situación de los productores de cacao de Perico existen deficiencias y restricciones en su actividad agrícola como: la falta de capacitación y asistencia técnica, poca valoración del cultivo de cacao, reducidas áreas de cultivo, no logran tener un buen manejo administrativo entre agricultores, sus productos no cuentan con la calidad y valor agregado necesarios para competir en un mercado cada vez más exigente, no se ha logrado desarrollar estrategias de marketing, para conseguir posicionarse en el mercado.

Vega, (2016). *Capacidades Gerenciales del Gerente General en las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la Ciudad de Cajamarca y su influencia en la Competitividad* (Tesis magistral): Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú, Concluye que, las capacidades gerenciales empleadas por el gerente general de la micro y pequeña empresa de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca influyen en la competitividad porque el éxito o fracaso de las MYPEs depende en gran manera de las capacidades que el gerente general emplee.

2.2. Bases Conceptuales

2.2.1. Fortalecimiento de Capacidades

2.2.1.1 Definición

Morgan, (1997) señala que el fortalecimiento de capacidades es el proceso mediante el cual personas, grupos y organizaciones, mejoran sus habilidades para desempeñar sus funciones y para alcanzar los resultados previstos, puesta en el plano de las organizaciones, destaca dos puntos importantes: primero, el desarrollo de capacidades es fundamentalmente un proceso de crecimiento y desarrollo interno, es decir, hecho por y para las organizaciones y segundo, sus esfuerzos deben orientarse al logro de resultados organizacionales.

2.2.1.2 Fortalecimiento de Capacidades debe partir por Identificar Necesidades.

Ballón, Rodríguez & Zeballos (2009) manifiestan que la identificación de las necesidades reales de fortalecimiento de capacidades en las organizaciones o actores sociales debe servir como guía de cualquier proceso formativo. La capacitación, información, facilitación u otros servicios de formación, contribuyen de manera significativa al fortalecimiento de capacidades cuando están diseñados de acuerdo con las necesidades de las organizaciones. En ese marco, los diagnósticos iniciales para determinar limitaciones y potencialidades de desempeño pueden resultar herramientas importantes, pero no definitivas. Como anotara Hirschman hace más de 40 años, los programas de desarrollo son “viajes de descubrimiento tecnológico y sociológico” en los que la meta y el camino hacia la meta son sumamente inciertos. Esto es especialmente cierto en lo referente al desarrollo de capacidades. Los esfuerzos para el fortalecimiento

de capacidades pueden beneficiarse de un diagnóstico inicial sólido y de una planificación adecuada, pero los programas de formación deben verse como obras en progreso más que como planes acabados y “empaquetados”, más aún si hablamos de territorios con particularidades y vocaciones específicas que es necesario considerar a la hora de definir procesos formativos. Sin embargo, es posible identificar algunas “capacidades clave” que guardan relación con temas transversales dentro de la gobernanza territorial. Entre ellos, destacan los siguientes: la generación de credibilidad en los liderazgos y la construcción de confianza entre ellos para lograr decisiones políticas que los hagan “verosímiles”; la generación de liderazgos y construcción de alianzas con actores fuertes, a partir de la construcción de vínculos “emocionales”, es decir, el compartir una visión de futuro como base de la generación de adhesiones; la negociación y capacidad de vinculación con otros niveles gubernamentales y con la cooperación; e información específica del territorio.

2.2.1.3 Tipo de Capacidades

A) Capacidades Técnicas

La capacidad técnica de una institución u organización está determinada más que nada por la calidad de las habilidades técnicas del personal, probablemente la experiencia práctica es más importante que la capacitación académica, de acuerdo a las competencias técnicas del personal. (BID, 1996)

B) Capacidades Administrativas

Son las habilidades que presenta un individuo u organización referidos a las áreas de planeación, organización, dirección y control. Viendo a la empresa como un todo, o sea, como un sistema dentro del cual acomodará a las partes de tal manera que se logren los objetivos fijados. (Soria, 1982)

C) Capacidades Profesionales

Son aquellas necesarias para el desarrollo de la ocupación; hace referencia a todas las dimensiones de la profesionalidad, tales como: capacidad organizativa, de relación con el entorno y de respuesta a contingencias. (FUNDAE, 2016)

2.2.1.4 El enfoque de la FAO sobre la sostenibilidad

F.A.O, (2011) en el Programa de Acción de Accra indica que un cambio auténtico y duradero es impulsado por capacidades de desarrollo agrícola y seguridad alimentaria más sólidas y sostenibles. Estas deberían mejorar a todos los niveles del gobierno, en todos los sectores agrícolas, en la sociedad civil como en el sector privado. La FAO y sus miembros lo saben desde siempre y juntos han conseguido realizar importantes avances. El marco estratégico de la FAO eleva el fortalecimiento de las capacidades al grado de función básica, uno de los medios fundamentales con los que la FAO consigue resultados. Siendo así, el fortalecimiento de capacidades tiene que incorporarse a las estrategias, programas planes de trabajo de los departamentos técnico, a otras unidades de la organización y en las oficinas descentralizadas.

2.2.1.5 Las tres dimensiones del fortalecimiento de capacidades

Una condición básica para que un País consiga sus objetivos de desarrollo está en sus niveles de capacidades individuales y organizacionales, y en contar con un entorno favorable. La dimensión individual abarca un amplio abanico de agentes, como son los productores, los responsables políticos y el personal de las organizaciones, la dimensión organizacional incluye a organizaciones públicas y privadas, de la sociedad civil y redes de organizaciones y el entorno favorable es el contexto en que las personas y

organizaciones se desenvuelven e incluye la estructura institucional, las estructuras de poder y los marco legal y políticas de un país. (Figura 1.)

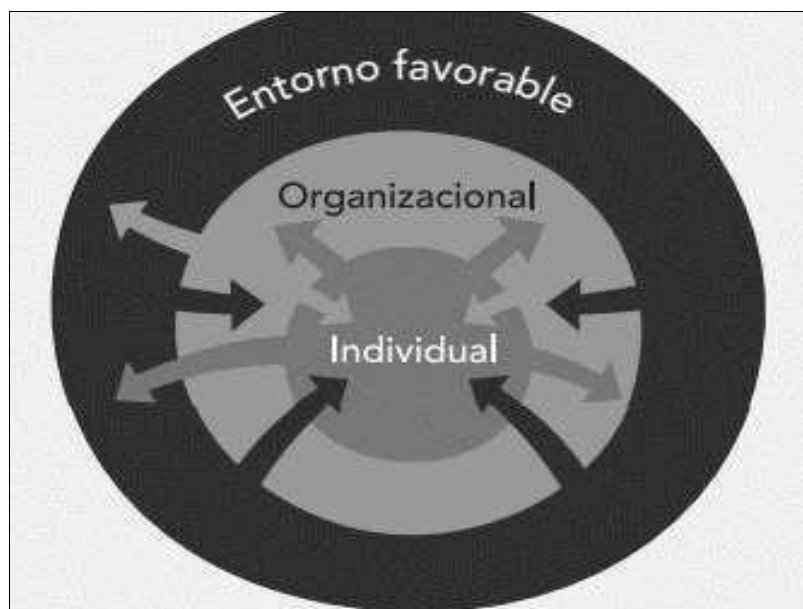


Figura 1. Las Tres Dimensiones del Fortalecimiento de Capacidades.
Elaboración: F.A.O, Fortalecimiento de Capacidades, 2011.

2.2.1.6 Visión de la FAO

F.A.O, (2018). señala que el reforzamiento de los conocimientos y capacidades de las personas es un elemento esencial de fortalecimiento de las capacidades nacionales, pero es algo que no puede producirse en un vacío. El fortalecimiento de las capacidades se ve limitado cuando las organizaciones y el entorno al que pertenecen las personas carecen de la capacidad de absorber y mantener recursos mejorados o no consiguen anticipar las necesidades emergentes.

Un fortalecimiento eficaz reconoce y aborda esas tres dimensiones que están interrelacionadas. El fortalecimiento de las capacidades mejora los conocimientos, las competencias los comportamientos y las actitudes de las personas; modifica las

instrucciones, prioridades, procesos y estructuras de las organizaciones públicas, privadas, y de la sociedad civil y refuerza así mismo la voluntad política, el marco de las políticas y otros elementos que ofrecen un entorno propicio a la mejora de aquellas capacidades que deben mejorarse y sostenerse. Un cambio significativo se consigue cuando las tres dimensiones reciben una atención integral, con intervenciones sostenidas en el tiempo, en lapsos que pueden ir de cinco a diez años. (F.A.O,2011).

El enfoque de la FAO en materia de fortalecimiento de capacidades incorpora un principio importante: debe ser impulsado por los propios países y coherente con las prioridades de los Miembros. La FAO no infunde capacidad desde fuera, sino que facilita un proceso de cambio por cuyo intermedio los países miembros y otros agentes fundamentales trabajan mancomunadamente, aprovechando las ventajas comparativas de cada uno.

A. Factores del Fortalecimiento de capacidades.

- a. Procesos.** Los objetivos del fortalecimiento de las capacidades no sólo se expresan en términos de resultados. Igual consideración merece el modo en que la FAO plantea su relación con los actores locales, nacionales y regionales y la calidad de esas relaciones. La FAO procura que el fortalecimiento de las capacidades se realice en colaboración y de manera participativa.
- b. Enfoque.** Además de nuestro apoyo el desarrollo de las capacidades técnicas es necesario hacer hincapié en el fortalecimiento de cuatro capacidades funcionales: asistencia a las políticas, intercambio de conocimientos, de asociación y de ejecución de programas.

- c. Modalidades.** El abanico de modalidades de fortalecimiento de capacidades de la FAO es amplio y diverso. Incluye el entrenamiento personal (coaching), tutorías (mentoring), el desarrollo organizacional, el apoyo para la creación de redes la priorización sectorial y acuerdos de cooperación Sur-Sur. Todos apuntan el aprendizaje y cambian en las tres dimensiones.
- d. Seguimiento.** Como parte de la programación de la FAO basada en resultados, se ha definido una serie de indicadores de fortalecimiento de las capacidades que permite diseñar y evaluar mejor los esfuerzos de fortalecimiento y el análisis de los resultados de cara esfuerzos futuros. Las directrices de programación y proyectos incorporan medidas de verificación para garantizar la aplicación de los nuevos enfoques en el fortalecimiento de capacidades.

2.2.1.7 Desarrollo de Capacidades en la actualidad

A. Aspecto Intrínsecos

Rueda, (2014). manifiesta que el desarrollo de capacidades consiste en mejorar las condiciones de conseguir un mejor desempeño, agregar valor añadido, desarrollar nuevos talentos en las que se desenvuelven las personas para que puedan expresar todo su potencial, es decir se trata de encontrar la mejor manera de desarrollar nuevas capacidades (desde aspectos institucionales hasta debilidades colectivas) y nuevas competencias (desde habilidades individuales hasta comportamientos personales). Como señala Sen, (1998). Se trata de estimular tanto el capital humano, asociado a la generación de conocimientos y habilidades, puestas en práctica en el ámbito de producción económica, como las capacidades humanas, aquellas que posibilitan que las

personas sean agentes de cambio social, cambios a nivel micro, meso o macro.

Es preciso aclarar, que existe diferenciación entre capacidades técnicas y funcionales, estas son las aptitudes de propósitos múltiples mientras que aquéllas son que se relacionan con un área de experiencia concreta. Las capacidades técnicas son, pues, la materia prima para el desarrollo de las capacidades funcionales (Figura 2.). Si bien se puede considerar que las capacidades funcionales son aptitudes de propósitos múltiples, las capacidades técnicas surgen en el contexto y están siempre asociadas a áreas de práctica específicas. (Rueda, J. 2014, p. 7).

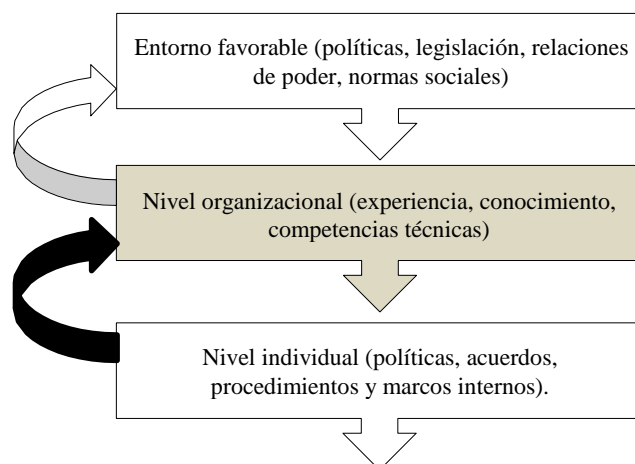


Figura 2. Niveles De Capacidad: Enfoque Sistemático. Elaboración: P.N.U.D - Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo, 2008.

Ahora bien, a medida que este enfoque ha ido ganando peso en el ámbito de la cooperación, los organismos internacionales y las ONG han ido confeccionando su propia definición. Aun albergando diferentes matices, las diferentes visiones del desarrollo de capacidades reúnen los siguientes elementos en común:

En primer lugar, como nos indica Walters, (2007). se trata de fortalecer la

“capacidad de realizar”. Esto puede aplicarse a personas, organizaciones e instituciones. La idea subyacente consiste en reducir o preferiblemente, cerrar la brecha entre el rendimiento real y el rendimiento deseado. Este escenario puede darse cuando individuos carecen de ciertas competencias (conocimientos, habilidades, aptitudes), lo que significa que sus prestaciones no están a la altura de las expectativas. En segundo lugar, se esquivan soluciones de corto plazo; el objetivo es trabajar desde una perspectiva de largo plazo y no tomar atajos que conduzcan a resultados precoces susceptibles de llevar a engaño. El hecho de establecer una hoja de ruta en un margen relativamente amplio de tiempo permite sembrar y cosechar unos frutos que reflejen el cambio estructural buscado. Asimismo, en contraste con soluciones transitorias, aquellas que requieren un largo recorrido suele asociarse en mayor medida con la sostenibilidad porque ofrecen mayores posibilidades de arraigo.

Y, en tercer lugar, si bien puede contar con apoyo externo, el proceso es básicamente endógeno puesto que es gestionado por las propias personas en quien inciden las mejoras. La apropiación por parte de los actores locales es la piedra angular de este enfoque.

B. Elementos vertebradores

Entrando más en detalle, Rueda, (2014). Menciona que el desarrollo de capacidades destaca por ser un enfoque en el que cohabitan tres elementos vertebradores: un entorno favorable, las organizaciones y las personas. Estos tres factores se retroalimentan permanentemente de modo que la vitalidad de cada uno influye en la de los demás.

El entorno favorable parte de una visión más bien holística; alude al conjunto de

reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que conforma el sistema social, en el que operan y se relacionan las personas y las organizaciones. Cuanto más se tenga en cuenta el entorno, mayor impacto tendrá el desarrollo de capacidades.

Comprender el entorno es una parte necesaria del enfoque, pero insuficiente. Es indispensable estudiar las fortalezas y las debilidades de las organizaciones; no sólo su funcionamiento (estructura, políticas y procedimientos internos propios) sino también las dimensiones político- económicas que le rodean (incentivos, voluntad política, gobernanza). El grado de conjunción de estos elementos determinará, pues, la capacidad de crecimiento y, a su vez, condicionará el entorno anteriormente citado.

Por último, es preciso abordar el nivel individual, las aptitudes, las experiencias y los conocimientos de cada persona contribuyen, evidentemente, al desarrollo de capacidades. Algunas de estas aptitudes se adquieren formalmente, a través de educación y capacitación; otras, en cambio, provienen de un modo más informal, mediante la asimilación del learning by doing o por observación.

C. Cuatro pilares estructurales

Rueda, (2014). menciona que en cada uno de los niveles anteriores, suelen identificarse cuatro pilares estructurales, determinantes en el éxito del desarrollo de capacidades, y que cubren cada uno una faceta.

La primera de ellas está relacionada con los arreglos institucionales, es decir, el marco normativo y social en el que opera una organización o un grupo. Políticas, prácticas y sistemas que pueden dividirse en normas “duras” (por ejemplo, leyes) y “blandas” (tales como valores), en función de su naturaleza. Es un conjunto de reglas formales y no formales, en tanto en cuanto recogen conductas o actitudes ampliamente

aceptadas. El liderazgo constituye el segundo pilar. Hace referencia tanto a la capacidad para influir, inspirar y motivar a otras personas a alcanzar o superar sus objetivos como a la destreza en prever cambios y adaptarse a ellos. El liderazgo no va asociado necesariamente a cargos jerárquicamente altos, sino que puede expresarse en diferentes contextos y niveles. Asimismo, no es exclusivo de un solo individuo; en determinados entornos, organizaciones y/o grupos sociales pueden llegar a ejercer un liderazgo que genere cambios a nivel sistémico. El tercer factor es el conocimiento, estrechamente ligado al desarrollo de capacidades en la medida en que engloba todo lo que un individuo sabe. Ello puede reflejarse en los tres niveles enunciados anteriormente. Desde la educación que las personas reciben hasta las experiencias vitales acumuladas, pasando por distintos tipos de formación (no exclusivamente en el ámbito laboral), todos estos factores determinan, junto con un entorno favorable, el nivel de conocimiento. Finalmente, cabe subrayar la importancia de la rendición de cuentas, traducida como el establecimiento de sistemas y mecanismos que permitan a las contrapartes de los proyectos llevar un control de la actuación de los proveedores de servicios. Se trata del método a través del cual se comunica información sobre la prestación, la cobertura y la calidad de un servicio; un flujo de información que, a su vez, permite identificar las necesidades de quienes se benefician de dicho servicio e implementar mejoras. Por lo tanto, la rendición de cuentas es un proceso necesario para monitorear y adaptar los proyectos en sintonía con las personas ante las cuales son responsables. En este sentido, legitima la toma de decisiones, fomenta la transparencia, aumenta la capacidad de respuesta y reduce la influencia de los posibles intereses creados. (Rueda, J, 2014, p.10).

2.2.1.8 El ámbito Local – Comunitario.

El ámbito local-comunitario, Rueda, (2014). hace referencia a la sociedad, no de un modo genérico sino asociada a un territorio concreto. Tradicionalmente desatendido en detrimento del individuo y la organización, este tercer nivel de intervención también ocupa un lugar fundamental en la generación de cambios. Las comunidades son, al mismo tiempo, receptoras e impulsoras de la transformación. De un lado, se nutren de las capacidades fortalecidas de los individuos y las organizaciones que las componen; del otro lado, el sistema de valores de una sociedad, sus costumbres, sus leyes y políticas, son elementos que inciden en la capacidad de los individuos y las organizaciones para desarrollar aún más sus habilidades. Estas dinámicas promueven una mayor interacción entre los actores de una comunidad, la cual aprende a ser más receptiva y responsable en sus acciones. El cambio en una comunidad es un proceso largo, a menudo difícilmente controlable y no siempre dirigible.

2.2.1.9 Fases de un plan de Fortalecimiento de Capacidades

A. Planificación y formulación

En la fase preliminar, es prioritario realizar un diagnóstico previo del escenario en el que se va a intervenir. Dicho diagnóstico cumple con la función de facilitar las acciones que se llevarán a cabo mediante el análisis del contexto y el diseño de una metodología adecuada. Asimismo, permitirá determinar las expectativas y el alcance de los objetivos. Esta primera etapa consiste, pues, en elaborar una visión completa de las áreas que deben abordarse y establecer, de acuerdo con los recursos disponibles, los mecanismos más convenientes. Ello

requiere, en primera instancia, comprender situaciones complejas en las que no resulta obvio dónde es mejor intervenir para promover el desarrollo de capacidades. Tras esta labor de estudio, es preciso identificar con qué capacidades se parte desde un inicio. De lo contrario, sólo se medirán las capacidades desarrolladas, obviando el bagaje inicial, por lo que la evaluación final reflejará resultados espurios –de ahí la interconexión entre fases. Es decir, de un lado, es fundamental contar con los activos ya existentes y, del otro lado, saber si existen instituciones, procesos, iniciativas, etc. que ya estén trabajando en la línea de los objetivos que se han fijado, para así aunar esfuerzos y evitar duplicidades. En segundo lugar, y en relación con lo anterior, es imprescindible que las contrapartes sean los principales partícipes del proceso de desarrollo de capacidades. Ello pasa por integrar las acciones en los programas y sistemas nacionales, regionales, locales de modo que supongan un complemento y no aportaciones paralelas y/o aisladas. Aprovechando las fortalezas y las capacidades ya consolidadas, la eficacia de la implementación (siguiente fase) será mayor. Ello implica elaborar métodos rigurosos que sustenten el plan de acción, así como crear un idioma común para el entendimiento entre todas las partes. De este modo, se mejorará la congruencia y, en último término, el impacto generado. Este aspecto de la programación va ligada a la cuestión de la sostenibilidad del proyecto. El hecho de buscar un arraigo con los medios existentes se asegura en buena medida la continuidad y la estabilidad de las actividades. En la etapa de planificación se definen las metas y los objetivos, así como los resultados y las actividades esperados. Por ello, en el diseño se suelen usar herramientas como el marco lógico y/o indicadores varios, útiles para el

monitoreo de los avances alcanzados durante la fase de implementación. De hecho, el hecho de definir indicadores ya representa un ejercicio de debate y consenso que repercute en una mejor formulación de la estrategia y una estimación más realista de los resultados. La programación y la formulación, en suma, deberían ayudar a orientar las acciones y a establecer una línea de base para medir los avances, a través de la identificación de los activos ya existentes en materia de capacidades, así como el nivel deseado de capacidades que se espera desarrollar.

B. Implementación

La fase de implementación es en la que se materializa todo el trabajo previo: planes, diagnósticos, análisis y diseños se ponen a prueba en la práctica. Como se ha mencionado, para una correcta implementación, las actividades deben inscribirse en el marco de programas y sistemas ya operativos y la gestión debe ir a cargo de los actores locales. El desarrollo de capacidades no radica, en ningún caso, en la imposición de procesos exógenos a las dinámicas de trabajo existentes. La adecuación a los sistemas locales no sólo contribuye sustancialmente al éxito del proceso en sí, sino que, indirectamente, ayuda a fortalecer otras capacidades por efecto contagio. El propósito de integrar las iniciativas en los programas ya existentes y de acuerdo con los procedimientos habituales responde a un doble objetivo: por una parte, la necesidad de consolidar el sentimiento de apropiación por parte de los actores locales, obteniendo así una mayor implicación; por otra parte, asegurar la sostenibilidad, familiarizando a los actores locales con los métodos de gestión.

