

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



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

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

MODELO COOPERATIVO COMO ESTRATEGIA ASOCIATIVA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE TARA EN LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ: 2013 – 2018

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Presentada por:

Bachiller: JORGE LUIS VASQUEZ ORRILLO

Asesor:

Dr. VALENTÍN PAREDES OLIVA

Cajamarca – Perú

2022

COPYRIGHT ©2022 by
JORGE LUIS VASQUEZ ORRILLO
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

TESIS APROBADA:

**MODELO COOPERATIVO COMO ESTRATEGIA ASOCIATIVA PARA
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE TARA EN LA
PROVINCIA DE SANTA CRUZ: 2013 – 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Presentada por:

Bachiller: JORGE LUIS VASQUEZ ORRILLO

JURADO EVALUADOR

Dr. Valentín Paredes Oliva
Asesor

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador

Dr. Héctor Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador

Dra. Leticia Noemi Zavaleta Gonzales
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2022



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 DE TESIS

Siendo las 10:20 horas, del día 17 de mayo de dos mil veintidos, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**, **Dr. HECTOR GAMARRA ORTIZ**, **Dra. LETICIA NOEMÍ ZA VALETA GONZALES**, y en calidad de Asesor el **Dr. VALENTIN PAREDES OLIVA** 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, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada : **MODELO COOPERATIVO COMO ESTRATEGIA ASOCIATIVA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE TARA EN LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ: 2013 – 2018**, presentada por el **Bachiller en Agronomía. VASQUEZ ORRILLO JORGE LUIS**.

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 **DICESEIS (16) BUENO** la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Agronomía. VASQUEZ ORRILLO JORGE LUIS**, 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 Administrativas, con Mención en **DIRECCIÓN DE PROYECTOS**.

Siendo las 12:20 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Valentín Paredes Oliva
Asesor

.....
Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador

.....
Dr. Héctor Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador

.....
Dra. Leticia Noemí Zavaleta Gonzales
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A mi esposa Sandra por demostrarme siempre su amor, cariño y apoyo incondicional, sin importar nuestras diferencias de opiniones y sobre todo al ser de luz, que hace, que mis días sean maravillosos, mi hija Luany.

A Dios por guiar y cuidar de mí, por alentarme en todo momento y no dejarme retroceder, por brindarme su inmenso amor y por ser el soporte de mi vida. Por cuidar de mi familia.

Con todo cariño y amor a mis padres y hermanos, por su apoyo constante, por llenar mi vida con sus valiosos consejos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la inspiración y darme la fuerza en el proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto que emprendo.

Un agradecimiento especial a los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por compartir sus conocimientos, de manera especial a mi asesor, al Dr. Valentín Paredes Oliva quien me ha guiado con su paciencia y su rectitud como docente, y a los socios de la cooperativa COPAAESC por su valioso aporte en ésta investigación.

No es una cuestión de cómo de bien funciona cada proceso, la cuestión es cómo de bien funcionan juntos. *Lloyd Dobens*

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Epígrafe.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Lista de Abreviaturas.....	xiv
Glosario.....	xv
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Contextualización.....	2
1.1.2 Descripción del problema.....	3
1.1.3 Formulación del problema.....	3
1.2 Justificación e importancia.....	4
1.3 Delimitación de la investigación.....	5
1.4 Limitaciones.....	5
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo general.....	6
1.5.2 Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación.....	7
2.2 Marco doctrinal de las teorías.....	17

2.2.1	Teoría del valor agregado de la asociatividad.....	18
2.2.2	Teoría de la competitividad de Porter.....	14
2.3	Marco conceptual.....	19
2.3.1	Modelo cooperativo.....	20
2.3.2	Competitividad.....	28
2.3.3	Producción y productividad de tara.....	38
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES		42
3.1	Hipótesis.....	42
3.1.1	Hipótesis General.....	42
3.1.2	Hipótesis específicas.....	42
3.2	Variables.....	42
3.3	Operacionalización de variables.....	42
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO		45
4.1	Ubicación geográfica.....	45
4.2	Diseño de la investigación.....	47
4.2.1	Enfoque de investigación.....	47
4.2.2	Tipo de investigación.....	48
4.3	Métodos de investigación.....	48
4.4	Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	48
4.4.1	Población	48
4.4.2	Muestra... ..	49
4.4.3	Unidad de análisis y observación	49
4.5	Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	49
4.6	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	50

4.7	Matriz de consistencia metodológica.....	51
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		53
5.1	Presentación de los resultados	53
5.1.1	Nacimiento y caracterización de la cooperativa COPAAESC...	53
5.1.2	Descripción y análisis de encuestas.....	56
5.2	Discusión de resultados.....	84
5.3	Contrastación de la hipótesis.....	93
5.3.1	Contrastación de la hipótesis general.....	93
5.3.2	Contrastación de las hipótesis específicas.....	94
	CONCLUSIONES	100
	RECOMENDACIONES	101
	REFERENCIAS	103
	APÉNDICES	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Producción de Tara en vaina en la Región Cajamarca	41
Tabla 2:	Operacionalización de la variable modelo cooperativo	43
Tabla 3:	Operacionalización de la variable competitividad	44
Tabla 4:	Matriz de consistencia metodológica	51
Tabla 5:	Producción de tara en un periodo de 5 años	93
Tabla 6:	Costos de producción por hectárea	95
Tabla 7:	Análisis de rentabilidad	96
Tabla 8:	Obtención de ingresos, egresos y saldo por año de la tara en vaina seca	97
Tabla 9:	Producción, precio e ingresos anuales por venta de tara en vaina seca	98
Tabla 10:	Frecuencia y porcentaje de respuestas por ítems, vertidas en la encuesta realizada a los directivos de la cooperativa COPAAESC	113
Tabla 11:	Frecuencia y porcentaje de respuestas por ítems, vertidas en la encuesta realizada a los socios de la cooperativa COPAAESC	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Diamante de la competitividad de Porter	18
Figura 2:	Flujo productivo de la tara	41
Figura 3:	Ubicación de Santa Cruz dentro del mapa de Cajamarca	45
Figura 4:	Diagrama del diseño	47
Figura 5:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Distribución de excedentes y Proyectos financiados	57
Figura 6:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Rentabilidad y acceso al crédito	58
Figura 7:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Participación y Compromiso organizacional	59
Figura 8:	Niveles y porcentajes del indicador, Compromiso organizacional	60
Figura 9:	Niveles y porcentajes del indicador, Membresía	61
Figura 10:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Participación y transparencia	62
Figura 11:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Toma de decisiones y Acceso a información	63
Figura 12:	Niveles y porcentajes del indicador, Orden jerárquico	64
Figura 13:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Misión, Visión y Objetivos estratégicos	65
Figura 14:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Asistencias técnicas y Rendimiento	66
Figura 15:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Volumen de producción y Costos de producción.	67
Figura 16:	Niveles y porcentajes del indicador, Precios.	68
Figura 17:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Apertura de nuevos mercados	68
Figura 18:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Satisfacción del cliente y Volumen de ventas	69
Figura 19:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Capital social y Recursos económicos	70

Figura 20:	Niveles y porcentajes del indicador, Mano de obra	71
Figura 21:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Proyectos financiados y Acceso al crédito	72
Figura 22:	Niveles y porcentajes del indicador, Participación	72
Figura 23:	Niveles y porcentajes del indicador, Compromiso organizacional	73
Figura 24:	Niveles y porcentajes del indicador, Compromiso organizacional	74
Figura 25:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Diferencia salarial y Membrecía	75
Figura 26:	Niveles y porcentajes del indicador, Participación	76
Figura 27:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Transparencia y toma de decisiones	77
Figura 28:	Niveles y porcentajes del indicador, Acceso a información	78
Figura 29:	Niveles y porcentajes del indicador, Orden jerárquico	78
Figura 30:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Misión, Visión y Objetivos estratégicos	79
Figura 31:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Asistencias técnicas y Rendimiento	80
Figura 32:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Volumen de producción y Costos de producción	81
Figura 33:	Niveles y porcentajes del indicador, Precios	82
Figura 34:	Niveles y porcentajes del indicador, Apertura de nuevos mercados	82
Figura 35:	Niveles y porcentajes de los indicadores, Satisfacción del cliente y volumen de ventas	83

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

COPAAESC:	Cooperativa de servicios múltiples de los productores agropecuarios agroindustriales y ecológicos de Santa Cruz
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
ONG:	Organización No Gubernamental
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
APOVINCES:	Asociación de Productores Orgánicos de Vines
VRAEM:	Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro
ACI:	Alianza Cooperativa Internacional
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
FOB:	franco a bordo
AGRORURAL:	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
INDECOPI:	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

GLOSARIO

Competitividad: la competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Confianza: es la creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada.

Cooperativismo: es el movimiento y la doctrina que impulsa la promoción y la organización de cooperativas; las cuales son sociedades autónomas cuyos integrantes buscan satisfacer una necesidad en común y sin fines de lucro.