Respecto a los plazos y los períodos de trabajo, si bien es cierto que, como se ha resaltado, el desarrollo de capacidades es un proceso de largo recorrido, no lo es menos que, en ocasiones, puede llegar a ser beneficioso desarrollar actividades a corto plazo. Ello puede deberse a la necesidad de obtener resultados positivos rápidamente que generen confianza y credibilidad, indispensables para sumar apoyos al proceso de cambio iniciado. Al mismo tiempo, se gana tiempo para ir construyendo las bases del proceso a largo plazo. Así pues, el planteamiento ideal de implementación sugiere una combinación de acciones que generan resultados temprano (menos de un año) con acciones cuyos beneficios son palpables más tarde.

C. Monitoreo y evaluación

El monitoreo implica la observación continua, sistemática y el seguimiento de las actividades y sus resultados durante el desarrollo del trabajo. De este modo se persiguen tres propósitos: primero, comprobar que las actividades avanzan según lo previsto; segundo, obtener un registro de cómo se utilizan los insumos; y tercero, percibir las desviaciones de los objetivos iniciales y los resultados esperados. La evaluación, por su parte, es una observación en un momento dado, normalmente al término de las actividades, que determina el alcance, la incidencia o la calidad del proyecto en cuestión, de acuerdo con los objetivos establecidos. Esta fase, que combina monitoreo y evaluación, puede tener dos lecturas: de un lado, sirve para conocer el alcance de los resultados y rendir cuentas y, del otro lado, resulta útil en la medida en que supone una oportunidad de retroalimentación. Medir el éxito de

un proceso de desarrollo de capacidades no se limita a variables cuantitativas (más recursos financieros, aumento de empleados, etc.). Una mayor disponibilidad de insumos no se traduce forzosamente en mayores posibilidades de alcanzar los objetivos planteados. Los resultados obtenidos se reflejan más bien en cambios cualitativos, tales como habilidades o aptitudes, entre otros, que se traducen a su vez en efectos en el desempeño del trabajo, véase mayor eficiencia o efectividad. Es cierto que estos avances son, por lo general, más difíciles de medir, de ahí que exista una cierta inclinación a centrarse en productos que sean cuantificables, como, por ejemplo, el número de personas que han recibido la capacitación. Por otra parte, el impacto del desarrollo de capacidades no depende únicamente de las capacidades mejoradas. A lo largo del proceso intervienen distintos factores – algunos de ellos imprevisibles– que pueden alterar el éxito esperado, por lo que la evaluación final se verá condicionado. En su otra vertiente, el monitoreo y la evaluación son muy valiosos siempre que las conclusiones nutran al propio proceso, en forma de lecciones aprendidas a partir de los errores cometidos y las buenas prácticas destacadas. Por ello es preciso elaborar un marco de evaluación lo suficientemente exhaustivo como para recoger todos esos aspectos. Asimismo, la evaluación debe contar con la opinión de todos los actores involucrados; al ser participativa se aumenta el grado de compromiso de los principales implicados y representa una oportunidad de incorporar aportaciones sustantivas y mejoras al proceso desde otras perspectivas.

2.2.1.10 Teoría de Recursos y Capacidades.

Parra y Calero (2006), establecen que:

La Teoría de Recursos y Capacidades entiende a la empresa como un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades necesarios para competir en un mercado concreto. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere; heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas (p. 185).

De igual modo, cabe resaltar que la Teoría de Recursos y Capacidades se fundamenta en tres ideas básicas:

Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las diferentes características de la misma heterogeneidad. Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.

Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual, el cual se vislumbra un poco turbulento, las organizaciones se preguntan qué necesidades pueden satisfacer, más que necesidades quieren satisfacer.

El beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como la combinación de los recursos de que dispone. Finalmente, señalar que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades en el sentido de

que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez, que aquéllas contribuyen a aumentar el stock de recursos. La Teoría de los Recursos y Capacidades es una teoría nueva, aunque sus orígenes estén relativamente alejados en el tiempo, a la que se le augura un futuro prometedor en el campo de la dirección estratégica debido a su potencial para explicar la situación competitiva de la empresa y, en consecuencia, las bases de la ventaja competitiva.

2.2.2. La Competitividad

2.2.2.1 Definición.

Porter, (1990) define la competitividad de una localización como la productividad que pueden alcanzar las empresas ubicadas en ese lugar. Utiliza esta definición para entender los elementos que sustentan la prosperidad económica sostenible de un sitio específico, que puede ser un país, una región, una ciudad o un clúster.

En este contexto la conceptualización de Porter sobre la competitividad está referida a la habilidad de los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos; es decir el reflejo de la productividad con la que cada país usa sus recursos humanos, naturales y de capital. Las empresas son más productivas cuando el ambiente de negocios en el que operan es positivo. Por ello, los países compiten ofreciendo ambientes apropiados donde las empresas puedan ser altamente productivas.

Foro Económico Mundial (2016) define a la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Una economía competitiva, creemos, que es una economía productiva. La productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos, etc.

2.2.2.2 Competitividad Empresarial.

Abdel & Romo (2004), manifiestan que la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico.

La factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada (Cabrera & López, 2011, p. 25).

2.2.2.3 Dimensiones de la Competitividad Empresarial

Aragón & Chablé, (2010) mencionan que el nivel de competitividad a nivel micro o empresarial se pueden distinguir ocho dimensiones. las cuales de manera combinada determinan qué tan competitiva es una empresa, así como el grado de éxito que esta presenta respecto al resto del mercado. Dichas dimensiones son las siguientes:

- **Planeación estratégica:** se refiere a si las organizaciones tienen objetivos y metas a plazo, políticas para su cumplimiento y seguimiento. Se considera si han realizado estudios sobre el entorno, amenazas y planes de contingencia. En teoría esta dimensión debería aplicarse a cabalidad en la totalidad de las empresas ya que en ella se sustenta el ser y hacer de las mismas; sin embargo, la evidencia muestra que en ocasiones esta no es considerada una prioridad que permita dar mayor competitividad a una empresa.
- **Producción y operaciones:** su importancia sobre la competitividad de la empresa

radica en la complejidad de los procesos de producción, uso de herramientas modernas de producción, certificaciones, flexibilidad en procesos productivos, planeación de materias primas e insumos, desarrollo de nuevos productos, manejo de inventarios, entre otros factores. Estos permiten que las empresas puedan reaccionar en el corto plazo ante los cambios en los patrones de la demanda y factores externos a la organización; por tanto, a mayor flexibilidad y modernización de los procesos y operaciones, mayor será el nivel de competitividad de la empresa.

- **Aseguramiento de la calidad:** en esta dimensión se determina el nivel de implementación de normas de calidad, grupos de trabajo al respecto, certificaciones, programas para enfrentar contingencias. La evidencia indica que aquellas empresas donde los procesos de calidad y la calidad de los productos son certificados y elevados, estas presentan mayores niveles de competitividad.
- **Mercado:** consiste en el análisis de las políticas de venta, vías de distribución, formas de pago, relación con clientes y proveedores, definición del mercado meta, estudios de mercado, uso de estrategias de mercadeo, satisfacción del cliente. Esta es una de las dimensiones más relevantes ya que la interacción con clientes y proveedores es esencial tanto para producir de manera eficiente como para distribuir y vender los productos entre los clientes de forma exitosa.
- **Contabilidad y finanzas:** se estudia si las empresas tienen definida su estructura de costos, margen de ganancias, planeación y administración financiera, estrategias fiscales, pago de impuestos, etc. Gran parte del éxito o fracaso de las organizaciones se relaciona con el acceso al financiamiento y las estrategias para hacer uso adecuado e inteligente de los recursos económicos de las organizaciones.

- **Recursos humanos:** parte de la competitividad de una organización se relaciona con el adecuado uso del recurso humano, es esencial contar con un proceso riguroso de selección y contratación, programas de capacitación y adiestramiento, análisis de las causas de la rotación laboral, clima laboral y los programas para remediarlos, sistemas de compensaciones, cumplimiento de aspectos de seguridad e higiene industrial.
- **Gestión ambiental:** las nuevas exigencias en esta materia son de mayor relevancia para los consumidores, las empresas deben ser competitivas y a la vez responsables con el medio ambiente. Una empresa competitiva analiza el uso de normas ambientales, crea programas en la materia, tiene políticas de manejo de desechos, políticas de reciclaje, entre otras medidas.
- **Tecnología:** existe una amplia evidencia de la importancia de la tecnología como mecanismo de competitividad empresarial. Las organizaciones que son conscientes y adoptan las tecnologías de información y comunicación, cuentan con personal especializado, tienen un cierto grado de sistematización y generan planes de contingencia son más proclives a ser más competitivas a escala no solo nacional sino internacional.

Las ocho dimensiones descritas anteriormente abarcan múltiples actividades que se realizan de manera cotidiana y sistemática en las empresas, por lo cual se considera que son las adecuadas para llevar a cabo el análisis de competitividad empresarial (Tabla 1.)

Tabla 1.
Dimensiones de la Competitividad Empresarial

Dimensiones	Indicadores
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. • Metas. • Políticas. • Análisis del Entorno. • Planes de contingencia
Producción y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de producción. • Certificaciones • Flexibilidad productiva. • Desarrollo de nuevos productos y procesos. • Planeación de materiales, insumos, etc.
Aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad. • Grupos de trabajo y retroalimentación • Procesos certificados.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de venta • Distribución • Relación clientes – proveedores. • Satisfacción de clientes. • Investigación de mercados
Contabilidad y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de costos • Administración financiera. • Estrategias fiscales. • Pago de Impuestos • Inventarios.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de selección y reclutamiento • Capacitación y adiestramiento. • Rotación y Clima laboral • Seguridad e higiene. • Compensaciones.
Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de manejo de residuos. • Política de reciclaje • Normatividad
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías de la información • Sistematización • Planes de contingencia

Nota. La presente tabla fue elaborada por Ibarra & Demuner, (2017): “Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras”, p. 116.

2.2.2.4 La Productividad.

Alarco et al, (2011). La competitividad está determinada por la productividad con que un país usa sus recursos. En el sentido amplio que utiliza Porter, depende de la calidad y singularidad de los bienes y servicios y de la eficiencia con la que ellos se producen. Es un proceso de largo plazo que resulta en la prosperidad de los individuos y de la sociedad en su conjunto.

Rodríguez, (1999) explica que es una medida de la eficiencia que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles. (p.22).

García, (2011) afirma que la productividad como el nexo de los productos obtenidos y los insumos utilizados en la producción. El sumario de productividad manifiesta la utilización del total de coeficientes del proceso productivo en un tiempo determinado. (p. 556)

La eficacia y eficiencia son los indicadores que se utilizaron en el presente estudio.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTOS LOGRADOS}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}$$

Además, todas las organizaciones siempre buscan incrementar la productividad, Werther, (2008) señala que para aumentar la productividad se debe invertir en el conocimiento y en herramientas para hacer el trabajo más fácil, con menor esfuerzo o para producir más. Modificando la técnica de trabajo para hacerlo eficiente propiciando la información, el desarrollo y la cultura de todo trabajador, para que a partir de la productividad pueda hacer más y mejorar en su desempeño laboral.

2.2.2.5 Enfoques teóricos de la competitividad

Se considera que la perspectiva macroeconómica de la competitividad de los países tiene tres niveles: i) competitividad del país, ii) competitividad de la región y iii) competitividad de la empresa. La competitividad de un país incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la eficiencia del gasto público, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial. Un segundo nivel de competitividad se refiere a la infraestructura regional, en donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, por mencionar algunos de los más importantes. El tercer elemento explica la competitividad de un país con lo que ocurre dentro de las propias empresas: la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, y su capacidad de vinculación con otras empresas. (Cobeñas & Santillán, 2012, p.17).

2.2.2.6 Plan Nacional de Competitividad y productividad (2014 -2018)

EL CONSEJO NACIONAL DE LA COMPETITIVIDAD, (2014). elaboró la Agenda de Competitividad que ha sido priorizada por el Gobierno Nacional, la misma que está contemplada en el Marco Macroeconómico 2014-2018, actualmente vigente, debemos señalar que las referencias del presente trabajo de investigación están ligadas a las “Líneas Estratégicas de la Agenda de Competitividad”, que tienen la finalidad de impulsar y fortalecer el ambiente o clima de negocios del país frente a los inversionistas privados. Estas líneas son las siguientes:

- a **Desarrollo productivo y empresarial:** Incrementar la productividad y fortalecer las

capacidades de las empresas para diferenciarse en el mercado nacional e internacional.

- b. **Ciencia, tecnología e innovación:** Fortalecer las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación para apuntalar el cambio en la estructura productiva hacia una economía basada en el conocimiento.
- c. **Internacionalización:** Aumentar la competitividad producto de una mejora en la gestión aduanera y comercial de manera eficiente y una oferta exportable diversificada hacia mercados internacionales.
- d. **Infraestructura Logística y de transportes:** Contar con un sistema logístico, que articule la infraestructura vial, aeropuertos, puertos y plataformas logísticas, para una circulación segura, oportuna y con bajo costo.
- e. **Tecnologías de la información y las comunicaciones:** Potenciar a las tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC, como un impulsor de la eficiencia del estado y dinamizador de la productividad.
- f. **Capital Humano:** Elevar la productividad laboral, fomentado la formación de capacidades articuladas al mercado laboral y expandiendo la cobertura de aseguramiento en Salud.
- g. **Facilitación de negocios:** Garantizar predictibilidad y transparencia en la regulación y gestión del Estado.
- h. **Recursos Naturales y energía:** Promover la sostenibilidad ambiental y la oferta de recursos naturales como factores esenciales para el desarrollo de las empresas y sus actividades.

2.2.2.7 Diamante de Porter

Los enfoques a nivel macro están formados por todos aquellos marcos conceptuales que buscan analizar la competitividad a nivel de país, región o sectores de la economía nacional. En esta área existen tres modelos principales (Nacional, Regional y Local) que si bien, son propuestos por diferentes autores, poseen elementos en común que entrecruzan cada uno de sus componentes.

Alarco et al, (2011). Mencionan que el ambiente de negocios está constituido por todas las condiciones externas a la empresa que influyen, positiva o negativamente, en su nivel de productividad. El análisis del ambiente microeconómico de una localización se realiza utilizando el “Diamante” de Porter. que comienza el análisis a partir de una pregunta principal: ¿por qué alcanza una empresa una ventaja competitiva en un sector en particular? El modelo que plantea Porter para responder esta pregunta considera el análisis de cuatro atributos genéricos que conforman en el entorno en el cual se desarrollan los sectores económicos y las industrias. Estos atributos genéricos están formados por los siguientes elementos. (Schettino 2002, p.131)

1. **Condiciones de los factores**, Establecen las bases para la actividad de las empresas. Están constituidos por el conjunto de recursos humanos y materiales con los que cuenta la localización, como los recursos naturales, la infraestructura física, la fuerza de trabajo educada, la disponibilidad de capital, entre otros. Estos elementos son cruciales para que las empresas actúen en un ambiente favorable.
2. **Condiciones de la demanda**, Está constituida por las características del mercado local en términos de comportamiento del consumidor. Cuando éste es más sofisticado y exigente

por la calidad de los bienes y servicios, las empresas están obligadas a ser más competitivas. Cuando la demanda local está segmentada y orientada a la atención de productos especializados que lo siguen y anticipan a sus necesidades, sugieren un comportamiento más competitivo de la empresa.

3. **Sectores afines y de apoyo:** La presencia de gran cantidad de proveedores de insumos, maquinaria, servicios y tecnología, entre otros factores, en el mercado local, así como la presencia de empresas de sectores afines y relacionados, reflejan la fortaleza de ese mercado y favorecen la competitividad. Un ambiente local es más competitivo cuanto más se aleja de la noción de empresas aisladas y/o desconectadas, y más se acerca a la noción de cadenas productivas y de clústers.
4. **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza y rivalidad doméstica. Las pautas de rivalidad interior desempeñan un profundo papel en el proceso de innovación en las perspectivas del proceso de internacionalización en que se ofrezcan.

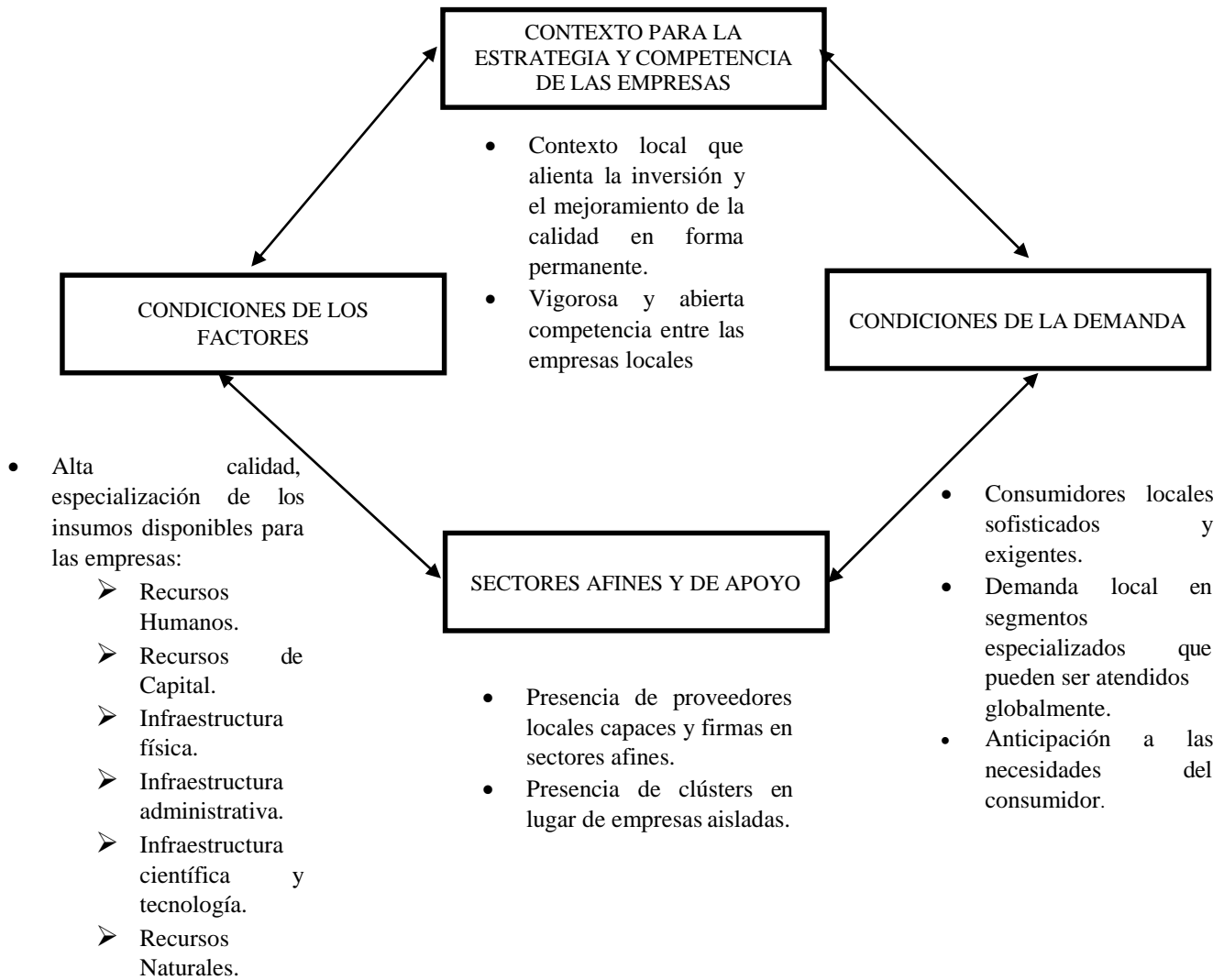


Figura 3. Diamante de Porter: Competitividad y Desarrollo: Evolución y Perspectivas, 2011. p. 35.

2.2.2.8 Las Cinco Fuerzas de Porter.

Hill & Jones, (2009). señalan que el modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia, en el más amplio sentido de la palabra, de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio. Las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: (ver Figura 6.)

1. El riesgo de que entren nuevos competidores.
2. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

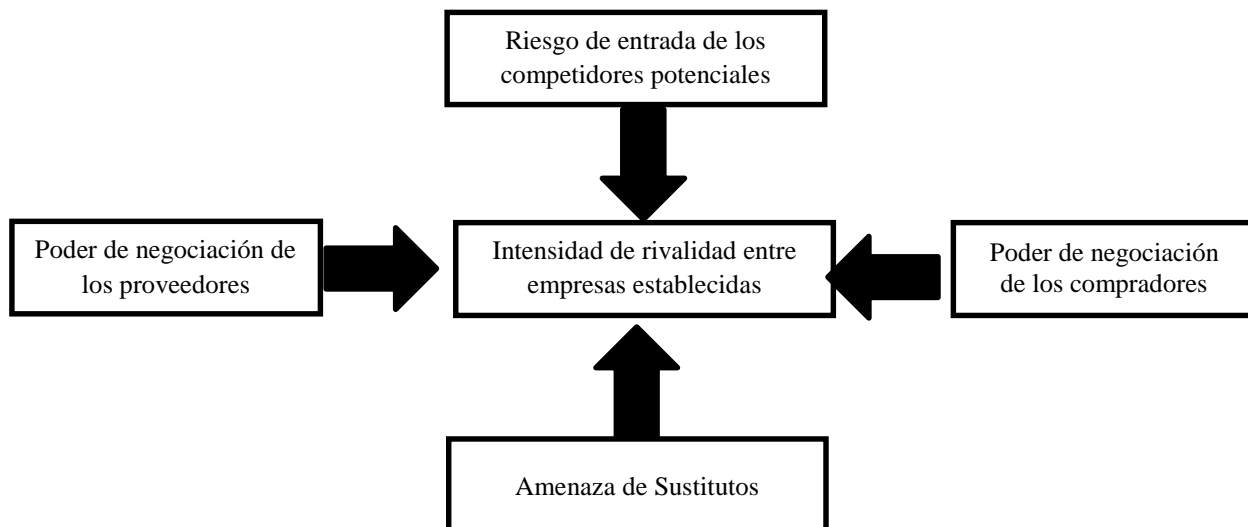


Figura 4. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Elaboración: “How Competitive Forces Shape Strategy”, Porter, M,1979.

Porter, (1979). Señala que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias.

2.2.2.9 La ventaja competitiva.

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (Porter. 1985, p. 325). Porter, (1985). Señala para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. (p. 325) Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

- Liderazgo en Costos, es la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores;
- La diferenciación del producto, es la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva

Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla

de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado, pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

1. El liderazgo en costos

Es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo:

- ✓ Acceso privilegiado a las materias primas.
- ✓ Oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita.
- ✓ Mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual, un diseño del producto capacitado para facilitar su producción.

2. La diferenciación

Constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del

producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas

actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser:

- ✓ Materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado- un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo.
- ✓ ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

3. El enfoque

Consiste en especializarse en un segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento.

Ejemplos concretos de enfoque pueden ser:

- ✓ Una categoría especial de potenciales compradores.
- ✓ Un área geográfica específica.
- ✓ Un segmento particular de la línea de productos.

2.2.2.10 Etapas de la competitividad

Según para Nieto (2001), en su trabajo monográfico Competitividad, define las etapas en cuatro:

1. Incipiente

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como

funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente. (Vargas, 2015, p.33)

2. Aceptable

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa. (Vargas, 2015, p.33)

3. Superior

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. De manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento y accionar de todo su personal. (Vargas, 2015, p.34).

4. Sobresaliente

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto

de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado. (Vargas, 2015, p.34)

La competitividad es la creciente y sistemática innovación e incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas comparativas. Por esta razón, para lograr el éxito, las empresas y profesionales están obligados a definir sus estrategias e incorporar, dentro de su proceso administrativo, las herramientas de gestión que garanticen su materialización.

2.2.3. Conceptualización de los indicadores de las dimensiones de la investigación.

Experiencia Laboral.

Meyer & Schwager, (2007). la definen cómo la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas.

Procesos.

Duisberg, (1995). Lo define como la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

Gestión de Incidencias.

LQMS, (2014). Es el proceso por el que se identifican o tratan los errores o posibles futuros errores (también llamados cuasi errores). El objetivo de un programa de gestión de incidencias es corregir los errores del análisis y de la comunicación que resulten de un

incidente y cambiar el proceso de forma que sea poco probable que el error se repita.

Toma de Decisiones.

Greenwood, (2015) afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Proceso Administrativo.

Chiavenato, (2013). menciona que es un proceso cíclico, dinámico e interactivo, conformado por los siguientes elementos: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Comunicación.

Lucas, (1997). señala que es un proceso básico que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntos hacia la consecución de los fines propuestos, conformada por la comunicación formal e informal en las organizaciones. (p. 103)

Objetivos.

Koontz & Weihrich, (2007). Manifiestan que los objetivos representan los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No solo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Nivel de instrucción.

El Nivel de Instrucción de una persona es el grado más elevado de estudios realizados o en curso, sin tener en cuenta si se han terminado o están provisional o definitivamente incompletos.

Trabajo en equipo.

Ardila, (2002) lo define, que es un grupo de personas asignadas o autoasignadas en una empresa de acuerdo con una serie de habilidades complementarias, compromiso, propósito común, funciones interdependientes y responsabilidad que permite establecer un grado de homogeneidad bajo la conducción de un líder que busca una mejora de la actuación y ventaja competitiva al cumplir determinadas metas dentro de la organización.

Capacitación.

Grados, (2001) la define como la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Eficiencia.

Para Koontz & Weihrich, (2007). la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Eficacia.

Según Robbins & Coulter. (2005). eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Maquinaria.

Se le denomina maquinaria al aparato y/o artefacto, compuesto por un conjunto de

mecanismos y de piezas, tanto fijas como móviles, cuya marcha permite dirigir, regular, o en su defecto, cambiar la energía para llevar a cabo un trabajo con una determinada misión.

Asociatividad.

Rosales, (1997). menciona que la asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial en el que cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Accesibilidad a mercados.

La accesibilidad es la cualidad de fácil acceso para que cualquier persona, incluso aquellas que tengan limitaciones en la movilidad, en la comunicación o el entendimiento, pueda llegar a un lugar, objeto, servicio o mercado (segmentación de mercados).

Canales de Distribución.

Lamb & McDanieles, (2002). detallan que los canales de distribución son una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo

Capacidades.

Según Boni (2010) señala que la capacidad hace referencia a las oportunidades reales que una persona tiene para tomar decisiones informadas, con el fin de garantizarse una vida que tiene razones para valorar, la cual lleva a alcanzar distintas combinaciones de funcionamientos, estos serían los logros de las personas.

2.3. Definición de términos básicos

Fortalecimiento de Capacidades.

Morgan, (1997). manifiesta que el fortalecimiento de capacidades es el proceso mediante el cual personas, grupos y organizaciones, mejoran sus habilidades para desempeñar sus funciones y para alcanzar los resultados previstos.

Competitividad.

Abdel & Romo, (2004). nos dice que la competitividad se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico.

Grado de correlación.

Kenney, (1951). define el grado de correlación indica la fuerza y la dirección de una relación lineal y proporcionalidad entre dos variables estadísticas. Se considera que dos variables cuantitativas están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra: si tenemos dos variables (A y B) existe correlación entre ellas si al disminuir los valores de A lo hacen también los de B y viceversa. La correlación entre dos variables no implica, por sí misma, ninguna relación de causalidad.

Actividad Cacaotera.

Es la actividad que realizan las personas al momento de sembrar y cultivar el árbol de cacao y a su vez la vende y comercializa.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

H0: El fortalecimiento de capacidades incide significativamente en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.

3.1.2. Hipótesis Específicas

H1: El nivel de capacidades que presentan los productores del cacao es bueno, en el distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.

H2: El nivel de competitividad que presentan los productores del cacao es alto, en el distrito de Sitacocha, Cajabamba, año 2018.

3.2. Variables

X: Fortalecimiento de capacidades

Y: Competitividad de los productores del Cacao.

3.3. Operacionalización de Componentes de la hipótesis

Tabla 2.

Operacionalización de Los Componentes de la Hipótesis.

HIPÓTESIS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTE O INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>H0: El fortalecimiento de las capacidades, incide significativamente en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.</p>	<p>Morgan, (1997) señala que el fortalecimiento de capacidades es el proceso mediante el cual personas, grupos y organizaciones, mejoran sus habilidades para desempeñar sus funciones y para alcanzar los resultados previstos.</p>	<p>Fortalecimiento de Capacidades.</p>	<p>1. Capacidades Técnicas.</p>	1.1 Experiencia.	<p>Encuesta</p>
				1.2 Capacitación de Procesos	
				1.3 Gestión de Incidencias.	
			<p>2. Capacidades Administrativas</p>	2.1 Proceso Administrativo.	<p>Encuesta</p>
				2.2 Toma de Decisiones.	<p>Encuesta</p>
				2.3 Relaciones y Comunicación.	
			<p>3. Capacidades Profesionales.</p>	3.1 Nivel de instrucción.	<p>Encuesta</p>
				3.2 Trabajo en equipo.	
				3.3 Cursos, talleres y charlas.	
	<p>Abdel & Romo, (2004) definen que la competitividad se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico.</p>	<p>Competitividad</p>	<p>1. Productividad</p>	1.1 Eficiencia de los recursos.	<p>Encuesta</p>
				1.2 Eficacia de los resultados	
				1.3 Calidad y Cantidad de productos.	
			<p>2. Mercado</p>	2.1 Accesibilidad a mercados atractivos.	<p>Encuesta</p>
				2.2 Asociatividad.	
				2.3 Canales de Distribución.	
2.4 Satisfacción de clientes.					
<p>3. Tecnología</p>			3.1 Uso de maquinaria en la actividad cacaotera	<p>Encuesta</p>	
			3.2 Uso de equipos informáticos.		
			3.3 Innovación de sistemas de control.		
			3.4 Acceso a Internet.		

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
H1: El nivel de capacidades que presentan los productores del cacao es bueno, en el distrito de Sitacocha, en el 2018.	
H2: El nivel de competitividad que presentan los productores del cacao es alto, en el distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.	

Nota. Elaboración propia, se presentan variables, dimensiones e indicadores de la investigación.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación Geográfica

La realización del presente trabajo se desarrolló en el Distrito de Sitacocha, ubicado al Nor- Este de la ciudad de Cajabamba, se encuentra conformado por 3 centros poblados menores y 25 caseríos, con una población de 10000 habitantes y una tasa de crecimiento intercensal de 1.20 x 1000 habitantes. (Municipalidad Distrital de Sitacocha, 2017).



Figura 5. CASERÍO SANTA ANA Y TINGO GRANDE.
Fuente: Captura Fotográfica del investigador.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la Investigación es no experimental, de corte longitudinal como señala (Hernández, 1997) ya que no se realizará manipulación de variables y la información se tomará en un determinado periodo de tiempo, desde la cosecha y la producción del grano del cacao del Distrito de Sitacocha en el año 2018.

Las etapas de la investigación son las siguientes:

- Diagnóstico Situacional, el cual permitirá identificar y analizar las variables de estudio de la investigación: capacidades y competitividad de los productores del grano de cacao del distrito de Sitacocha.
- Encuestas y entrevistas a los productores de grano de cacao, que permitirán ampliar y fortalecer la investigación.

4.3. Método de la investigación

A. Métodos Generales

- **Inductivo – Deductivo:** Es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). (Bernal, 2006). Es así que la investigación se inicia con la caracterización general, el estudio y análisis de las capacidades; y la competitividad de los productores del grano de cacao en el distrito de Sitacocha, para luego obtener la información necesaria de los centros poblados, como las capacidades relevantes, características, falencias de la localidad, desempeño de los productores, etc.

- **Analítico – Sintético:** Consiste en descomponer el objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, posteriormente en integrar los componentes y realizar las conclusiones de la investigación. (Bernal, 2006). Es así, que el presente estudio permite identificar y analizar los factores de la competitividad y capacidades, a partir del análisis de las variables se llegará a conclusiones que nos permitirán conocer la incidencia del fortalecimiento de las capacidades en la competitividad de los productores de cacao, del distrito de Sitacocha. Las disciplinas del Objeto de Estudio

han sido: Economía, Estadística y Sociología.

B. Métodos Particulares

- Método descriptivo: Tiene la finalidad de definir, clasificar y caracterizar las variables de estudio. (Bernal, 2006). En el presente trabajo se realizará la descripción de las capacidades, sus dimensiones, así mismo de la competitividad de los agricultores del grano de cacao del distrito de Sitacocha.

- Método estadístico: Consiste en una secuencia de procedimientos como la recolección, recuento, presentación, síntesis y análisis de datos. (Bernal, 2006). a través de la encuesta aplicada a los productores de cacao del distrito de Sitacocha,

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población

La población está determinada por 12 productores de los 3 centros poblados del distrito de Sitacocha:

- ✓ Centro poblado de Santa Ana.
- ✓ Centro Poblado de Santa Rosa.
- ✓ Centro Poblado de Tingo Grande

4.4.2. Muestra

Es una muestra no probabilística, por conveniencia está conformada por 10 productores de grano de cacao teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✓ Disponibilidad de información.
- ✓ Accesibilidad a la zona.

4.5. Unidad de análisis

Está representada, por los productores del grano de cacao del distrito de Sitacocha.

4.6. Unidades de observación

La unidad de observación son las dimensiones de las variables estudiadas en el presente estudio:

- Fortalecimiento de Capacidades: Capacidades técnicas, Capacidades administrativas y Capacidades profesionales.
- Competitividad: Productividad, Mercado y Tecnología

4.7. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Pino, (2010) manifiesta que la técnica es el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación, mientras instrumento, es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información. Es decir, el conjunto de mecanismos, medios y sistemas a dirigir y recolectar datos.

➤ Diagnóstico Participativo.

Se realizó un Diagnóstico Participativo con los 10 productores de grano de cacao de los centros poblados de Santa Ana, Santa Rosa y Tingo Grande del Distrito de Sitacocha, tema principal: **Fortalecimiento de Capacidades y Competitividad en los agricultores del grano de cacao**, propósito de obtener información primaria, acerca de sus intereses, problemas específicos y alternativas de solución relacionados a la actividad cacaotera, posteriormente identificar las capacidades que presentan, y finalmente realizar la propuesta para los problemas identificados.

➤ Encuesta por Cuestionario

Se aplicó una encuesta por Cuestionario a los productores de grano de cacao de los centros poblados de Santa Ana, Santa Rosa y Tingo Grande del Distrito de Sitacocha, con la finalidad de evaluar y analizar los componentes de

las Capacidades: Técnicas, Administrativa, Profesionales y de la Competitividad: Productividad, Mercado y Tecnología.

4.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, se utilizó la hoja de cálculo, Microsoft Excel, y el SPSS 20.

4.9. Equipos, materiales, insumos, etc.

- Recursos humanos: investigador principal, asesor metodológico, asesor estadístico.
- Recursos Institucionales: servidores de datos del MINAGRI y Municipalidad Distrital de Sitacocha
- Recurso tecnológico: Computadora, impresora, etc.
- Recursos materiales: Artículos de Escritorio diversos

4.10. Matriz de consistencia Metodológica.

Tabla 3.

Matriz de Consistencia Metodológica

FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE CACAO EN EL DISTRITO DE SITACOCHA, CAJABAMBA, AÑO 2018.								
Formulación del problema	Objetivo	Hipótesis	VARIABLES / categorías	Dimensiones / factores	Indicadores / cualidades	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población, muestra, unidad de análisis
Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general.	Fortalecimiento de Capacidades	1. Capacidades Técnicas	1.1 Experiencia. 1.2 Capacitación de Procesos. 1.3 Gestión de Incidencias.	Diagnóstico Participativo y Encuesta por Cuestionario.	El diseño de la Investigación es no experimental, de corte longitudinal como señala (Hernández, 1997) ya que no se realizará manipulación de y la información se tomará en un determinado periodo de tiempo, datos de la cosecha y producción del grano del cacao del Distrito de Sitacocha en el año 2018.	Población: La población está determinada por 12 de los productores de los 3 centros poblados que cuentan con las condiciones para el cultivo del cacao en el distrito de Sitacocha: ü Centro poblado de Santa Ana, de Santa Rosa y Tingo Grande. Muestra: Es una muestra no probabilística, por conveniencia está conformada por 10 productores del grano de cacao, del centro poblado de Santa Ana, teniendo
¿De qué manera el fortalecimiento de las capacidades incide en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018?	Determinar la incidencia del fortalecimiento de las capacidades, en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, año 2018.	El fortalecimiento de las capacidades, incide significativamente en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.		2. Capacidades Administrativas	2.1 Proceso Administrativo. 2.2 Toma de Decisiones. 2.3 Relaciones y Comunicación.			
				3. Capacidades Profesionales	3.1 Nivel de instrucción. 3.2 Trabajo en equipo. 3.3 Cursos, talleres y charlas.			

Preguntas auxiliares	Objetivos específicos	Hipótesis específicas					
¿Cuáles son las capacidades que presentan, los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018?	Identificar y Analizar el nivel de capacidades de los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.	El nivel de capacidades que presentan los productores del cacao es bueno, en el distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.	Competitividad	Productividad	1.1 Eficiencia de los recursos. 1.2 Eficacia de los resultados 1.3 Calidad y Cantidad de productos.	Diagnóstico Participativo y Encuesta por Cuestionario.	en cuenta lo siguiente: ü Disponibilidad de información. ü Accesibilidad a la zona.
¿Cuáles son los niveles de competitividad que presentan los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018?	Identificar el nivel de competitividad que presentan los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.	El nivel de competitividad que presentan los productores del cacao es alto, en el distrito de Sitacocha, Cajabamba, en el 2018.		Mercado	2.1 Accesibilidad a Mercados Atractivos. 2.2 Asociatividad. 2.3 Canales de Distribución. 2.4 Satisfacción de clientes.		
				Tecnología	3.1 Uso de maquinaria en la actividad cacaotera 3.2 Uso de equipos informáticos. 3.3 Innovación de sistemas de control. 3.4 Acceso a Internet.		

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados.

En los siguientes resultados, se procedió a la organización y análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios, de acuerdo a las variables de estudio de la presente investigación identificando las capacidades de los productores del grano de cacao, así mismo los factores y niveles de la competitividad.

5.1.1. Resultados Diagnóstico Participativo

El diagnóstico participativo permitió contactarnos con la comunidad y abrir espacios para el encuentro y dialogo, así mismo identificar, explicar y comprender la realidad de las condiciones de los agricultores del grano de cacao, determinar los problemas en la materia de objeto de estudio del presente trabajo de investigación con la participación amplia y activa de los agricultores.

Los pasos que se desarrollaron en el diagnóstico participativo fueron los siguiente:

a) Establecimiento de Objetivos.

Los objetivos principales fueron:

- Identificar y Analizar las capacidades de los agricultores del grano de cacao del distrito de Sitacocha
- Determinar los niveles de competitividad de los agricultores del grano de cacao del distrito de Sitacocha

b) Plan de Trabajo del Diagnóstico

Se estableció el plan de trabajo, de acuerdo a la disposición y condiciones de los agricultores, tomando en cuenta los siguientes ítems:

- Participantes: Agricultores del grano de cacao del distrito de Sitacocha.
- Territorio: Caserío de Santa Ana, Santa Rosa y Tingo Grande
- Recursos necesarios y disponibles: Instalaciones, papelotes, lapiceros, hojas, etc.
- Fecha de inicio y término: 22 de mayo del 2018.
- Metodologías y técnicas que se usarán: Entrevistas y dinámicas de grupo.
- Difusión y comunicación a la comunidad.
- Actividades que se realizarán.

c) Aplicación del Diagnóstico

Se desarrolló de una forma óptima sin ningún inconveniente, se procedió a recoger y a resguardar la calidad de la información en base a los objetivos y plan de trabajo establecido.

d) Resultados y Conclusiones de la Comunidad.

Los resultados se presentan de acuerdo a la entrevista que consto de preguntas abiertas y los aportes que brindaron en las dinámicas grupales.

5.1.1.1 Diagnóstico de Capacidades.

A. Capacidades Técnicas.

a. Nivel de Experiencia.

Respecto del nivel de experiencia en cuánto tiempo llevan trabajando con los cultivos del grano de cacao, se determinó que el 40% de los productores llevan de 4 a 5 años, el 30% de 2 a 3 años y el 20% de 5 años a más.

Tabla 4.

Experiencia

1. ¿Cuánto Tiempo lleva trabajando con los cultivos del grano de cacao?		Cantidad	Porcentaje
a.	De 0 a 1 año.	1	10%
b.	De 2 a 3 años.	3	30%
c.	De 4 a 5 años.	4	40%
d.	De 5 años a más.	2	20%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

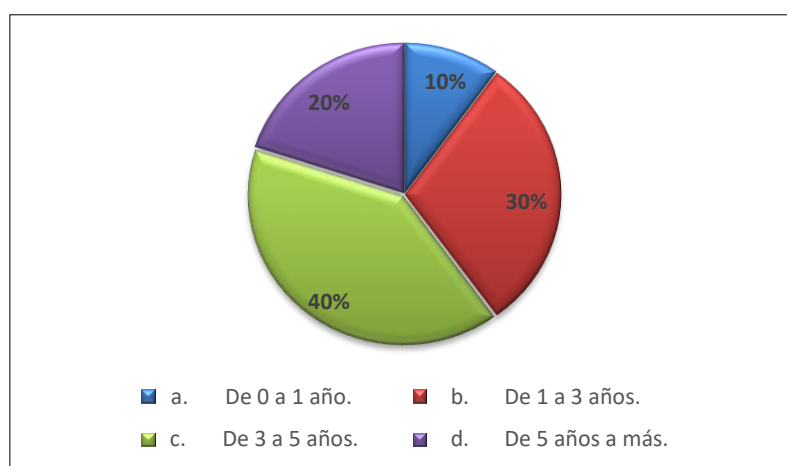


Figura 6. Experiencia.

Fuente: Tabla 4.

Respecto del nivel de experiencia, en cuánto los procesos de producción del grano de cacao, fue una pregunta abierta, con la finalidad de establecer los procesos claros y de una manera que se puedan entender en la presenta investigación, se procedió a realizar y a consolidar las ideas y comentarios los productores de cacao.

Tabla 5.
Proceso de Producción del grano Cacao.

¿Qué procesos y/o actividades utiliza en la producción del grano de Cacao?	
a. Cosecha	Se realiza dos cosechas por año, una principal, donde se obtiene la mayor producción de cacao y la otra secundaria donde la producción es regular, mencionan que el agua es fundamental para los cultivos de cacao.
b. Selección del fruto.	Se realiza la selección del fruto, los cuales ya están maduros, pueden ser de color amarillos y rojos, que garanticen la calidad del grano de cacao.
c. Quiebre y desgrane	Es el proceso de la extracción de la semilla, se realiza de forma manual, es decir quiebran el fruta con sus manos o piedras, posteriormente a sacar la pulpa y grano de cacao.
d. Fermentación	Se realiza el proceso de fermentación en un periodo de 01 semana, el cual consiste en poner todos los granos de cacao en baldes o depósitos caseros, con la finalidad que fermenten.
e. Secado	Se realiza el proceso de secado, en un periodo de 4 a 5 días, poniendo el grano de cacao en manteles expuestos a luz solar, para el proceso de secado.
f. Tostado	Posteriormente se procede a tostar el grano de cacao, en ollas a tierra “tostadoras” a altas temperaturas de fuego entre 60 a 70 °F.
g. Descascarado	Se procede a retirar la cascara del grano de cacao, de manera manual, así mismo se produce un proceso de ventilación, para garantizar el descascarado correcto.

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

b. Capacitación de procesos.

Respecto de la capacitación de procesos, en cuánto si reciben la capacitación constante por parte de entidades públicas y /o privadas, se determinó que el 50% de productores de cacao recibe capacitación rara vez y el 40% restante no recibe capacitación.