Cultura organizacional: modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Estrategia competitiva: la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas que serán necesarias para alcanzar tales objetivos

Estrategia: es un plan para dirigir un asunto; una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Modelo económico: concepto proposicional o metodológico acerca de algún proceso o fenómeno económico.

Principios cooperativos: son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas.

Proceso productivo: designa a aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio.

Producto: el producto es cualquier bien, servicio o idea que posea valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad o deseo.

Productor, persona o grupo de personas, ya sea de carácter público o privado, que transforman los recursos en productos útiles.

Tara: también conocida como "taya", es un árbol pequeño, de dos a tres metros de altura; de fuste corto, cilíndrico y a veces tortuoso cuyo tronco, está provisto de una corteza gris espinosa, con ramillas densamente pobladas; en muchos casos las ramas se inician desde la base dando la impresión de varios tallos.

Ventajas comparativas: surgen de la posibilidad de obtener con menores costos ciertos insumos, como recursos naturales, mano de obra o energía.

Ventajas competitivas: se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo “Determinar la contribución del modelo cooperativo como estrategia asociativa en la mejora de la competitividad de los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz: 2013 - 2018”. La población estuvo constituida por 492 productores, socios de la cooperativa de servicios múltiples de los productores agropecuarios agroindustriales y ecológicos de Santa Cruz “COPAAESC”, la muestra fue de 78 productores la cual resulto luego de aplicar la fórmula para poblaciones finitas. La investigación presenta un enfoque mixto, y es de tipo básica descriptiva, el diseño de la misma es No Experimental, el método empleado fue el analítico – sintético, la técnica e instrumentos de recolección de datos utilizando fue el cuestionario, a partir del cual se procedió al procesamiento y análisis de datos para la contrastación de la hipótesis planteada. Los resultados de la investigación, así como, las discusiones demuestran que el modelo cooperativo contribuyó a mejorar los niveles de competitividad de los productores, desarrollándolos económicamente, optimando su volumen de producción de 9560 en el 2014 a 127000 kilos en el 2018, amparando fuentes de financiamiento, logrando fomentar capacidades productivas y habilidades comerciales, instituyendo valores, principios, perfeccionando la calidad de su producto y articulándolos comercialmente con empresas regionales y nacionales.

Palabras clave: asociatividad, competitividad, cooperativa, productores, estrategia, competitiva

ABSTRACT

The objective of this research was "To determine the contribution of the cooperative (associative) model in improving the competitiveness of tara producers in the Province of Santa Cruz: 2013 - 2018". The population consisted of 492 producers, members of the multiple services cooperatives of agro-industrial and ecological agricultural producers of Santa Cruz "COPAAESC", the sample was of 78 producers which resulted after applying the formula for finite populations. The research presents a mixed approach, and is of a basic descriptive type, its design is Non-Experimental, the method used was the analytical-synthetic one, the technique and data collection instruments used was the questionnaire, from which the proceeded to the processing and analysis of data for the contracting of the hypothesis raised. The results of the investigation, as well as the discussions, showed that the cooperative model contributed to improving the competitiveness levels of the producers, developing them economically, optimizing their production volume from 9,560 in 2014 to 127,000 kilos in 2018, protecting the sources of financing. , managing to promote productive capacities and commercial abilities, instituting principles of values, perfecting the quality of its product and articulating them commercially with regional and national companies.

Keywords: Associativity, competitiveness, Cooperative, producers, strategy competitive

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, en adelante FAO por sus siglas en inglés, “En los países en desarrollo, la tendencia de asociatividad de productores agrarios es el principal modelo económico de productores a pequeña escala. Esto se ha traducido a partir de aquellos productores agrícolas con baja rentabilidad, productores con escasa gestión crediticia, apoyo, tendencia al individualismo, desconfianza, etc. (FAO, 2017). Las experiencias exitosas de productores agrícolas en Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador y Perú, desarrolladas a partir de asociaciones, hicieron posible revertir la situación de la baja rentabilidad y la inaccesibilidad a créditos, puesto que al asociarse lograron mejorar la rentabilidad y productividad, generar empleo y trabajar con un enfoque de género, hasta la conformación de una red andina.

En el Perú, menciona Cabrera (2019) que uno de los problemas es la no asociatividad de los pequeños productores agrícolas, quienes son la parte más débil de una cadena de valor, sin acceso al crédito y tecnología. Por otro lado, la producción de los agricultores es pequeña y no tienen la capacidad de negociar individualmente, están lejos del mercado, en su mayoría sin transporte y se ven más afectados cuando los precios bajan, en consecuencia, no tienen la capacidad de agregar valor a su producción.