Tabla 6.
Capacitación de procesos

	Cantidad	Porcentaje
3. ¿Recibe capacitación constante por parte de entidades públicas y/o privadas con temas relacionados a la producción del grano del cacao?		
a. Si	1	10%
b. No	4	40%
c. Rara vez.	5	50%
Total	10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

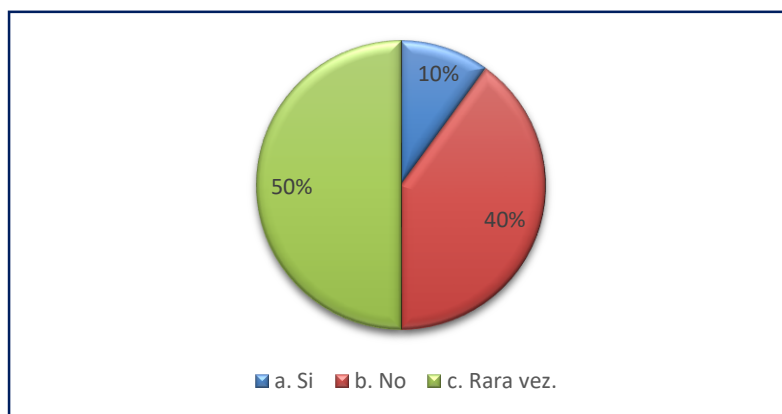


Figura 7. Capacitación de procesos.
Fuente: Tabla 6.

Respecto de la capacitación de procesos, se determinó que el 100% de productores de cacao si le gustaría aprender nuevos procesos y conocimientos sobre la producción del grano de cacao.

Tabla 7.
Capacitación de nuevos procesos.

4. ¿Le gustaría aprender nuevos procesos y conocimientos sobre la producción del grano de Cacao?	Cantidad	Porcentaje
a. Si	10	100%
b. No	0	
Total	10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

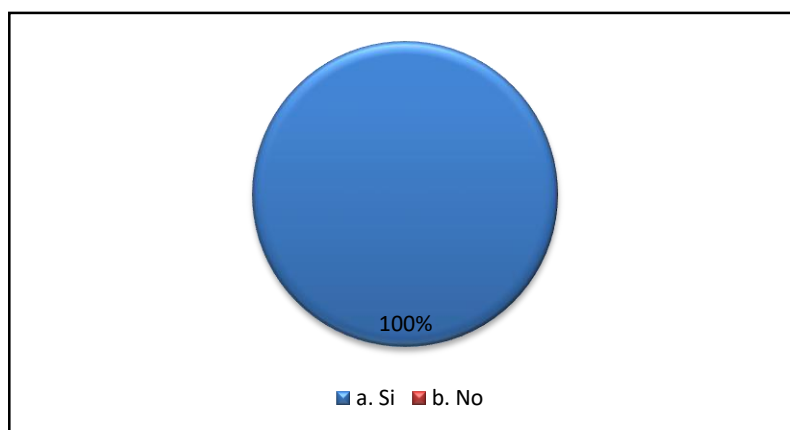


Figura 8. Capacitación de nuevos procesos.
Fuente: Tabla 7.

c. Gestión de Incidencias.

Respecto de la gestión de incidencia, en cuánto si los conocimientos que poseen, les permiten dar solución a los diferentes problemas relacionas a la producción, se determinó que el 60% de productores de grano de cacao a veces da solución, el 30% no da solución y el 10% si da solución con los conocimientos que poseen.

Tabla 8.
Gestión de Incidencias.

5. ¿Los conocimientos que usted posee, le permiten dar solución a los diferentes problemas relacionados a la producción del grano de Cacao?	Cantidad	Porcentaje
a. Si	1	10%
b. No	3	30%
c. A veces.	6	60%
	10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

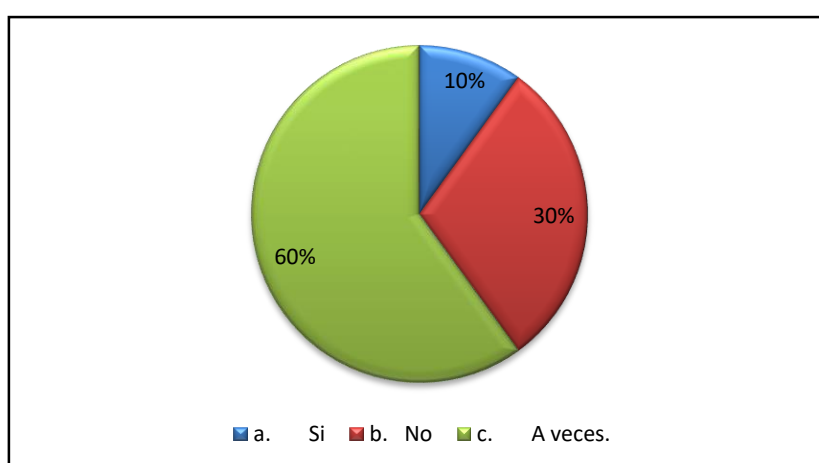


Figura 9. Gestión de Incidencias.
Fuente: Tabla 8.

B. Capacidades Administrativas.

a. Proceso Administrativo.

Respecto al proceso administrativo, se determinó que el 80% de los productores de grano de cacao no tiene conocimientos y el 20% restante si los tiene en temas relacionados a la administración de empresas o negocios.

Tabla 9.

Conocimiento en Administración y/o negocios.

6. ¿Tiene conocimientos relacionados a la administración de empresas o negocios?		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	2	20%
b.	No	8	80%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

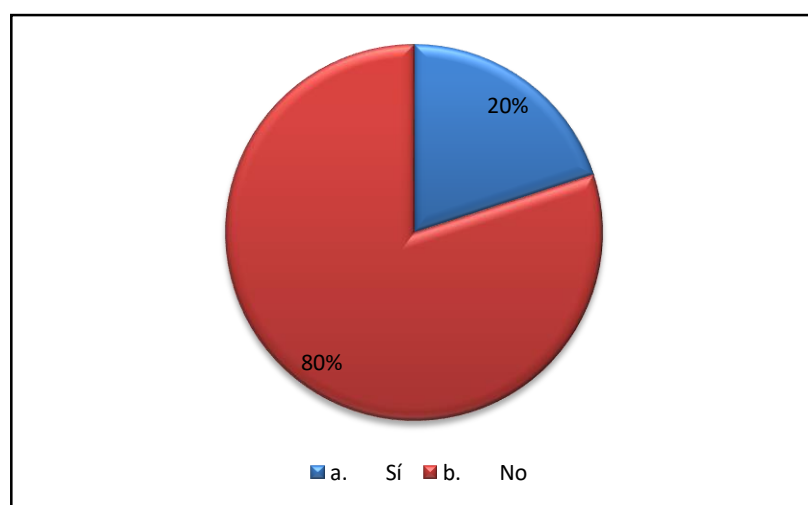


Figura 10. Conocimiento en Administración y/o negocios.

Fuente: Tabla 9.

Respecto al proceso administrativo, en cuánto si aplica la planificación, organización, dirección y control, se determinó que el 100% de productores de grano de cacao no aplica el proceso administrativo.

Tabla 10.

Proceso Administrativo.

7. ¿Aplica la planificación, organización, dirección y control en la gestión de su trabajo?		
	Cantidad	Porcentaje
a. Sí	0	0%
b. No	10	100%
Total		100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

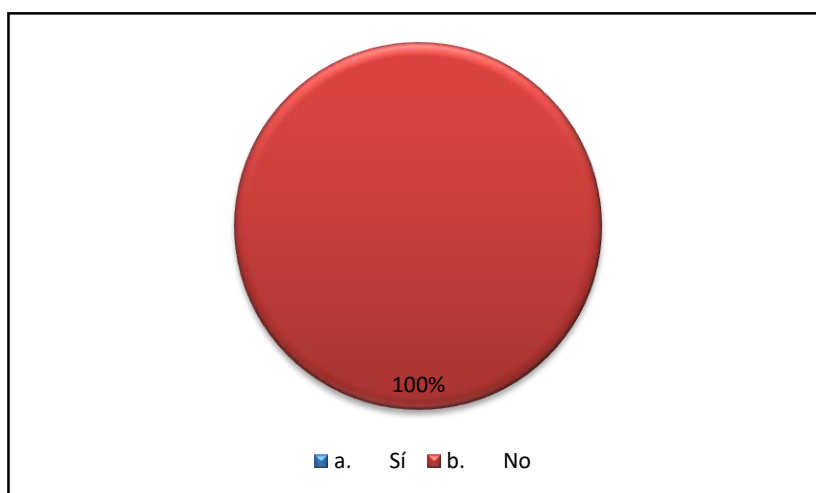


Figura 11. Proceso Administrativo.
Fuente: Tabla 10.

b. Toma de Decisiones.

Respecto de la toma de decisiones, se determinó que el 50% de productores de cacao si toman las decisiones correctas, el 30 % de productores a veces tomas las decisiones correctas y el 20% no toma decisiones correctas ante los problemas relacionados a la producción del grano de cacao.

Tabla 11.
Toma de Decisiones.

8. ¿Elige decisiones correctas ante los problemas relacionados a la producción del grano de cacao?			
		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	5	50%
b.	No	2	20%
c.	A veces	3	30%
Total		10	

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

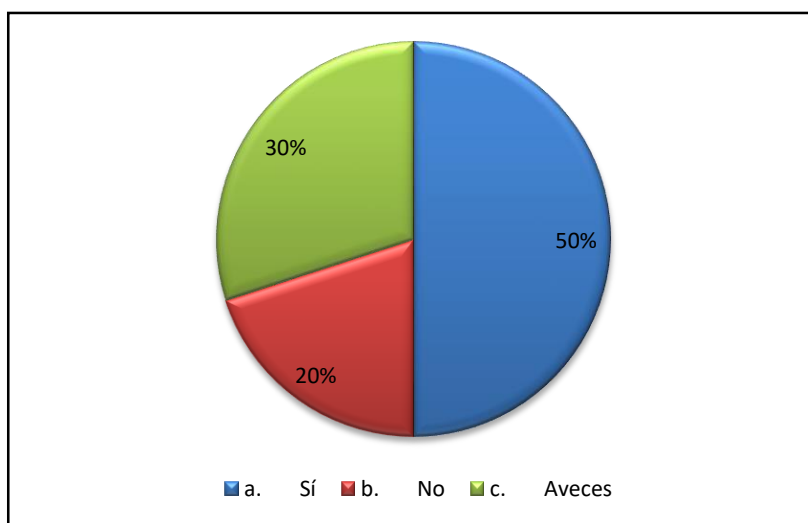


Figura 12. Toma de decisiones.
Fuente: Tabla 11.

c. Relaciones y Comunicación.

Respecto de las relaciones y comunicación, en cuánto cómo es la comunicación y relaciones con sus trabajadores se determinó que el 60% de productores de grano de cacao considera que es regular, el 30% de productores considera que es buena y el 10% restante considera que es mala.

Tabla 12.
Relaciones y Comunicaciones.

9. ¿Cómo es la comunicación y relaciones con sus trabajadores?	TOTAL	Frecuencia Relativa
a. Buena	3	30%
b. Regular	6	60%
c. Mala	1	10%
Total	10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

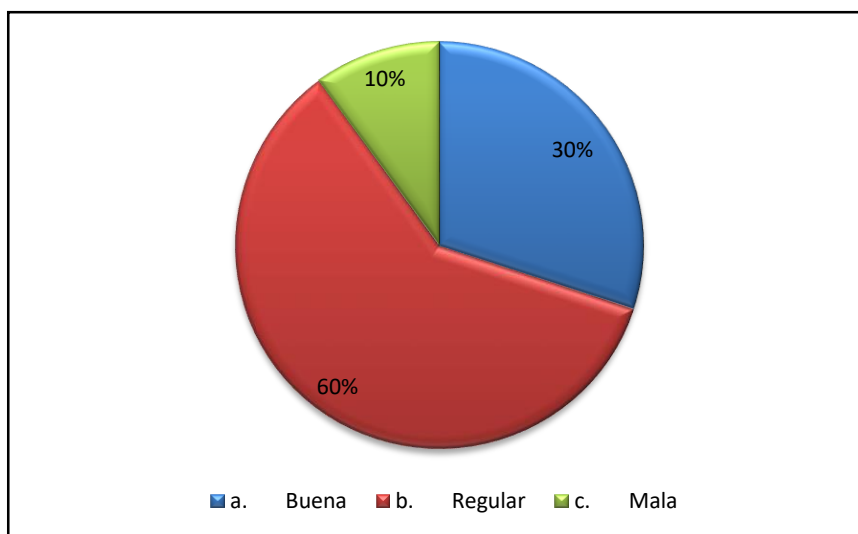


Figura 13. Relaciones y Comunicaciones.
Fuente: Tabla 12.

Respecto de las relaciones y comunicación, en cuánto la cooperación entre productores, el 40% de productores de grano de cacao si pide apoyo, el 40% de productores no pide apoyo y el 20% restante a veces pide apoyo a otros productores ante un problema que no puede resolver.

Tabla 13.
Cooperación entre productores.

10. ¿Pide apoyo a otros productores en caso se vea ante un problema que no pueda resolver?		Cantidad	Porcentaje
a.	Si	4	40%
b.	No	4	40%
c.	A veces.	2	20%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

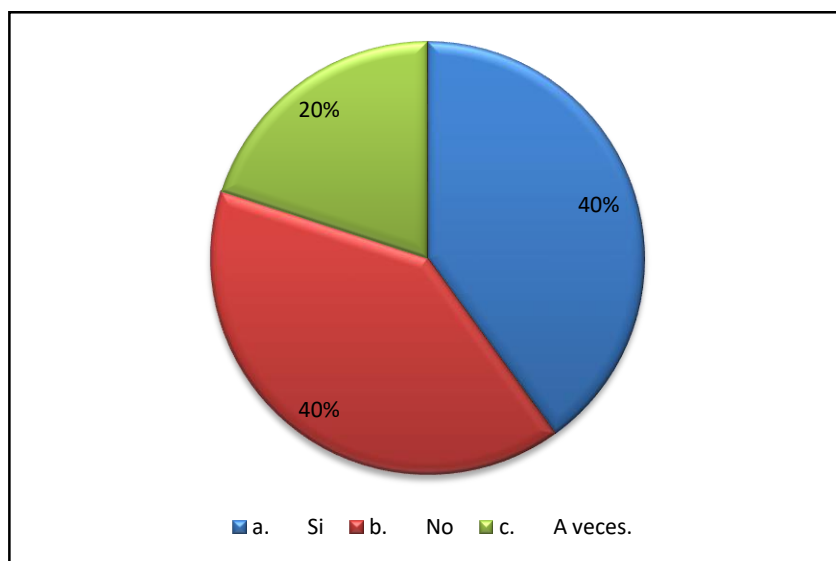


Figura 14. Cooperación entre productores.
Fuente: Tabla 13.

C. Capacidades Profesionales.

a. Nivel de Instrucción.

Respecto al nivel de instrucción, se determinó que el 100% de productores de grano de cacao no cuenta con algún estudio o certificado relacionado a la producción y/o actividad cacaotera.

Tabla 14.

Nivel de Instrucción

11. ¿Tiene algún estudio o certificado relacionado a la producción del grano de cacao?		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	0	0%
b.	No	10	100%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

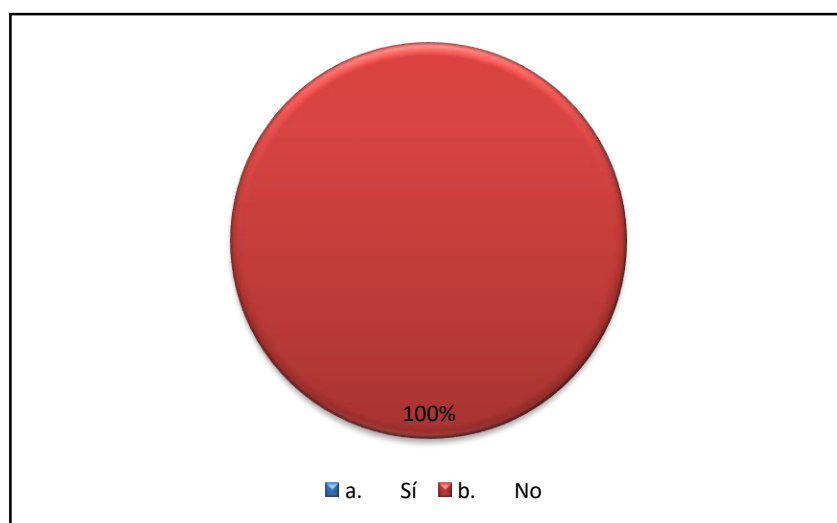


Figura 15. Nivel de Instrucción.

Fuente: Tabla 14.

Respecto al nivel de instrucción, se determinó que el 100% de productores de grano de cacao no trabaja con profesionales y/o técnicos especializados en la producción del grano de Cacao.

Tabla 15.
Profesionales y/o Técnicos especializados.

12. ¿Trabaja con profesionales y/o técnicos especializados en la producción del grano de Cacao?		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	0	0%
b.	No	10	100%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

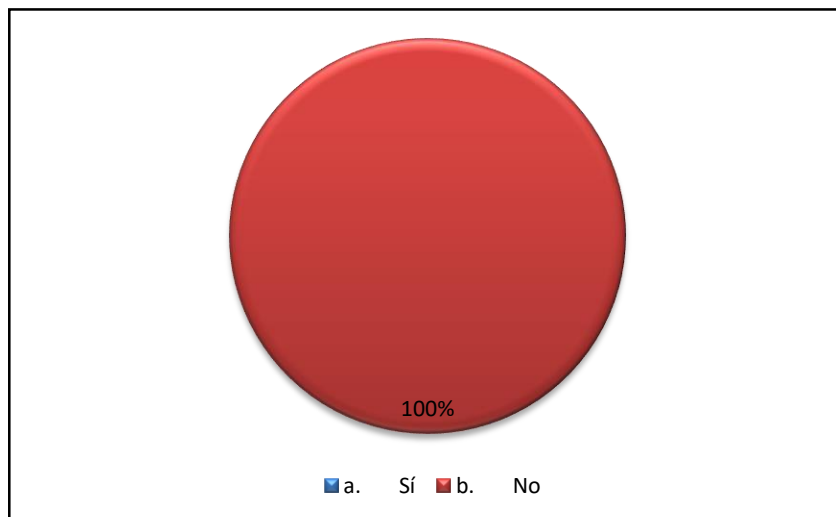


Figura 16. Profesionales y/o especializados.
Fuente: Tabla 15.

b. Trabajo en equipo.

Respecto del trabajo en equipo, se determinó que el 40% de productores de grano de cacao si realizan trabajo en equipo, el 30% de productores no realizan trabajo en equipo y el 30% restante a veces realizan trabajo en equipo para conseguir buena producción del grano de cacao.

Tabla 16.
Trabajo en Equipo.

13. ¿Realizan trabajo en equipo (Trabajadores y Dueños) para conseguir buena producción del grano de cacao?		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	4	40%
b.	No	3	30%
c.	A veces.	3	30%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

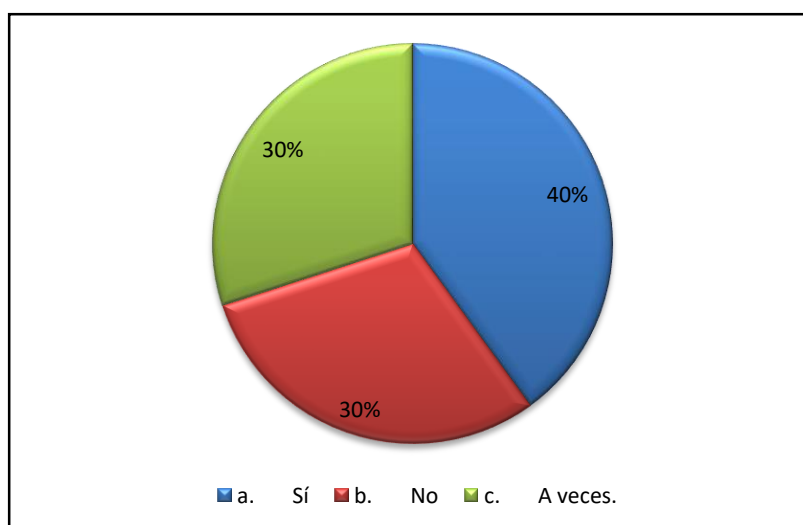


Figura 17. Trabajo en Equipo
Fuente: Tabla 16.

c. Cursos, Talleres y Charlas

Respecto de Cursos, Talleres y Charlas, se determinó que el 100% de productores de grano de cacao si estaría dispuesto a participar en cursos de temas, técnicos, administrativos y profesionales relacionados a la actividad cacaotera.

Tabla 17.
Participar en Cursos, Talleres y Charlas.

14. ¿Estaría usted dispuesto a participar en Cursos de temas técnicos, administrativos y profesionales?		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	10	100%
b.	No	0	0%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

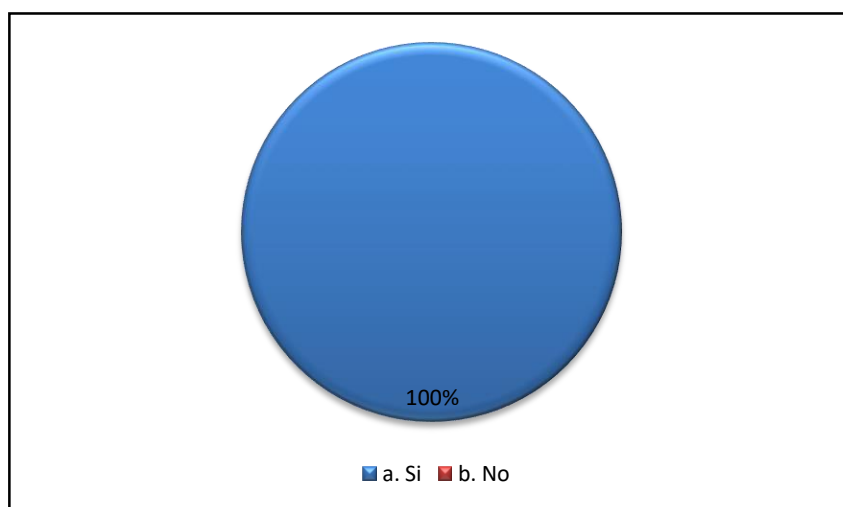


Figura 18. Participar en Cursos, Talleres y Charlas.

Fuente: Tabla 17.

Respecto de Cursos, Talleres y Charlas, se determinó que el 70% de productores de grano de cacao si estaría dispuesto a invertir y el 30% restante no estaría dispuesto a invertir en cursos, talleres y charlas para mejorar sus capacidades en temas relacionados en la producción de cacao

Tabla 18.

Inversión en cursos, talleres y charlas

15. ¿Estaría dispuesto a invertir en cursos, talleres y charlas para mejorar sus capacidades en temas relacionados en la producción de cacao?		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	7	70%
b.	No	3	30%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

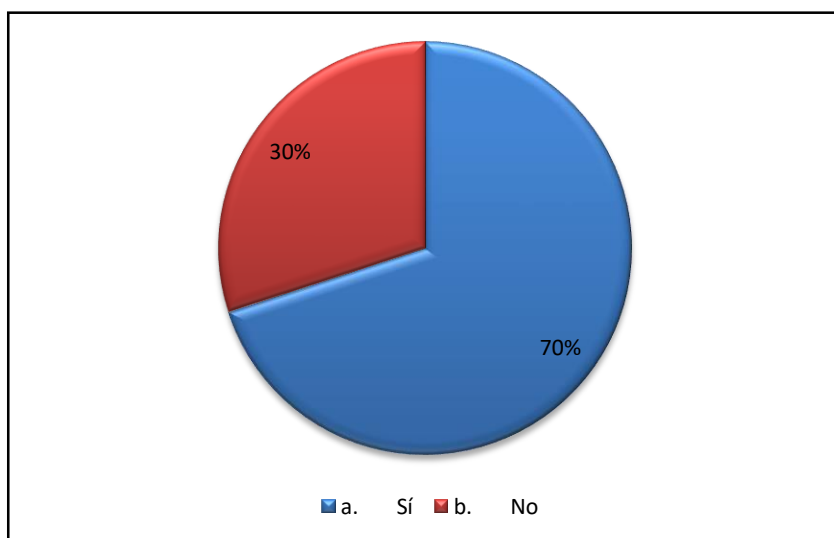


Figura 19. Inversión en Cursos, Talleres y Charlas.

Fuente: Tabla 18.

5.1.1.2 Diagnóstico Nivel de Competitividad

A. Productividad.

a. Eficiencia de los Recursos.

Respecto de la eficiencia de los recursos, se determinó que el 60% de productores de grano de cacao si cuentan con los recursos y el 40% de productores no cuentan con los recursos económicos y materiales necesarios.

Tabla 19.

Disponibilidad de Recursos.

1. ¿Cuenta con los recursos económicos y materiales necesarios?			
		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	6	60%
b.	No	4	40%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

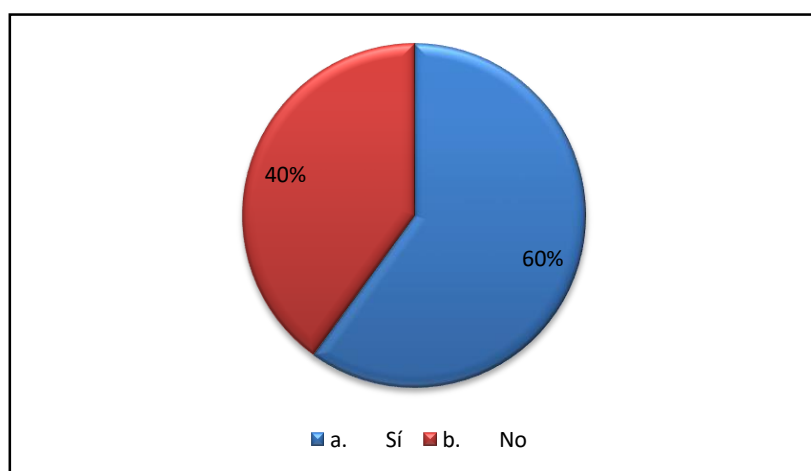


Figura 20. Disponibilidad de Recursos.

Fuente: Tabla 19.

Respecto de la eficiencia de los recursos, en cuánto si emplean los recursos económicos y materiales de la manera correcta, se determinó que el 70% de productores de grano de cacao si emplean los recursos correctamente y el 30% de productores no lo hace.

Tabla 20.
Eficiencia de los Recursos

2. ¿Se emplean los recursos económicos y materiales de la manera correcta?			
		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	7	70%
b.	No	3	30%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

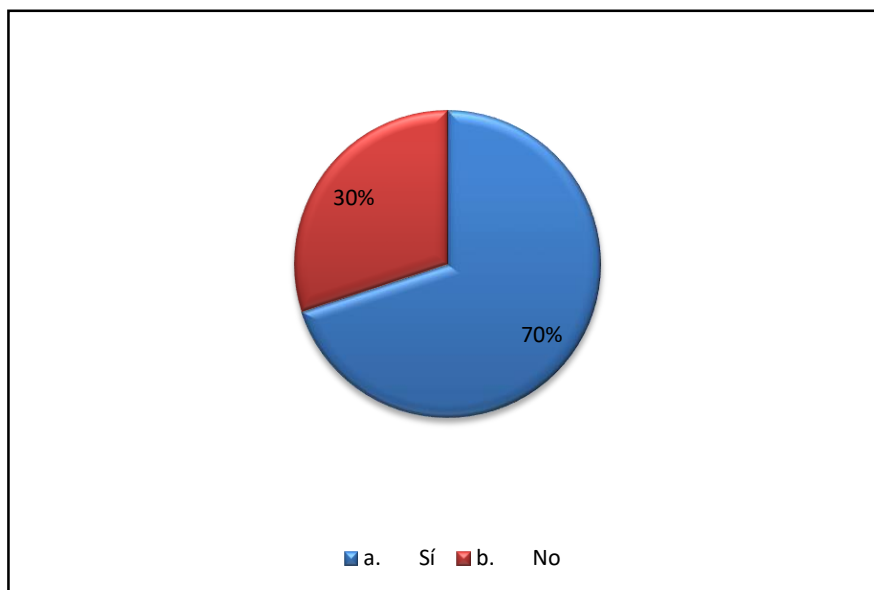


Figura 21. Eficiencia de Recursos.

Fuente: Tabla 20.

b. Eficacia de los Resultados.

Respecto de la eficacia de los resultados, se determinó que el 60% de productores de grano de cacao si llegan alcanzar los objetivos, planes y propuestas; y el 40 % no logra alcanzar.

Tabla 21.

Eficacia de los Recursos

3. ¿Se llegan alcanzar los objetivos, planes y propuestas?		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	4	40%
b.	No	6	60%
Total		10	

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

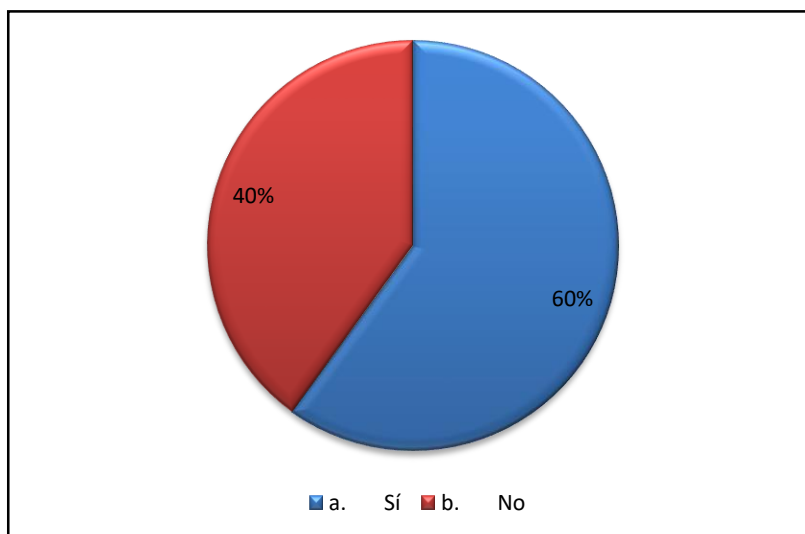


Figura 22. Eficacia de los Recursos.

Fuente: Tabla 21.

c. Calidad y Cantidad de Productos.

Respecto de la calidad y cantidad de productos, en cuánto si realiza supervisión de costos, recursos materiales y humanos para la correcta producción del grano de Cacao, se determinó que el 80% de productores de grano cacao no realiza supervisión y el 20% restante si realiza.

Tabla 22.
Supervisión de Costos y Materiales.

1. ¿Realiza supervisión de costos, recursos materiales y humanos para la correcta producción del grano de Cacao?		Cantidad	Porcentaje
a.	Sí	2	20%
b.	No	8	80%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

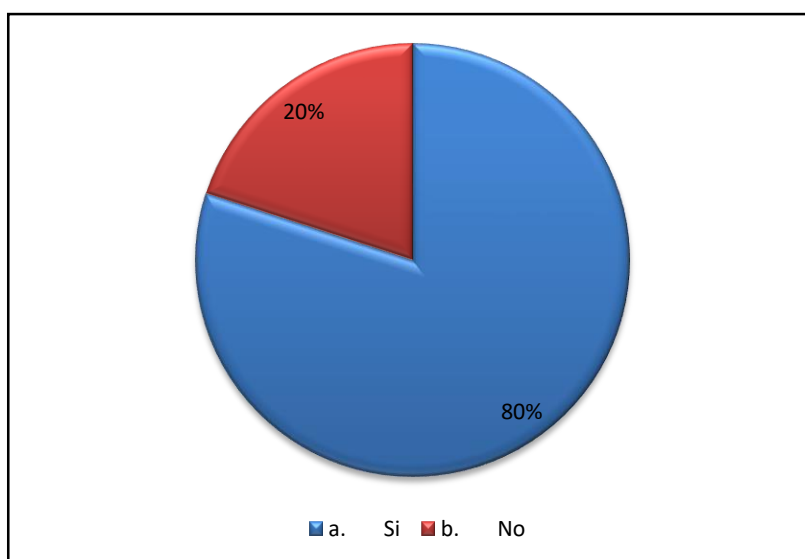


Figura 23. Supervisión de Costos y Materiales.
Fuente: Tabla 22.

Respecto de la calidad y cantidad de productos, se determinó que el 70% de productores de grano cacao no logra alcanzar la cantidad y calidad requerida por el mercado. y el 30% restante si logra alcanzar.

Tabla 23.
Cantidad y Calidad Requerida.

5. ¿Se logra alcanzar la cantidad y calidad requerida por el mercado?	Cantidad	Porcentaje
a. Sí	3	30%
b. No	7	70%
Total	10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

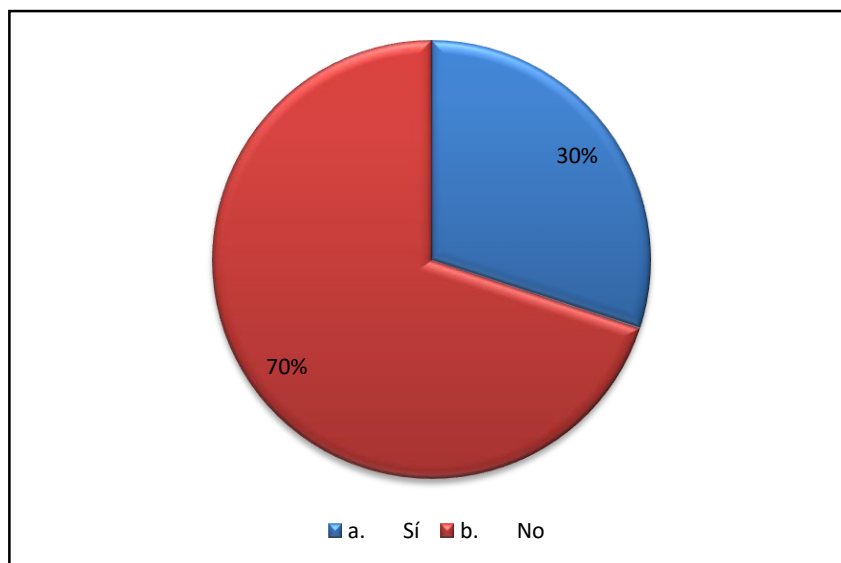


Figura 24. Cantidad y Calidad Requerida.
Fuente: Tabla 23.

B. Mercado.

a. Mercado Atractivo.

Respecto de mercado atractivo, se determinó que el 100% de productores si considera que el grano de cacao tiene varios compradores y una amplia cartera de clientes.

Tabla 24.
Compradores y/o Clientes.

6. ¿Considera usted, que el grano de cacao tiene varios compradores?		Cantidad	Porcentaje
a.	Si	10	100%
b.	No	0	0%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

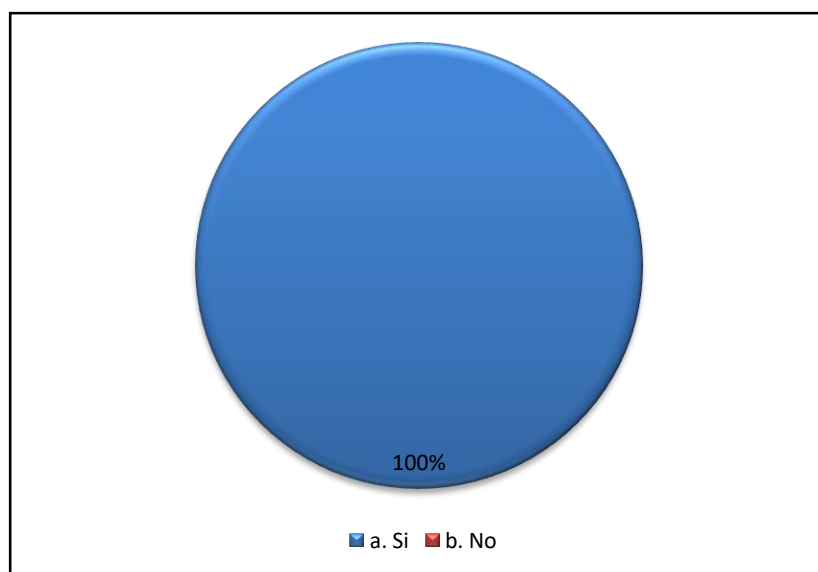


Figura 25. Compradores y Clientes.

Fuente: Tabla 24.

Respecto de mercado atractivo, se determinó que el 100% de productores si está de acuerdo, que la venta de grano de cacao es muy buena y deja mucha ganancia.

Tabla 25.

Venta del Grano de Cacao.

7. ¿Está de acuerdo, que la venta de grano de cacao es muy buena y deja mucha ganancia?		Cantidad	Porcentaje
a.	Si	10	100%
b.	No	0	0%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

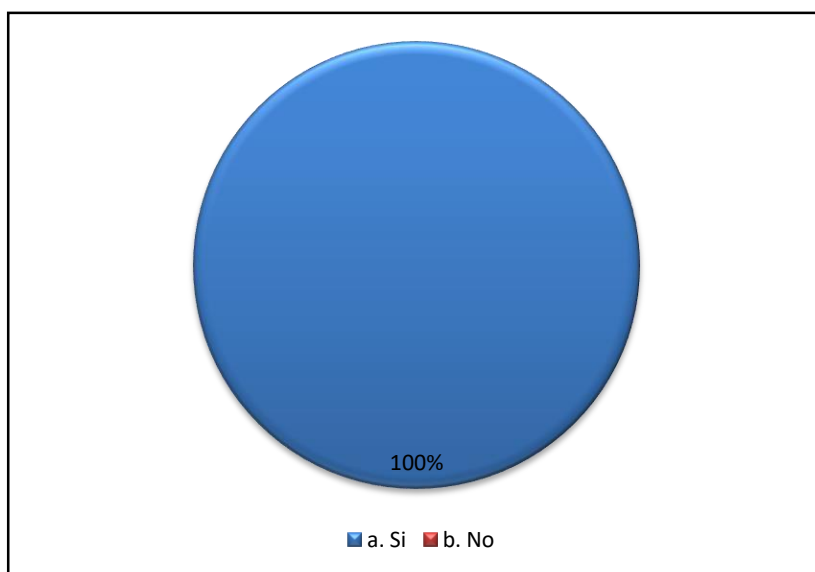


Figura 26. Volumen de ventas del grano de Cacao.

Fuente: Tabla 25.

b. Asociatividad.

Respecto a la asociatividad, se determinó que el 80% de productores de grano de cacao aceptaría asociarse y el 20% restante no aceptarían asociarse con los demás productores del distrito para alcanzar mejores resultados en el mercado.

Tabla 26.

Asociatividad.

8. ¿Aceptarían asociarse con los demás productores del distrito para alcanzar mejores resultados en el mercado?		Cantidad	Porcentaje
a.	Si	8	80%
b.	No	2	20%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

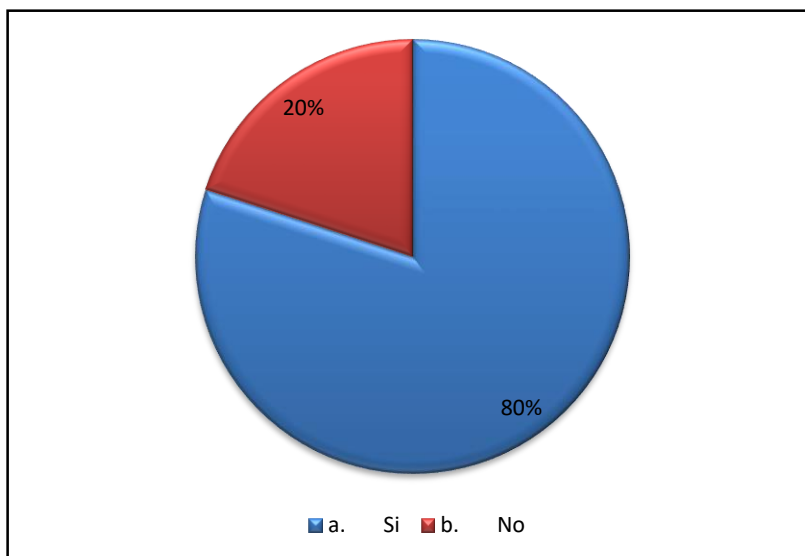


Figura 27. Asociatividad.

Fuente: Tabla 26.

c. Canales de Distribución.

Respecto a los canales de distribución, en cuánto la distribución del grano, se determinó que el 80% de productores de grano de cacao realizan la distribución de manera indirecta (Productor – Intermediario– Cliente) y el 20% restante realiza la distribución de manera directa (Productor – Cliente).

Tabla 27.
Canales de Distribución.

9. ¿Cómo realiza la distribución del grano de cacao hacia el mercado?	Cantidad	Porcentaje
a. De manera directa (Productor – Cliente).	2	20%
b. De manera Indirecta (Productor – Intermediario – Cliente)	8	80%
Total	10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

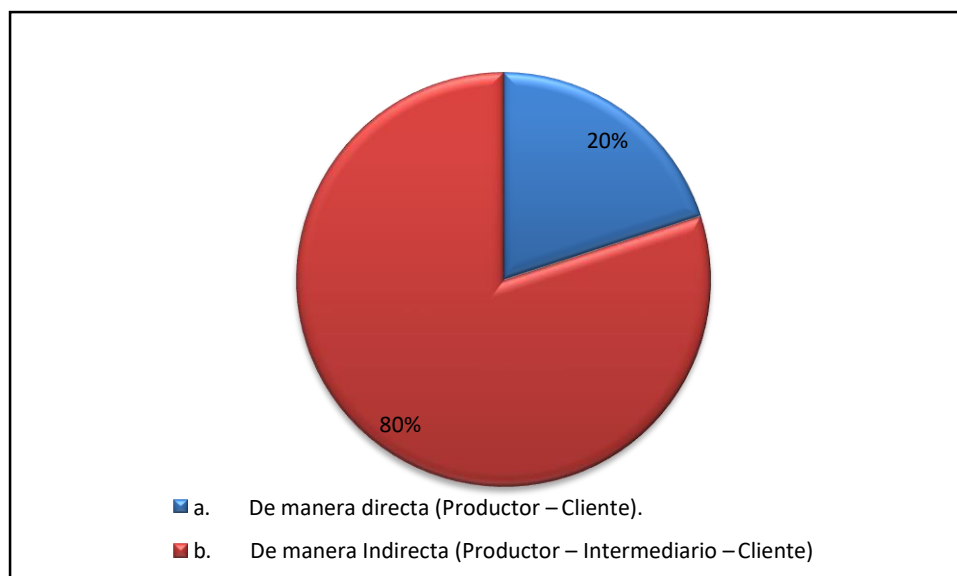


Figura 28. Canales de Distribución.
Fuente: Tabla 27.

d. Satisfacción del Cliente.

Respecto de la satisfacción del cliente, se determinó el 100% de los productores de grano de cacao si considera que sus clientes se encuentran satisfechos con el grano de cacao que producen.

Tabla 28.

Satisfacción de clientes.

10. ¿Considera que sus clientes quedan satisfechos con el grano de cacao que usted produce?		Cantidad	Calidad
a.	Si	10	100%
b.	No	0	0%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

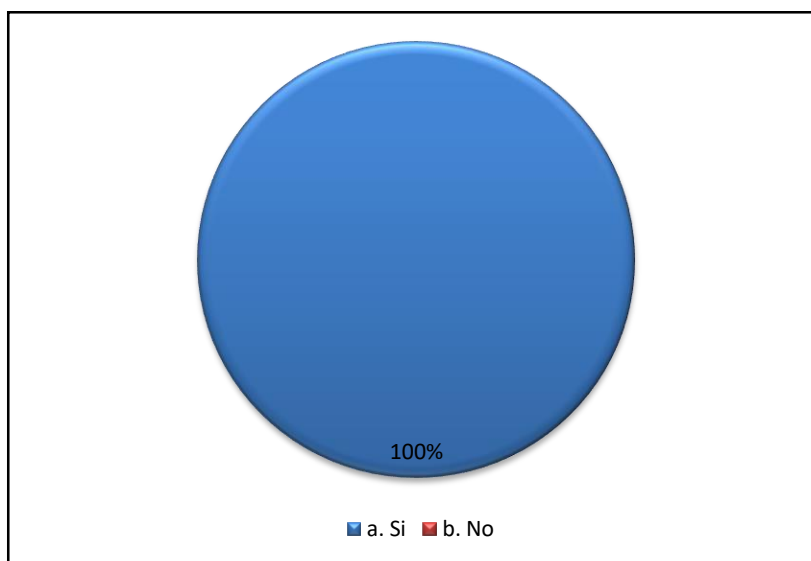


Figura 29. Satisfacción del Cliente.