En el ámbito de estudio uno de los problemas identificados es el individualismo, desconfianza en el modelo cooperativo y la poca experiencia organizacional, lo cual desfavorece la articulación equitativa de los pequeños productores a la cadena productiva de la tara, haciendo insostenible la venta de su producto.

1.1.1 Contextualización

Los productores de tara actualmente se enfrentan a diversos problemas, entre los que destaca la caída del precio en el mercado; como respuesta ante ello se cree que la asociatividad facilitará la creación de economías de escala, reduciendo los costos de transacción; propiciando el uso más eficiente de los factores de producción; reduciendo los riesgos asociados al mercado; mejorando el acceso a los servicios financieros y a la información técnica y de mercado; o incrementando la capacidad y el poder de negociación (Hidalgo, 2012).

En el mundo tan competitivo que vivimos, las micro y pequeñas empresas (MYPEs) y en general las pequeñas unidades de producción de los diversos sectores de la economía, tienen que desarrollar estrategias asociativas que les permitan superar por lo menos en parte las desventajas que significa ser pequeñas. Es importante destacar que el modelo asociativo se ha venido gestando desde hace ya algunos años en diferentes países (Alarco, 2010).

En países como Italia se han llevado adelante desde la década del setenta, experiencias exitosas en materia de cooperación empresarial una de ellas, los consorcios de exportación, que surgen como consecuencia de la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de colocar sus productos en mercados alternativos. En Alemania, al igual que en Italia, las empresas se asocian para comercializar sus productos, especializándose preferentemente en nichos de mercado donde su producto presenta ventajas comparativas; el objetivo perseguido con este tipo de asociaciones es el de incrementar su participación y control de determinados mercados internacionales (Delgado, 2014).

Los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz, tienen gran capacidad de emprendimiento, pero poca capacidad asociativa, desconociendo de

modelos asociativos competitivos; persisten en intereses individuales, lo que dificulta la generación de confianza y de competitividad sostenida. Según la COPAAESC (2018) en la actualidad cada productor produce de 60 a 82 quintales por hectárea de tara, siendo la cosecha 2 veces al año; además, al no estar asociados pierden oportunidades como, la articulación a mercados regionales y/o nacionales, tienen un limitado acceso al crédito, presentan limitados volúmenes de comercialización y por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado; la compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no les brindan un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos.

1.1.2 Descripción del problema

En la provincia de Santa Cruz la poca capacidad asociativa, sumada a la desconfianza de formar parte de un modelo cooperativo, provoca que los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz tengan limitaciones y pérdidas en producción, comercialización, desarrollo de capacidades y pierdan oportunidades para acceder a fuentes financieras públicas y privadas y a mercados más competitivos.

1.1.3 Formulación del problema

1.1.3.1. Problema general

¿Cuál es la contribución del modelo cooperativo como estrategia asociativa, en la mejora de la competitividad de los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz: 2013 – 2018?

1.1.3.2. Problemas específicos

- a. ¿Cómo era la situación de competitividad de los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz antes de que se emplace la cooperativa?
- b. ¿Cómo fue el proceso de implementación de la cooperativa de productores de tara en la Provincia de Santa Cruz?
- c. ¿Cuál es el nivel de competitividad alcanzado por los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz, como consecuencia de la gestión de la cooperativa?

1.2 Justificación e importancia

1.2.1. Justificación teórica

Teniendo en cuenta que la cooperativa COPAAESC es una organización consolidada y gestionada bajo el modelo cooperativo y que no se ha realizado trabajo alguno sobre los elementos que contribuyeron a la competitividad de los productores de tara, es que se realiza la presente investigación. Por otro lado, la importancia de la investigación se anexa al concepto del modelo cooperativo a través de sus principios, valores, normativas legales y tributarias; concibiéndose como un modelo asociativo que busca alcanzar la competitividad de los productores; mejorando su productividad, costos, comercialización, estructura organizacional; alcanzando como resultado un desarrollo tanto económico como social. También se sustenta en la existencia de la teoría de la competitividad y de elementos que buscan el éxito competitivo.

1.2.2. Justificación técnica práctica

La investigación se realiza para identificar aspectos técnicos del modelo asociativo cooperativo que practica la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Productores Agropecuarios Agroindustriales y Ecológicos de Santa Cruz, y que le

permiten mejorar la competitividad de sus productores; en tal sentido el modelo cooperativo se sustenta como una estrategia para que los pequeños productores mejoren en su eficiencia productiva y logren articularse con el mercado; asimismo, lograrán un desarrollo colectivo al integrar mano de obra no calificada de poblaciones vulnerables en las actividades propias del cultivo.