Fuente: Tabla 28.

C. Tecnología.

a. Uso de maquinaria en la actividad cacaotera.

Respecto del uso de maquinaria en la actividad cacaotera, en cuánto si utilizan maquinaria y equipos en la producción y/o tratamiento del grano de cacao, se determinó que el 80% de productores de grano de cacao no utiliza maquinaria y equipos; y el 20% restante si utiliza.

Tabla 29.
Maquinaria y equipos.

11. ¿Utiliza maquinaria y equipos en la producción y/o tratamiento del grano de cacao?		Cantidad	Porcentaje
a.	Si	2	20%
b.	No	8	80%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

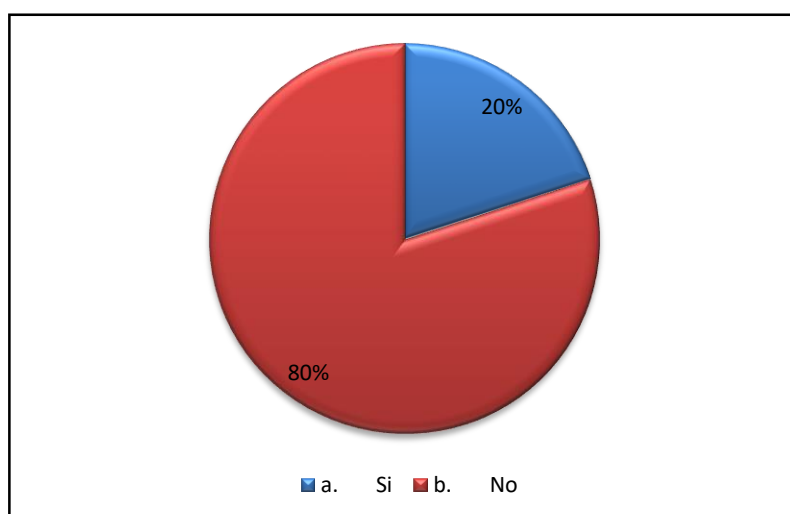


Figura 30. Maquinaria y equipos.
Fuente: Tabla 29.

Respecto del uso de maquinaria en la actividad cacaotera, se determinó que el 70% de productores de grano de cacao si invertiría y el 30% no invertiría en maquinarias, equipos y conocimiento tecnológico para mejorar la producción del grano de cacao.

Tabla 30.

Inversión de Maquinaria y equipos.

12. ¿Invertirían en maquinarias, equipos y conocimiento tecnológico para mejorar la producción del grano de cacao?		Cantidad	Porcentaje
a.	Si	7	70%
b.	No	3	30%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

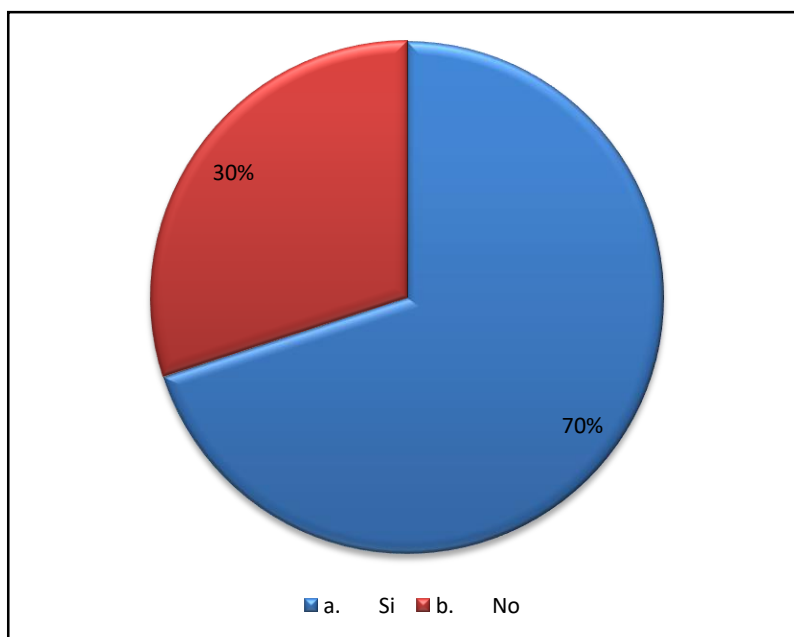


Figura 31. Inversión de Maquinaria y equipos.
Fuente: Tabla 30.

b. Uso de equipos informáticos.

Respecto del uso de equipos informáticos, se determinó que el 60% de productores de grano de cacao si cuenta con equipos informáticos y el 40% restante no cuenta con equipos informáticos para el análisis de sus resultados productivos, comerciales, etc.

Tabla 31.
Equipos Informáticos.

13. ¿Cuentan con equipos informáticos para el análisis de sus resultados productivos, comerciales, etc?		Cantidad	Porcentaje
a.	Si	4	40%
b.	No	6	60%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

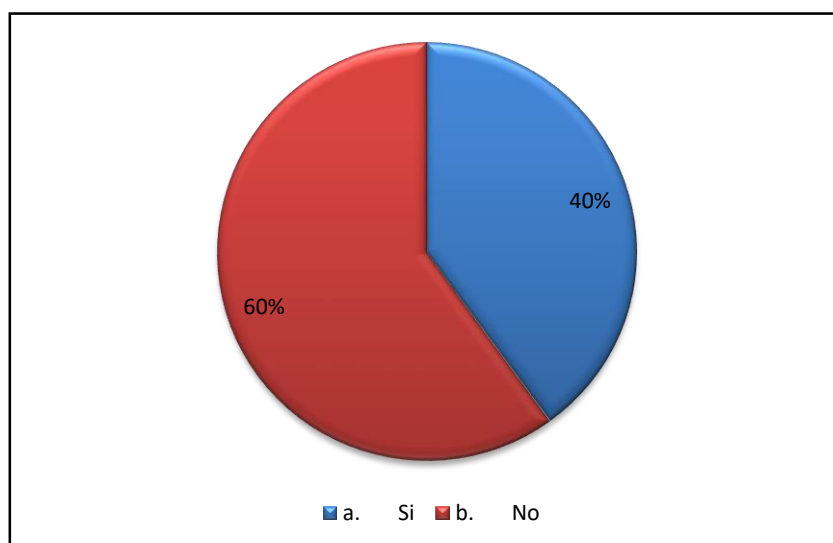


Figura 32. Equipos Informáticos.
Fuente: Tabla 31.

c. Innovación de Sistemas de Control.

Respecto a innovación de sistemas de control, se determinó que el 100% de productores de grano de cacao no trabaja con sistemas de control informático o sistémico en la producción del grano de cacao.

Tabla 32.
Sistemas de Control.

14. ¿Trabajan con un sistema de control informático o sistémico en la producción del grano de cacao?		Cantidad	Porcentaje
a.	Si	0	0%
b.	No	10	100%
Total			100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

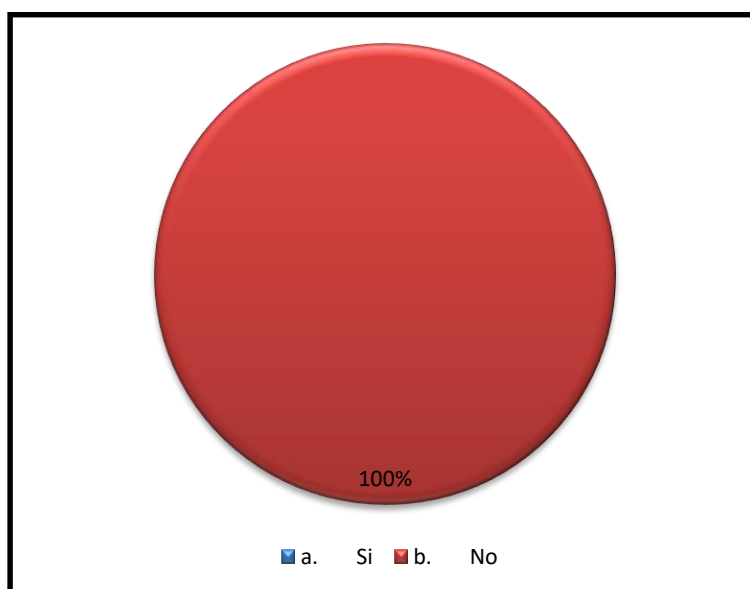


Figura 33. Sistemas de Control.
Fuente: Tabla 32.

d. Acceso a Internet.

Respecto al accesos a internet, se determinó que el 100% de productores de grano de cacao no tiene acceso a internet.

Tabla 33.

Acceso a Internet.

14. ¿Tienen acceso a internet?		Cantidad	Porcentaje
a.	Si	0	0%
b.	No	10	100%
Total		10	100%

Nota: Resultado del Cuestionario del Diagnóstico Participativo.

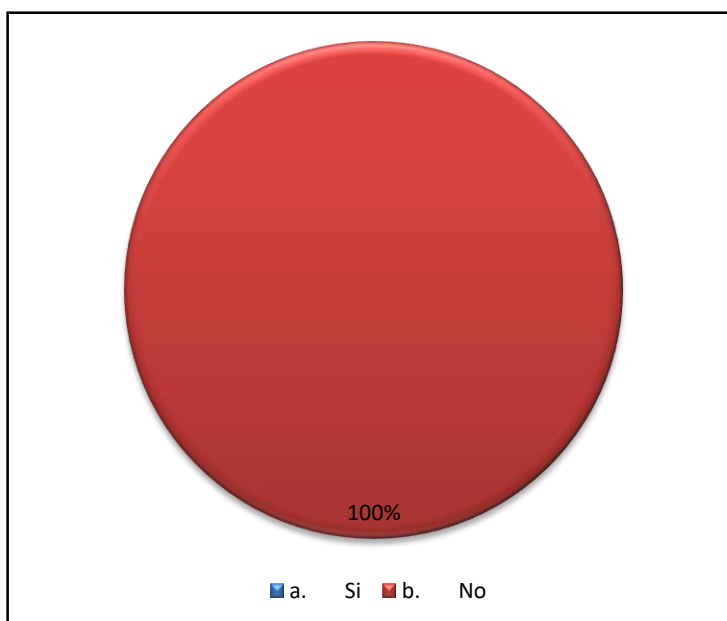


Figura 34. Acceso a Internet.

Fuente: Tabla 33.

5.1.2. Resultados Encuesta por Cuestionario

Se realizó un análisis descriptivo y de frecuencia de datos según lo recolectado. Cabe resaltar que la encuesta y hoja de procesamiento fue adaptada de acuerdo a las necesidades de la investigación. Los datos fueron procesados y agrupados de acuerdo a las dimensiones de las variables correspondientes, obteniendo la media de cada indicador y un promedio global de cada variable, así poder determinar el nivel de predominio de las dimensiones estudiadas. Se mostrarán cuadros comparativos para poder determinar los niveles de capacidades y competitividad.

Posteriormente, se analizaron las preguntas de la Encuesta por Cuestionario: **Capacidades y Competitividad de los agricultores del Grano de Cacao**, así lograr determinar el grado de incidencia de las capacidades en la competitividad de los productores del grano de cacao del Distrito de Sitacocha, Provincia de Cajabamba, para poder identificar el grado de correlación que existe entre las capacidades y competitividad de los productores del grano de cacao del Distrito de Sitacocha, Se utilizó una escala de Likert para medir cada variable.

Tabla 34.
Escala de Likert.

Nivel de Capacidades		Nivel de Competitividad	
[1 – 2>	Muy Malo	[1 – 2>	Muy Bajo
[2 – 3>	Malo	[2 – 3>	Bajo
[3 – 4>	Regular	[3 – 4>	Regular
[4 – 5>	Bueno	[4 – 5>	Alto
[5 a más>	Muy Bueno	[5 a más>	Muy Alto

Nota. Escala de Likert del enfoque de Malhotra,k (2004)“Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado”. Pág. 258.

Elaborada y adaptada por el investigador para el presente trabajo.

Los datos fueron procesados a través de Hojas de Cálculo Excel y SPSS 20, software estadístico que nos facilitó determinar la frecuencia de los datos, la media y el grado de correlación de las variables mencionadas. Además, se presenta el gráfico del Coeficiente de Correlación de Pearson, que nos permite tener un panorama específico en cómo influye el nivel de capacidades en la competitividad de los productores de grano de cacao del Distrito de Sitacocha.

5.1.2.1. Resultados del nivel de capacidades de los productores de grano de cacao.

a. Nivel de Capacidades Técnicas.

Respecto del nivel de capacidades técnicas se obtuvo un promedio de (2.2) indicando que su nivel es malo, se determinó que el indicador con mayor influencia es la de “capacitación de procesos” con un promedio ponderado de (2.3), esto quiere decir que los productores de grano de cacao tienen iniciativa por el aprendizaje de nuevos procesos y conocimientos técnicos que les permita mejorar su producción, cabe mencionar que los procesos y técnicas agrícolas que ellos utilizan, son tradicionales.

El segundo indicador que tiene influencia es el “nivel de experiencia” con un promedio ponderado de (2.2), esto quiere decir que la experiencia en los productores, les permite realizar los procesos y actividades para la producción de grano de cacao, el nivel de experiencia es malo, ya que la mayoría de productores cuenta con experiencia de 1 a 5 años, estos conocimientos y procesos tradicionales, deberían ser fortalecidos y complementados con tecnología, conocimientos técnicos y procesos innovadores, así poder alcanzar un nivel de competitividad más elevado.

La tercera dimensión y menos influyente es la “gestión de incidencia” con un

promedio ponderado de (2.1), esto quiere decir que los conocimientos, información y técnicas que poseen los productores de grano de cacao, no les permite dar las soluciones óptimas frente a problemas de producción en la actividad cacaotera, esto es debido a la falta de actualización y fortalecimiento de sus conocimientos técnicos, así evitar posibles desperdicios, mermas o un mal manejo del grano de cacao. (Tabla. 35)

Tabla 35.
Nivel de Capacidades Técnicas.

CAPACIDADES TÉCNICAS / INDICADORES	PROMEDIO
1. Nivel de Experiencia	2.2
La experiencia y/o conocimientos necesarios para el cultivo, producción y comercialización de cacao.	2.2
2. Capacitación de procesos	2.3
Manejo de procesos y recursos en la producción del grano de cacao.	2.3
3. Gestión de incidencias	2.1
Enfrentar problemas de producción o recursos relacionados al grano de cacao.	2.2
Información y/o capacitación técnica para el mejoramiento del grano de cacao	2.0
NIVEL DE CAPACIDADES TÉCNICAS	2.2

Nota. Resultado de la Encuesta por Cuestionario aplicado a los productores de grano de cacao del distrito de Sitacocha, año 2018.

b. Nivel de Capacidades Administrativas.

Respecto del nivel de capacidades Administrativas se obtuvo un promedio de (1.8) indicando que el nivel de capacidad es “muy malo”, se determinó que el indicador con mayor influencia es “Relaciones y Comunicación” con un promedio ponderado de (2.1), esto quiere decir que las relaciones y comunicación con los trabajadores, peones y gente de apoyo de los productores de grano de cacao es regular, los productores manifiestan en algunas ocasiones su inconformidad con la falta de

interés del trabajo por parte de sus colaboradores, generando en algunas ocasiones un ambiente tenso.

El segundo indicador que tiene influencia es la “Toma de decisiones” con un promedio ponderado de (1.9), esto quiere decir que la capacidad para tomar decisiones de los productores de grano de cacao no es la correcta y no toman las decisiones óptimas, efecto de la falta de información y conocimiento técnico que les permitiría tener una mejor gestión.

El tercer indicador y menos influyente es el “Proceso Administrativo” con un promedio ponderado de (1.4) esto quiere decir que los productores de grano de cacao, no cuenta con los conocimientos para aplicar el proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control. Es un problema muy preocupante que no cuenten con los conocimientos y las capacidades de aplicar el proceso administrativo.

Tabla 36.
Nivel de Capacidades Administrativas.

CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS / INDICADORES	PROMEDIO
1. Proceso Administrativo	1.4
Conocimientos de Administración de empresas, negocios, proyectos de emprendimientos, etc.	1.8
Aplicar la Planeación, Organización, Dirección y Control en su organización.	1.0
2. Toma de Decisiones	1.9
Realizar una buena toma de decisiones, siempre evalúa y elige la mejor decisión.	1.9
3. Relaciones y Comunicación	2.1
Comunicación y relación con los trabajadores.	2.1
NIVEL DE CAPACIDAD ADMINISTRATIVAS	1.8

Nota. Resultado de la Encuesta por Cuestionario aplicado a los productores de grano de cacao del distrito de Sitacocha, año 2018.

c. Nivel de Capacidades Profesionales.

Respecto al nivel de capacidades profesionales se obtuvo un promedio de (1.8) indicando que el nivel es “muy malo” (Tabla 37.), se determinó que el indicador con mayor influencia es “Cursos, Talleres y Charlas” con un promedio ponderado de (2.1), esto quiere decir que los productores de grano de cacao tienen gran interés por nuevos conocimientos, técnicas, proceso, manifestaron que recibieron cursos o talleres de matemática financiera, de costos, negocios de emprendimientos rurales, pero que fueron cursos básicos y pasajeros.

El segundo indicador que tiene influencia es del “Trabajo en equipo” con un promedio ponderado de (1.7) esto quiere decir que los productores de grano de cacao no realizan un correcto trabajo en equipo que les permita alcanzar objetivos en común con sus trabajadores y otros productores.

El tercer indicador con menor influencia es el “Nivel de Instrucción” con un promedio ponderado de (1.7) esto indica que los productores de grano de cacao, no cuenta con estudios universitarios, técnicos, etc. Además, no trabajan con profesionales especializados.

Tabla 37.
Nivel de Capacidades Profesionales.

CAPACIDADES PROFESIONALES / INDICADORES	PROMEDIO
1. Nivel de Instrucción	1.7
Realizar o invertir en estudios profesionales en usted, familia o sus trabajadores para mejorar la calidad de vida.	1.6
Trabajar con personal profesional y especializado para la mejora de los cultivos y producción del grano de cacao.	1.7
2. Trabajo en Equipo	1.7
Trabajo en conjunto y en equipo, con los trabajadores y agricultores de la zona, persiguiendo un objetivo en común	1.7
3. Cursos, talleres y charlas	2.1
Recibir Cursos, talleres, charlas por parte de personal especializado y así consolidar conocimiento de calidad.	2.1
NIVEL DE CAPACIDADES PROFESIONALES	1.8

Nota. Resultado de la Encuesta por Cuestionario aplicado a los productores de grano de cacao del distrito de Sitacocha, año 2018.

5.1.2.2. Nivel de Capacidades.

Respecto al nivel de capacidades se determinó que el nivel es “malo” por la falta de fortalecimiento de las capacidades técnicas, administrativas y profesionales. Las capacidades técnicas, el 40% de productores de grano de cacao presentan un nivel de capacidades “regular”, el otro 40% “muy malo” y el 20% un nivel “malo”. Las capacidades administrativas, el 60,00% de productores de grano de cacao presentan un nivel capacidades “muy malo” y el 40,00% “malo”. Las capacidades profesionales, el 60% de productores de grano de cacao presentan un nivel de capacidades “muy malo” y el 40,0% “malo”.(Tabla 38.)

Tabla 38.*Nivel de Capacidades de los productores de grano de cacao*

Capacidades		N°	%
Técnicas	Muy Malo	4	40%
	Malo	2	20%
	Regular	4	40%
	Bueno	0	10%
	Muy Bueno	0	0,0%
	Total	10	100,0%
Administrativas	Muy Malo	7	60,0%
	Malo	3	40,0%
	Regular	0	0,0%
	Bueno	0	0,0%
	Muy Bueno	0	0,0%
	Total	10	100,0%
Profesionales	Muy Malo	6	60,0%
	Malo	4	40,0%
	Regular	0	0,0%
	Bueno	0	0,0%
	Muy Bueno	0	0,0%
	Total	10	100,0%

Nota. Encuesta aplicada a los productores de cacao del Distrito de Sitacocha.

5.1.2.3. Resultados del nivel de competitividad de los productores

a. Productividad

Respecto al nivel de productividad obtuvo un promedio de (2.1) indicando que el nivel es “malo” (Tabla 41.), se determinó que el indicador con mayor influencia es la “eficiencia con los recursos” con un promedio ponderado de (2.4), de suma importancia, ya que la falta de recursos económicos, materiales adecuados, humanos, etc. Incide en la eficiencia y productividad de los productores de grano de cacao, ya que sin la disponibilidad de estos recursos es imposible tener una producción óptima, los productores manejan las semillas de sus propios sembríos, los pocos recursos económicos que perciben e instrumentos domésticos para dicha actividad, se recomienda en pactar alianzas, convenios con los programas del estado, ministerios,

municipalidades provinciales y locales, etc.

El segundo indicador que tiene influencia es la “Calidad y Cantidad en los productos” con un promedio ponderado de (2.2), esto quiere decir que los productores de grano de cacao logran alcanzar la cantidad y calidad solicitada casi nunca, esto es resultado de la disponibilidad de los recursos, conocimientos, procesos. Los productores manifestaron que la calidad de su producto es buena, pero que podría mejorarse con el apoyo técnico, administrativo y profesional.

El tercer indicador y con menor influencia es “eficacia con los resultados” con un promedio ponderado de (1.6), esto se traduce que su nivel de eficacia es “muy baja”, a medida que los productores de grano de cacao no cumplen con los objetivos, acuerdos y/o metas propuestas, los productores llevan una planeación improvisada, es así que no tienen claro sus objetivos y metas que desean alcanzar

Tabla 39.
Productividad

PRODUCTIVIDAD/INDICADORES	PROMEDIO
1. Eficiencia con los recursos	2.4
Cuento con los recursos económicos, materiales y humanos para la producción del grano de cacao.	2.4
Utilizo correcta y oportunamente los recursos que tengo para la producción del grano de cacao.	2.3
2. Eficacia con los resultados	1.6
Alcanzo los objetivos, acuerdos y/o metas propuestas.	1.6
3. Calidad y Cantidad en los productos	2.2
Logro alcanzar la cantidad y calidad solicitada por los clientes o compradores de cacao.	2.2
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	2.1

Nota. Resultado de la Encuesta por Cuestionario aplicado a los productores de grano de cacao del distrito de Sitacocha, año 2018.

b. Mercado

Respecto a la dimensión del mercado obtuvo un promedio de (1.7) indicando que el nivel es “muy bajo”, se determinó que el indicador con mayor influencia es la “Satisfacción de Clientes” con un promedio ponderado de (3.4), es un resultado bueno, se tiene que fortalecer y seguir la tendencia, puesto que refleja que los productores del grano de cacao tienen satisfechos a sus clientes, esto es debido al precio y calidad del grano, los compradores manifiestan su satisfacción con el grado de pureza y la demanda con la que cuentan una vez transformado el grano de cacao. Además, el precio suele estar en temporada normal de S/. 400 a S/.500 y en temporada navideña (noviembre y diciembre) de S/ 700 a S/. 800.

El segundo indicador que tiene influencia es “Canales de distribución” con un promedio ponderado de (1.9), esto quiere decir que los productores de grano de cacao utilizan deficientes canales de distribución, la venta del grano de cacao se realiza de una forma tradicional (venta indirecta), en la que compradores pactan el precio y separan la producción, posteriormente estos compradores (intermediarios) pasan el grano de cacao por un proceso de transformación y finalmente venderlo como producto con valor agregado (Chocolate, cosméticos, farmacéuticos, etc.). Se recomienda evaluar la posibilidad de ofrecer productos con valor agregado y poder obtener mayores beneficios, así mismo concertar puntos de venta.

El tercer indicador con influencia es “Mercados Atractivos” con un promedio ponderado de (1.3), esto se traduce en la ausencia de estrategias de ventas (marketing) para poder ampliar la cartera de clientes por parte de los productores de grano de cacao, actualmente el incremento del consumo del chocolate, cosméticos y otros

productos derivados del grano de cacao han tenido una tendencia positiva en el mercado.

El cuarto indicador y con menor incidencia es la “Asociatividad” con un promedio ponderado de (1.1) este indicador se debe dar la prioridad necesaria, puesto que si los productores de grano de cacao unieran esfuerzos, conocimientos y producción podrían constituir una cooperativa y/o asociación obteniendo mayores beneficios.

Tabla 40.
Mercado.

MERCADO / INDICADORES	PROMEDIO
1. Mercados Atractivos	1.3
Utilizo estrategias de ventas (marketing) para incrementar mi número de clientes y entrar a nuevos mercados.	1.3
2. Asociatividad	1.1
Conformo alianzas, asociación o cooperativa de productores de cacao del distrito de Sitacocha.	1.1
3. Canales de Distribución	1.9
Cuenta con distribuidores, fuerza de venta o puntos de venta de grano de cacao.	1.9
4. Satisfacción de Clientes.	3.4
Los compradores y/o clientes están satisfechos con el grano y calidad del cacao.	3.4
NIVEL PROMEDIO GLOBAL	1.7

Nota. Resultado de la Encuesta por Cuestionario aplicado a los productores de grano de cacao del distrito de Sitacocha, año 2018.

C. Tecnología

Respecto a la dimensión de Tecnología obtuvo un promedio de (1.9) indicando que el nivel es muy bajo, se determinó que el indicador con mayor influencia es el “Uso de equipos informáticos” con un promedio ponderado de (2.0), es un resultado bajo, a medida que los productores de grano de cacao presentan deficiencias para el manejo de equipos informáticos como computadoras, teléfonos etc. Así mismo la disponibilidad

de estos equipos, de los 10 productores sólo 4 cuentan con una computadora o laptop, es así que se debería fortalecer en cuanto a conocimientos informáticos básicos, hojas de cálculo, gestión de información, etc. Así poder realizar una mejor gestión de la producción y comercialización del grano de cacao, que contribuiría a optimizar recursos, tiempo e información.

El segundo indicador que tiene influencia es “Acceso a internet” con un promedio ponderado de (1.9), esto quiere decir que los productores de grano de cacao no tienen acceso a internet o alguna red que les permita obtener información, esto es debido a que en la zona no llega la cobertura o señal de internet, es así que se hace difícil contratar el servicio de internet, los productores de grano de cacao deberían exigir o gestionar la implementación de antenas o redes que permitan el acceso a internet, ya que sería un instrumento importante para el desarrollo del negocio del grano de cacao, así mismo para el proceso de aprendizaje en otras materias.

El tercer indicador con influencia es “Uso de maquinaria en la actividad cacaotera” con un promedio ponderado de (1.8), esto se traduce en la ausencia de uso de maquinaria adecuada y moderna para la producción de cacao, los productores utilizan instrumentos domésticos que impiden un mejor tratamiento del grano.

El cuarto indicador y con menor incidencia es la “Innovación de sistemas de control” con un promedio ponderado de (1.1) este indicador se debe dar la prioridad necesaria, para poder establecer sistemas de control y supervisión en los cultivos y producción del grano de cacao, con la finalidad de mejorar los procesos, el grano, ser más eficientes y poder brindar lo mejor a nuestros clientes.

Tabla 41.
Tecnología.

TECNOLOGÍA / INDICADORES	PROMEDIO
1. Uso de maquinaria en la actividad cacaotera	1.8
Utilizo maquinaria, equipos y tecnología correcta para la producción del grano de cacao.	1.8
2. Uso de equipos informáticos	2.0
Utilizo equipos informáticos de oficina en mis instalaciones como computadores, teléfonos, Scanner, etc.	2.0
3. Innovación de sistemas de control	1.7
Tengo sistemas de control y supervisión en mis cultivos y producción del grano de cacao.	1.7
4. Acceso a Internet	1.9
Tengo acceso a internet o alguna red que me sirva como fuente de información.	1.9
NIVEL PROMEDIO GLOBAL	1.9

Nota. Resultado de la Encuesta por Cuestionario aplicado a los productores de grano de cacao del distrito de Sitacocha, año 2018.

5.1.2.4. Nivel de Competitividad

Respecto al nivel de competitividad de los productores de grano de cacao del distrito de Sitacocha, se determinó que el nivel es “bajo”. La Productividad, el 10% de productores de grano de cacao presentan un nivel de productividad “muy bajo”, el otro 90% “malo”. El Mercado, el 70,00% de productores de grano de cacao presentan un nivel de gestión del Mercado “muy bajo” y el 30,00% “bajo”. En Tecnología, el 40% de productores de grano de cacao presentan un nivel del manejo de tecnología “muy bajo” y el 60,0% “bajo”. (Tabla 42.)

Tabla 42.
Nivel de competitividad

Competitividad	Nivel		%
Productividad	Muy Bajo	1	10,0%
	Bajo	9	90,0%
	Regular	0	0,0%
	Alto	0	0,0%
	Muy alto	0	0,0%
	Total	10	100,0%
Mercado	Muy Bajo	7	70,0%
	Bajo	3	30,0%
	Regular	0	0,0%
	Alto	0	0,0%
	Muy Alto	0	0,0%
	Total	10	100,0%
Tecnología	Muy Bajo	4	40,0%
	Bajo	6	60,0%
	Regular	0	0,0%
	Alto	0	0,0%
	Muy Alto	0	0,0%
	Total	10	100,0%

Nota. Resultado de la encuesta por cuestionario, elaboración en el programa SPSS 25.

5.2. Análisis, Interpretación y Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la incidencia del fortalecimiento de capacidades, en la competitividad de los productores del distritito de Sitacocha, los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y el procesamiento, se determinó que:

- Los productores de cacao del distrito de Sitacocha presentan capacidades técnicas, administrativas y profesionales con un nivel bajo (Tabla 38.), en su mayoría utilizan técnicas y conocimientos tradicionales para el cultivo y producción del grano de cacao.

- El nivel de capacidades depende de factores internos y externos de los productores de cacao, siendo uno de ellos la necesidad de capacitación de procesos y conocimientos técnicos, cursos, talleres y charlas de negocios o administración básica, que permitan aplicar el proceso administrativo por parte de los productores, así mismo la cooperación y el trabajo en equipo entre productores, mejorando las relaciones y comunicación entre ellos para poder gestionar ante las principales autoridades del gobierno central, regional y local, capacitaciones, recursos, materiales, conocimiento y capital humano para poder incrementar el nivel de capacidades.
- Los productores de grano de cacao presentan un nivel competitividad, bajo (Tabla 42.) los indicadores estudiados fueron la productividad, mercado y tecnología. Determinando que no cuentan con una ventaja competitiva a nivel individual ni grupal.
- La productividad se encuentra en un nivel regular (Tabla 39.), los recursos que invierten y manejan para la producción de cacao son limitados, el 60% de productores de grano de cacao si cuentan con recursos económicos y materiales necesarios, y el 40% restante no (Tabla 21.). Esto impide incrementar y mejorar la productividad.
- El mercado se encuentra en un nivel bajo (Tabla 40.), por la falta de estrategias y mal manejo de ventas (marketing), la ausencia de un estudio de mercado, que permitiría tener el alcance de características importantes del mercado de grano de cacao, siendo un mercado tan atractivo y amplio para obtener buenos resultados.
- La tecnología una dimensión muy importante y que presenta un nivel bajo (Tabla 41.), por la falta de uso de maquinaria y equipos modernos, escasos recursos

económicos y falta de acceso de internet, los cuáles determinan e influyen en el nivel de competitividad de los productores.

De acuerdo a los resultados obtenidos se coincide con Leal,(2015). *Análisis integral de la competitividad territorial: El caso del estado de Querétaro, México.* esencialmente en que los territorios residen los determinantes esenciales de la competitividad porque es ahí donde la cultura, las relaciones sociales y otros rasgos locales intangibles y no transferibles están localizados y dan forma al entorno de las empresas que buscan ser competitivas. Fenómenos como la globalización, los avances tecnológicos y la descentralización han sido factores clave para que las regiones vayan ganando poder y autonomía frente a un estado-nación que va cediendo su fuerza en la toma de decisiones. De la misma forma que se determinó que la falta de competitividad de los productores de grano de cacao del distrito de Sitacocha, es por falta de las condiciones del territorio en las dimensiones de tecnología, mercado y productividad, y que, por medio del fortalecimiento de las relaciones, comunicación y asociatividad se puede alcanzar una ventaja competitiva.

De igual forma se coincide con Sastre, (2014). *Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural: aplicación a comunidades aymaras*, primordialmente en lo que concierne que el desarrollo de capacidades para el liderazgo: está afectado por el contexto y requiere la interacción con él, con sus comunidades y agentes locales; Del mismo modo en el distrito de Sitacocha para el fortalecimiento de capacidades se debe coordinar y realizar trabajo en equipo entre productores, mejorando las relaciones y comunicación entre ellos para poder gestionar ante las principales autoridades del gobierno central, regional y local, capacitaciones, recursos, materiales, conocimiento y capital humano para poder

incrementar el nivel de capacidades.

De la misma manera, coincide con Candía, (2012). *Incorporación de las municipalidades en la institucionalidad pública para el mejoramiento de la competitividad: posibilidades, justificaciones, atribuciones y modelos de intervención*, principalmente en que el territorio como espacio de manifestación de lo local, trae consigo no solo rasgos económicos que le son característicos, sino que también sociales y culturales. Siendo posible abordar las limitaciones que presenta un enfoque de la competitividad, principalmente en lo que se refiere a la comprensión del desarrollo como un proceso que tiene un carácter bastante complejo. En el Distrito de Sitacocha, la necesidad de que se ejecuten proyectos públicos y privados es de suma importancia, pero es necesario estudiar el contexto o realidad de la zona, identificar las necesidades y brindar el soporte necesario para que los productores puedan fortalecer sus capacidades profesionales, técnicas y administrativas.

A la vez, coincide con Buenaventura, (2017). *Proceso productivo y fortalecimiento de capacidades para la producción de alpacas suri blanco en la Comunidad de Phinaya, Canchis, Cusco – 2017*, en lo que concierne, que existe una relación alta y significativa entre el proceso productivo y las dimensiones del fortalecimiento de capacidades para la producción de alpacas suri blanco en la comunidad de Phinaya – Canchis – Cusco, del mismo modo el presente trabajo de investigación determinó que el fortalecimiento de capacidades y el nivel de competitividad de los productores de grano de cacao tienen una relación positiva alta y significativa (Tabla 42.)

Igualmente, el trabajo de investigación coincide con LLacchuas, (2016). *Análisis de las limitantes en la competitividad de la cadena productiva (caesalpinia*

spinosa) en la región Apurímac. Identificó las restricciones comerciales, organizacionales, tecnológicas para promover el crecimiento y desarrollo orientados al fortalecimiento de la competitividad de los actores de la cadena. Es así que los productores del distrito de Sitacocha, presentan deficiencias en su gestión comercial, no cuentan con estrategias de ventas, deficientes canales de distribución. Así mismo falta de tecnología moderna como maquinaria, equipos y conocimientos que permitan mejorar su competitividad.

Y finalmente, también se concuerda con Loayza & Maldonado, (2015). *Propuesta de proyecto para el fortalecimiento de la competitividad de los productores de cacao del valle Primavera-VRAEM orientado a mercados con beneficios diferenciales*, esencialmente en lo referente que, existe una demanda creciente de cacao tanto en los mercados convencionales u ordinarios como especiales o gourmet, estos últimos, representan una oportunidad en torno a los beneficios diferenciales, del mismo modo el mercado local y regional del grano de cacao en el distrito de Sitacocha, es un mercado atractivo y amplio, el consumo de productos orgánicos como el grano de cacao se ha incrementado en los últimos años, brindando más beneficios y exigiendo más calidad de los productores.

5.3. Contrastación de Hipótesis.

a) Formulación de hipótesis

H₀: El fortalecimiento de capacidades no incide significativamente en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, año 2018.

H₁: El fortalecimiento de capacidades incide significativamente en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, año 2018

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadístico de prueba

Para comprobar la normalidad de los datos se utilizó la prueba de Shapiro Wilk, porque tamaño de muestra es menor de 30 encuestados.

i. Formulación de hipótesis

H0: Los datos siguen una distribución normal.

H1: Los datos no siguen una distribución normal.

ii. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

iii. Estadístico de prueba

Se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, porque tamaño de muestra es menor de 30 encuestados.

Tabla 43.
Pruebas de normalidad

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Capacidades	0.181	10	,200*	0.924	10	0.394
Competitividad	0.174	10	,200*	0.929	10	0.441

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

iv. Conclusión

Como la significancia es (Sig. =0.394 y 0.441) es mayor que el nivel de significancia $\alpha = 0.05$, por lo tanto, se concluye que los datos no siguen una distribución normal. Se utilizará una prueba no paramétrica Chi Cuadrado para

comprobar la Hipótesis de investigación.

Tabla 44.
Capacidades y Competitividad

Competitividad	Capacidades											
	Muy Malo		Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy Bajo	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%
Bajo	1	10.0%	8	80.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	9	90.0%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	2	20.0%	8	80.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	10	100.0%

Nota. Encuesta aplicada a los productores de cacao del Distrito de Sitacocha.

Tabla 45.
Prueba Chi – Cuadrado del nivel de capacidades y la competitividad

Pruebas de Chi-cuadrado de Pearson		Capacidades
	Chi-cuadrado	4.444
Competitividad	gl.	1
	Sig.	0.035

Nota. Encuesta aplicada a los productores de cacao del Distrito de Sitacocha.

d) Conclusión

Respecto a los resultados obtenidos de la tabla de contingencia del nivel de capacidades y competitividad, se determina que el 80 % de los productores de grano de cacao del Distrito de Sitacocha, presentan un nivel de capacidades “malo” y a la vez un nivel de competitividad “bajo” (Tabla 42.). además, en la tabla 43 con $\chi^2 = 4,444$, $gl = 1$ y $p = 0,035$, cómo la significancia es menor que 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula (H_0), por lo que el fortalecimiento de capacidades incide significativamente en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema.

6.1.1. Incrementar las capacidades técnicas, administrativas y profesionales.

En principio una de las principales fuentes de cambio es comprender que las capacidades que poseen los agricultores del grano de cacao del distrito de Sitacocha no son buenas, posteriormente realizar un diagnóstico que nos permita identificar el nivel y la situación de los productores, para luego orientar las estrategias y acciones para incrementar sus capacidades.

Etapas del proceso de fortalecimiento de capacidades.

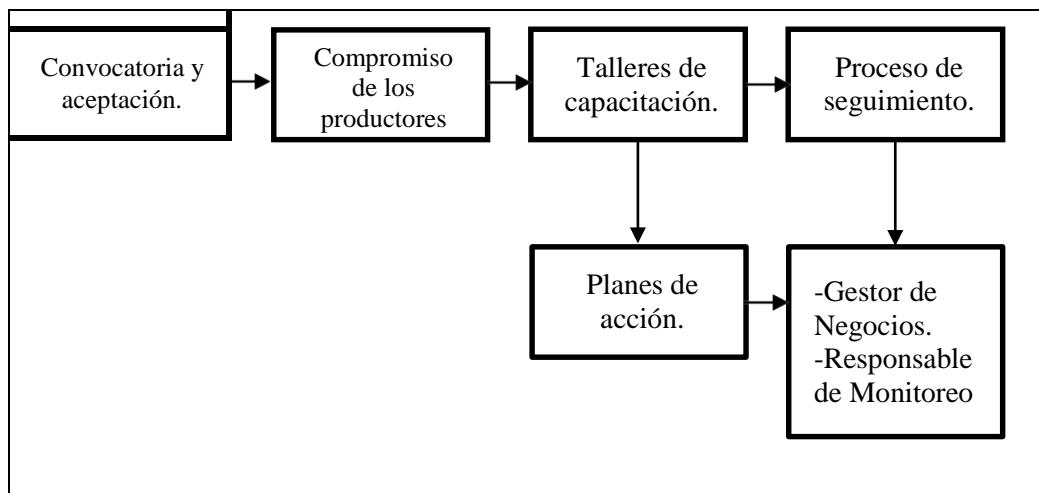


Figura 35. Etapas del proceso de fortalecimiento de capacidades.
Fuente: Fortalecimiento de capacidades empresariales, ICCA, (2008).

Es importante mencionar que la investigación realizada en esta tesis, contribuyó significativamente al realizar un diagnóstico de las capacidades y analizar el nivel de competitividad de los productores de grano de cacao, es así que sirve como punto de

partida para implementar un modelo eficiente de fortalecimiento de capacidades.

Etapas:

1. **Convocatoria y aceptación.** Realizar la convocatoria de todos los productores de cacao, exponer los principales objetivos de trabajo, cómo el fortalecimiento de capacidades técnicas, administrativas y profesionales, dinámica de trabajo, etc. Así poder persuadir y despertar el interés de los productores.
2. **Compromiso de los productores.** Una vez que aceptaron trabajar los productores de grano de cacao, se procede a establecer compromisos cómo responsabilidad, puntualidad cumplimiento, participación, etc. Por parte de los productores; y las capacitaciones, talleres, monitoreo por los facilitadores encargados del fortalecimiento de capacidades.
3. **Talleres de Capacitación.** Una vez establecidos los compromisos y acuerdos, se priorizan los temas de capacitación, los cuales se desarrollan en el siguiente orden:
 - i) Capacidades técnicas.
 - Sistema productivo.
 - Cadena y Territorio.
 - Tecnología moderna.
 - Poscosecha y comercialización.
 - Calidad como elemento de diferenciación.

i) Capacidades Administrativas.

- Planificación y Control.
- Organización y Asociatividad.
- Plan de negocios rurales.

ii) Capacidades Profesionales.

- Plan de producción: proceso de producción, cálculo de costos, punto de equilibrio y manejo de inventarios.
- Aspectos financieros de la actividad cacaotera: Costos y precios para la comercialización, flujo de caja, estado de resultados, formas de pago y análisis de riesgo.
- Investigación de mercados y estrategia de mercadeo.

4. **Proceso de seguimiento.** Es realizado por los facilitadores quienes evaluarán individual y colectivamente a los productores de grano de cacao, la evaluación se realizará después de finalizar cada sesión, así mismo se procederá a brindar la retroalimentación inmediata.

6.2. Costos de implementación de la propuesta.

Tabla 1.

Costos de implementación de la propuesta.

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	N° de Capacitadores	N° Sesiones	Costo por sesión	Total
Capacitación en Capacidades técnicas				S/ 6,400.00
1. Sistema productivo.	2	2	S/ 400.00	S/ 1,600.00
2. Cadena y Territorio.	2	1	S/ 400.00	S/ 800.00
3. Tecnología moderna.	2	1	S/ 400.00	S/ 800.00
4. Poscosecha y comercialización.	2	2	S/ 400.00	S/ 1,600.00
5. Calidad como elemento de diferenciación.	2	2	S/ 400.00	S/ 1,600.00
Capacitación en Capacidades Administrativas				S/ 4,200.00
1. Planificación y Control.	2	2	S/ 350.00	S/ 1,400.00
2. Organización y Asociatividad.	2	2	S/ 350.00	S/ 1,400.00
3. Plan de negocios rurales.	2	2	S/ 350.00	S/ 1,400.00
Capacitación en Capacidades Profesionales				S/ 4,200.00
1. Plan de producción	2	2	S/350.00	S/ 1,400.00
2. Aspectos financieros de la actividad cacaotera	2	2	S/350.00	S/ 1,400.00
3. Investigación de mercados y estrategia de mercadeo.	2	2	S/ 350.00	S/ 1,400.00
COSTO TOTAL				S/ 14,800.00

Nota. Estructura de costos de fortalecimiento de capacidades, “Mejoramiento de las capacidades productivas y comerciales de las familias productora de cacao del sector INAYUA” p. 47.

El costo total de la implementación de la propuesta es de S/.14.800.00, los cuales comprenden 20 sesiones, cada sesión es equivalente a una semana. El fortalecimiento de capacidades técnicas comprende 08 sesiones a cargo de un ingeniero agroindustrial y un ingeniero agrónomo, el costo de sesión es de S/.400; capacidades administrativas y profesionales comprende de 06 sesiones respectivamente cada una, a cargo de un Administrador y Economista, el costo de sesión es de S/350, estos costos incluyen material didáctico y visual.

6.3. Beneficios que aportará la propuesta.

El beneficio que aporta la propuesta al fortalecimiento de capacidades, es lograr incrementar el nivel de competitividad de los productores de grano de cacao del distrito de Sitacocha a través de una metodología adecuada, la cual servirá a los diversos profesionales utilizar y contar con estrategias brindando capacitaciones, talleres, así mismo realizar seguimiento y control, de tal manera garantizar el éxito del proyecto; además a continuación se describen algunos beneficios:

- A los productores: Desarrollo de capacidades y habilidades, mejor calidad de vida, mejor posición competitiva en el mercado, más ingresos, etc.
- A los Consumidores: Mejor calidad del producto y diversidad de productos.
- Al País: Creación de más oportunidades de trabajo, eliminación de conflictos sociales y mejor nivel de vida de la población.

6.4. Financiamiento.

La propuesta tiene varias alternativas de financiamiento, principalmente por las autoridades locales y regionales, quienes desarrollan proyectos de fortalecimiento de la población, del mismo modo algunos organismos no gubernamentales como (ONG'S), organismos gubernamentales como el Ministerio de Agricultura y Riego, y recursos de los propios productores de grano de Cacao del Distrito de Sitacocha, Cajabamba.

CONCLUSIONES

1. Se determinó la incidencia del fortalecimiento de capacidades, en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba, año 2018, teniendo una incidencia positiva y significativa de acuerdo a $\chi^2 = 4,444$, $gl = 1$ y $p = 0,035$, cómo la significancia es menor que 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula (H_0), por lo que el fortalecimiento de capacidades incide significativamente en la competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha.
2. Se analizó el nivel de capacidades de los productores del cacao del distrito de Sitacocha, identificando que el 80% de productores presentan un nivel de capacidades malo, así mismo las capacidades de mayor presencia son las capacidades técnicas (2.2), seguido de las capacidades administrativas (1.8) y profesionales (1.8), las cuales representan un nivel bajo, por la falta de apoyo de entidades públicas y privadas, falta de capacitación, técnicas y conocimientos tradicionales, etc.
3. Se logró identificar el nivel de competitividad de los productores del cacao del distrito de Sitacocha, Cajabamba. Determinando que el 80% de productores presentan un nivel de nivel de competitividad bajo, de tal forma que la dimensión con mayor relevancia es la productividad (2.1), seguido de tecnología (1.9) y por último el mercado (1.7), dimensiones que reflejan un nivel bajo, y no permite alcanzar una ventaja competitiva en la industria del grano de cacao.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere brindar la debida atención a la situación actual del nivel de capacidades y competitividad de los productores de grano de cacao del distrito de Sitacocha, así mismo de todos los pequeños productores del grano de cacao, ya que es un recurso muy demandado, y que en los últimos años ha venido incrementado y ampliando el mercado.
- Se recomienda implementar acciones y estrategias para incrementar el fortalecimiento de capacidades de los productores de grano de cacao, cómo capacitaciones, talleres, cursos, etc. direccionando los esfuerzos de los productores a fortalecer sus capacidades técnicas, administrativas y profesionales, que les permita tener mayores destrezas y habilidades en temas de gestión administrativa, procesos innovadores, estándares de calidad, uso de tecnología, etc.
- Se recomienda tener en cuenta las dimensiones de productividad, mercado y tecnología, así poder alcanzar una ventaja competitiva en la industria del cacao, que les permita posicionarse con su producto orgánico en mercados atractivos,
- Se sugiere promover la asociatividad de los productores del grano de cacao, creando asociaciones y/o cooperativas formales, que les permita mejorar su posición competitiva en el mercado, tener capacidad económica, atender una demanda más amplia, diversificación de productos, etc.
- Se sugiere a los gobiernos locales y regionales, realizar proyectos de emprendimientos que permitan incrementar el nivel de capacidades y competitividad de los productores de cacao, teniendo como punto de partida la información del presente estudio de investigación.

REFERENCIAS

- Anaya, J., (2009). El transporte de mercancías: Enfoque logístico de la distribución. España: ESIC.
- Alarco et al, (2011). Competitividad y Desarrollo. Evolución y Perspectivas Recientes. Lima, Perú: CEMTRUM CATÓLICA. Planeta Perú S.A.
- Alburquerque, F., (2012). Jornadas sobre Retos de futuro de los Gobiernos Locales. Crisis y desarrollo local: aspectos clave para avanzar. Vitoria. Recuperado de: http://www.delalburquerque.es/images/subidas/file/Crisis%20y%20DEL_.pdf
- Aragón, A., & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. México: Revista Investigación y Ciencia.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz. México: Revista Contaduría y Administración.
- Ardila, V. (2002). Integración de los grupos en equipos con miras a aumentar la eficacia. Colombia: Universidad Francisco de Paula Santander.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo: Taller sobre fortalecimiento de capacidades y aplicaciones de prioridades multinacionales de Investigación en Mesoamérica, Costa Rica, Diciembre)
- Ballón, E., Rodríguez, J. Zeballos, M. (2009). Fortalecimiento de capacidades para el DTR: Innovaciones institucionales en gobernanza territorial. Chile: Centro latinoamericano para el desarrollo.
- Buenaventura, J, (2017). *Proceso productivo y fortalecimiento de capacidades para la producción de alpacas suri blanco en la Comunidad de Phinaya, Canchis, Cusco - 2017* (tesis magistral). Universidad César Vallejo, Cusco, Perú.
- Cabrera, A., & López, P., (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Documentos de investigación. Recuperado de:

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2016597.

Candía, (2012). *Incorporación de las municipalidades en la institucionalidad pública para el mejoramiento de la competitividad: posibilidades, justificaciones, atribuciones y modelos de intervención* (tesis magistral).

Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Carnoy, M. (2006). *Economía de la educación*, Barcelona, España: UOC.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1990): *Transformación productiva con equidad*, LC/G.1601- P (SES 23/4), Santiago de Chile, Marzo.

Koontz H. & Weihrich, H. (2007). “Elementos de la administración. Un enfoque internacional”, Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

(2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.

(2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw - Hill Educación.

(2013). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw -Hill Educación.

Duisberg, V. (1995). *Sistema de perfeccionamiento profesional*. Colombia: EUMED.

Echevarri, P., & Echevarri, M. (2009) *El enfoque territorial redefine el desarrollo rural*. Recuperado de:

<http://www.proterritorios.net/sites/documentos/biblioteca/DI16.pdf> Esser,

K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer- Stamer, J. (1996) *Competitividad Sistémica*:

FAO, (2011). (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación). *Fortalecimiento de Capacidades Ahora*. Recuperado. Programa de Acción de Accra, Recuperado de: www.fao.org/capacitydevelopment.

FEM, (2016). (Foro Económico Mundial). *Informe global de competitividad,2018*.

- FUNDAE, (2016). (Fundación estatal para la formación en el empleo). Servicio Navarro del Empleo. Recuperado de: www.fundaciontripartita.es/publico/glosariotrminosayuda.aspx.
- Garafoli, G., Vázquez, A., (1995). Desarrollo Económico Local en Europa. España: Colegio de Economistas de Madrid.
- García, L. (2011). Catálogo de Cultivares de Cacao del Perú. Lima: MINAGRI & DEVIDA.
- Grados, J., (2001). Capacitación y desarrollo personal. México: Ed Trillas.
- Greenwood, M. (2004). Modelos decisionales: sexta edición. E.E.U.U:
- Hernandez, R., (1997). Metodología de la investigación. México: MCGRAW HILL.
- Hill, C., & Jones, G., (2009). Administración estratégica: Octava Edición, México: MC Graw Hill.
- Ibarra, M., & Demuner, M., (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras. México: Estudios fronterizos.
- Koontz H. & Weihrich, H. (2007). “Elementos de la administración. Un enfoque internacional”, Mc Graw Hill. México.
- Leal, C. (2015). *Análisis integral de la competitividad territorial: El caso del estado de Querétaro, México*. (Tesis doctoral). Universidad de Deusto, México.
- Loayza & Maldonado, (2015). *Propuesta de proyecto para el fortalecimiento de la competitividad de los productores de cacao del valle Primavera-VRAEM orientado a mercados con beneficios diferenciales* (tesis de pregrado): Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- López, Cerdán.R. C. (2003) Redes empresariales experiencias en la Región Andina. Trujillo: MINKA. Recuperado de: <http://www.minkaperu.com/Libro%20REDES%20-%20ripoll.pdf>
- Martínez, J. (1992). El crecimiento económico en el mundo desarrollado. España: GREFOI.
- Mansilla, A. (2006). Competitividad: Obtenido de Consultoría y Capacitación Empresarial: Obtenido de

<http://mbaconsultores.pe/docs/Competitividad.pdf>.

Lamb, C. & McDaniel, C.(2002). Marketing. Inglaterra: Editores S.A.

LLacchuas, M. (2016). Análisis de las limitantes en la competitividad de la cadena productiva (caesalpinia spinosa) en la región Apurímac (tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.

LQMS, (2014). (Sistema de gestión de calidad en laboratorio). Gestión de Incidencias. Recuperado de: https://extranet.who.int/lqsi/sites/default/files/attachedfiles/LQMS%2014%20Occurrence%20management_2.pdf

Lucas, M. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona, España: Editorial S.A.

Martínez, J. (1992). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. Cuba: Redalyc.

Meleán, R., & Rodriguez, G. (2013) Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: u análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica. Telos. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín, 15(13), 459-482. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424011>

Merchand, M. A. (2009) Reflexiones en torno a la nueva geografía económica en la perspectiva de Paul Krugman y la localización de la actividad económica. En Breves Contribuciones del I.E.G. Recuperado de: http://www.filo.unt.edu.ar/rev/ieg/ieg_21/Breves%2021_reflexiones_merch

Meyer, C & Schwager, A. (2007) Comprendiendo la experiencia del cliente. E.E.U.U : Harvard Business Review

Morgan, P. (1997). El diseño y uso de indicadores de desarrollo de capacidades. Documento preparado para la División de Políticas y Sociales, Rama de Políticas. EEUU: CIDA.

Municipalidad Distrital de Sitacocha (2017). Reseña Historica. Cajamarca, Perú. Recuperado de <http://www.munisitacocha.gob.pe/index.php/distrito/resena>.

- Parra, E., & Calero, F., (2006). Gestión y Dirección de Empresas Turísticas. España: MCGRAW HILL.
- Porter, M. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. E.E.U.U: Harvard Business Review.
- Rodriguez, M. (1999). El capital humano, otro activo de su empresa. Colombia: Entramado.
- Rojas, P., Chavarría, H., Sepúlveda, S. (1999). Competitividad de la Agricultura: Cadenas Agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Costa Rica: IICA
- Rosales, R. (1999). La pequeña y Mediana empresa. Prejuicios y perspectivas. México: Foro Regional sobre Política Industrial.
- Rueda, J., (2014). El desarrollo de capacidades: Un enfoque central de la cooperación al desarrollo.España: Universidad de Barcelona.
- Sastre, L. (2014). Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural: aplicación a comunidades aymaras (tesis doctoral) Universidad de Castilla La Mancha, Albacete, España.
- Salvatorre, D. (2000). Economía Internacional, Sexta ed. España: Prentice Hall
- Schettino, M., (2002). Introducción a la economía para no economistas. México: Pearson Educación.
- Soria, V. (1982). Relaciones Huumanas, 2da ed. México: Limusa.
- Tello, M. D. (2006). Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo. Documento de Trabajo 247. Recuperado de: <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD247.pdf>
- Vargas, K. (2015). Modelo de competitividad global de la industria. México: EUMED.
- Walters, H. (2007). Desarrollo de capacidades, cambio institucional y teoría del cambio. Holanda: WAGENINGEN UNIVERSITY & RESEARCH.
- Werther, (2008). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

APÉNDICE

APÉNDICE A:

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO

OBJETIVO: IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES Y COMPETIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DEL GRANO DE CACAO

Indicaciones:

1. Orden y silencio durante el desarrollo del diagnóstico
2. Participación y colaboración cuando se realicen las preguntas.
3. Levantar la mano ante cualquier inquietud o duda del tema.

I. Diagnóstico de Capacidades

1.1. Capacidades Técnicas

1. ¿Cuánto Tiempo lleva trabajando con los cultivos del grano de cacao?
 - a. De 0 a 1 año.
 - b. De 1 a 3 años.
 - c. De 3 a 5 años.
 - d. De 5 años a más.
2. ¿Qué procesos y/o actividades utiliza para el sembrío y cosecha del grano de Cacao?

3. ¿Recibe capacitación constante por parte de entidades públicas y/o privadas con temas relacionados a la producción del grano del cacao?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Rara vez.
4. ¿Le gustaría aprender nuevos procesos y conocimientos sobre la producción del grano de Cacao?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Los conocimientos que usted posee, le permiten dar solución a los diferentes problemas relacionados a la producción del grano de Cacao?
- a. Si
 - b. No
 - c. A veces.

1.2. Capacidades Administrativas

6. ¿Tiene conocimientos relacionados a la administración de empresas o negocios?
- a. Sí
 - b. No
7. ¿Aplica la planificación, organización, dirección y control en la gestión de su trabajo?
- a. Sí
 - b. No
8. ¿Elige decisiones correctas ante los problemas relacionados a la producción del grano de cacao?
- a. Sí
 - b. No
 - c. A veces
9. ¿Cómo es la comunicación y relaciones con sus trabajadores?
- a. Buena
 - b. Regular
 - c. Mala
10. ¿Pide apoyo a otros productores en caso se vea ante un problema que no pueda resolver?
- a. Si
 - b. No
 - c. A veces.

1.3 Capacidades Profesionales

11. ¿Tiene algún estudio o certificado relacionado a la producción del grano de cacao?
- a. Sí
 - b. No

12. ¿Trabaja con profesionales y/o técnicos especializados en la producción del grano de Cacao?
 - a. Sí
 - b. No
13. ¿Realizan trabajo en equipo (Trabajadores y Dueños) para conseguir buena producción del grano de cacao?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. A veces.
14. ¿Estaría usted dispuesto a recibir capacitación en temas técnicos, administrativos y profesionales?
 - a. Sí
 - b. No
15. ¿Estaría dispuesto a invertir en capacitaciones, talleres y charlas para mejorar sus capacidades en temas relacionados en la producción de cacao?
 - a. Sí
 - b. No

II. Diagnóstico de Competitividad

11 Productividad

1. ¿Realiza supervisión de costos, recursos materiales y humanos para la correcta producción del grano de Cacao?
 - a. Sí
 - b. No
2. ¿Cuenta con los recursos económicos y materiales necesarios?
 - a. Sí
 - b. No
3. ¿Se emplean los recursos económicos y materiales de la manera correcta?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Se realizan las acciones necesarias para no tener mermas o desperdicios?
 - a. Sí
 - b. No
5. ¿Se logra alcanzar la cantidad y calidad requerida por el mercado?
 - a. Sí
 - b. No

12 Mercado

6. ¿Considera usted, que el grano de cacao tiene varios compradores?
 - a. Si
 - b. No

¿Por qué?.....
7. ¿Está de acuerdo, que la venta de grano de cacao es muy buena y deja mucha ganancia?
 - a. Si
 - b. No

¿Por qué?.....
8. ¿Aceptarían asociarse con los demás productores del distrito para alcanzar mejores resultados en el mercado?
 - a. Si
 - b. No
9. ¿Cómo realiza la distribución del grano de cacao hacia el mercado?
 - a. De manera directa (Productor – Cliente).
 - b. De manera Indirecta (Productor – Intermediario – Cliente)
10. ¿Considera que sus clientes quedan satisfechos con el grano de cacao que usted produce?
 - a. Si
 - b. No

13 Tecnología

11. ¿Utiliza maquinaria y equipos en la producción y/o tratamiento del grano de cacao?
 - a. Si
 - b. No

12. ¿Cuentan con equipos informáticos para el análisis de sus resultados productivos, comerciales, etc?
- a. Si
 - b. No
13. ¿Trabajan con un sistema de control informático o sistémico en la producción del grano de cacao?
- a. Si
 - b. No
14. ¿Tienen acceso a internet?
- a. Si
 - b. No
15. ¿Invertirían en maquinarias, equipos y conocimiento tecnológico para mejorar la producción del grano de cacao?
- a. Si
 - b. No

Apéndice B.

CUESTIONARIO DE CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DEL GRANO DE CACAO DEL DISTRITO DE SITACOCHA.

Objetivo: Determinar el grado de correlación (incidencia) del nivel de capacidades y competitividad de los productores de cacao del distrito de Sitacocha

A. CAPACIDADES

Indicaciones: Marque con una X el espacio que indica su percepción del nivel de Capacidades que usted presenta frente a los siguientes enunciados, utilizando la siguiente escala.

¿En qué nivel se encuentran sus capacidades ante las siguientes situaciones?	1	2	3	4	5
La experiencia y/o conocimientos necesarios para el cultivo, producción y comercialización de cacao.					
Manejo de procesos y recursos en la producción del grano de cacao.					
Enfrentar problemas de producción o recursos relacionados al grano de cacao.					
Información y/o capacitación técnica para el mejoramiento del grano de cacao					
Conocimientos de Administración de empresas, negocios, proyectos de emprendimientos, etc.					
Aplicar la Planeación, Organización, Dirección y Control en su organización.					
Realizar una buena toma de decisiones, siempre evalúa y elige la mejor decisión.					
Comunicación y relación con los trabajadores.					
Realizar o invertir en estudios profesionales en usted, familia o sus trabajadores para mejorar la calidad de vida.					
Trabajar con personal profesional y especializado para la mejora de los cultivos y producción del grano de cacao.					
Trabajo en conjunto y en equipo, con los trabajadores y agricultores de la zona, persiguiendo un objetivo en común					
Recibir capacitaciones, talleres, charlas por parte de personal especializado y así consolidar conocimiento de calidad.					

A. COMPETITIVIDAD

Indicaciones: Marque con una X el espacio que indica su percepción del nivel de Competitividad que usted presenta frente a los siguientes enunciados, utilizando la siguiente escala.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Cuento con los recursos económicos, materiales y humanos para la producción del grano de cacao.					
Utilizo correcta y oportunamente los recursos que tengo para la producción del grano de cacao.					
Alcanzo los objetivos, acuerdos y/o metas propuestas.					
Logro alcanzar la cantidad y calidad solicitada por los clientes o compradores de cacao.					
Utilizo estrategias de ventas (marketing) para incrementar mi número de clientes y entrar a nuevos mercados.					
Conformo alianzas, una asociación o cooperativa de productores de cacao del distrito de Sitacocha.					
Cuenta con distribuidores, fuerza de venta o puntos de venta de grano de cacao.					
Los compradores y/o clientes están satisfechos con el grano y calidad del cacao.					
Utilizo maquinaria, equipos y tecnología correcta para la producción del grano de cacao.					
Utilizo equipos informáticos de oficina en mis instalaciones como computadores, teléfonos, Scanner, etc.					
Tengo sistemas de control y supervisión en mis cultivos y producción del grano de cacao.					
Tengo acceso a internet o alguna red que me sirva como fuente de información.					

Apéndice C.

Descripción Escala Likert.

<p>NIVEL DE CAPACIDADES.</p>	<p>MUY MALO</p>	<p>[0 -1 ></p>	<p>El productor tiene un nivel de capacidades muy malo, no presenta capacidades técnicas, administrativas y profesionales, no tiene iniciativa y voluntad para mejorar en los procesos tradicionales.</p>
	<p>MALO</p>	<p>[1 -2 ></p>	<p>El productor tiene un nivel de capacidades malo, muestra escasas capacidades técnicas, administrativas y profesionales, no cuenta con capacitación.</p>
	<p>REGULAR</p>	<p>[2 -3></p>	<p>El productor presenta un nivel de capacidades regular, muestra pocas capacidades técnicas, administrativas y profesionales, presenta la necesidad de capacitación, tienen conocimientos escasos del proceso administrativo.</p>
	<p>BUENO</p>	<p>[3 – 4></p>	<p>El productor presenta un nivel de capacidades Bueno, muestra capacidades técnicas, administrativas y profesionales, cuenta con capacitación permanente, tiene conocimientos de administración y negocios, cuenta con personal especializado.</p>
	<p>MUY BUENO</p>	<p>[4 –5></p>	<p>El productor presenta un nivel de capacidades Muy Bueno, muestra excelentes capacidades técnicas, administrativas y profesionales, cuenta con cursos, especializaciones técnicas, aplica el proceso administrativo, cuenta con personal profesional y especializado</p>

NIVEL DE COMPETITIVIDAD	MUY BAJO	[1 - 2>	El productor muestra un nivel de competitividad muy bajo, no cuenta con los recursos necesarios, no alcanza la cantidad y calidad requerida por el mercado, no tiene conocimiento de estrategias de marketing y ventas.
	BAJO	[1 - 2>	El productor muestra un nivel de competitividad bajo, la productividad es baja, no utiliza tecnología moderna, no utiliza estrategia de ventas o mercado para poder alcanzar mejores beneficios, no cuenta con ventaja competitiva.
	REGULAR	[2 - 3>	El productor muestra un nivel de competitividad regular, la calidad y cantidad requerida es regular, utiliza tecnología tradicional para la actividad cacaotera y cuenta con estrategias de ventas.
	ALTO	[3 - 4>	El productor muestra un nivel de competitividad alto, la calidad y cantidad requerida es buena, utiliza tecnología moderna para la actividad cacaotera, utiliza estrategia de ventas para poder alcanzar mejores beneficios, presenta una ventaja competitiva.
	MUY ALTO	[4 - 5>	El productor muestra un nivel de competitividad Muy alto, la calidad y cantidad requerida es excelente, utiliza y renueva tecnología moderna para la actividad cacaotera, cuenta con sistemas de control y supervisión. Pertenecen a una asociación, son líderes en el mercado.



Diagnóstico Participativo de Capacidades.



Diagnóstico Participativo de Capacidades.



Árbol y frutos de cacao, caserío Santa Ana, Distrito de Sitacocha.



Cultivos de cacao, caserío Santa Ana, Distrito de Sitacocha.