1.2.3. Justificación institucional y personal

La investigación se realizará para demostrar que el modelo cooperativo es una estrategia verosímil, que puede ser utilizada como componente de los proyectos productivos con la finalidad de mejorar y desarrollar económicamente a sus actores directos. El presente trabajo es de carácter personal y de investigación para optar el grado académico de Maestro en Ciencias, Mención Dirección de Proyectos.

1.3 Delimitación de la investigación

El estudio de investigación tiene una delimitación geográfica que es el área de intervención de la cooperativa COPAAESC en la Provincia de Santa, distritos: Santa Cruz, La Esperanza y Chancay Baños y una delimitación temporal que es el periodo 2013 – 2018.

1.4 Limitaciones

La desconfianza de los directivos de la cooperativa COPAAESC al momento de compartir su información, ya que tienen el temor, de que se difundan documentos reservados. Por otro lado, se presentaron limitaciones de tiempo con el personal técnico de la organización al momento de realizar las visitas a directivos y socios que se encuentran distribuidos a nivel distrital y provincial; ya que, el personal técnico expresaba sobre carga laboral y se adolecía de movilidades para trasladarse.

Se dispone de poca información sobre el número de productores de tara, volumen de producción, frecuencia de producción, acopiadores locales, y rutas de acopio de tara en la provincia de Santa Cruz. Las instituciones involucradas procesan solo datos generales en el sector agrícola como producción general, enfermedades que atacan al cultivo, exportaciones, utilidad de la producción, etc.; pero no cuentan con datos específicos sobre el objeto de estudio de esta investigación.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la contribución del modelo cooperativo como estrategia asociativa en la mejora de la competitividad de los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz: 2013 - 2018

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Describir la situación de competitividad de los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz antes de que se emplace la cooperativa.
- b. Analizar como fue el proceso de implementación de la cooperativa de productores de tara en la Provincia de Santa Cruz.
- c. Determinar el nivel de competitividad alcanzado por los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz, como consecuencia de la gestión de la cooperativa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El capítulo presenta resumidos documentos de investigación y material bibliográfico retrospectivo, cuyos resultados y conclusiones sirven como base de referencia para esta investigación.

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

En referencia al modelo cooperativo se observan muchos estudios a nivel internacional entre los que resaltan investigaciones como la de Meza et al. (2017) en su investigación titulada “Experiencia de asociatividad en Ecuador: caso APOVINCES”, donde se fijó como objetivo general: determinar los factores de éxito de la Asociación. Para ello, utilizó el diseño descriptivo de investigación transversal. Los agricultores que se agrupan en la Asociación de Productores Orgánicos pertenecen a 20 fincas certificadas como productores de cacao orgánico y 252 fincas en proceso de certificación avanzada. Se utilizó una muestra de 5 socios seleccionados al azar (miembros certificados) para realizar el estudio. Como resultado se determinó que la Asociación ha logrado establecer procesos productivos eficientes que les permiten permanecer en el mercado. Como conclusiones tenemos que existe independencia y autonomía en el aspecto financiero, un liderazgo claro y eficiente de los niveles gerenciales, solidez organizacional sustentada en la cohesión interna de sus socios y reglas claras de participación y distribución de beneficios; además, las actividades y procesos productivos se llevan a cabo en condiciones ecológicas.

Pabón (2020) en su investigación titulada “Estrategias competitivas de los micro, pequeños y medianos talleres que elaboran artesanías en madera, de San Antonio de Ibarra, Imbabura, Ecuador”, cuyo objetivo principal fue establecer correlaciones entre la asociación de empresas y la competitividad de pequeños y medianos talleres artesanales de madera, que estudio a nivel descriptivo correlacional; determinó que existe una fuerte correlación entre la interconexión de las empresas y la competitividad de los micromolinos, pequeños y medianos talleres que producen artesanías en madera, con un nivel de significancia de 0.135 y un Pearson $r = 0.083$. Al finalizar concluye que el enlace asociativo abrirá nuevos mercados y reducirá los costos de producción.

Pinargote (2020) en su investigación titulada "Análisis de la asociatividad como alternativa de para la exportación de licores producidos por microempresarios de la provincia de Esmeraldas", cuyo objetivo fue demostrar que la alianza de fabricantes sería una alternativa para que el microempresario de Esmeralda pueda acceder a los mercados extranjeros. En tal sentido, propone la constitución de un consorcio de exportación como modelo de vinculación entre empresas, facilitando así el posicionamiento del producto en economías de mercado internacional; minimizando de esta manera los problemas que limitan consolidar el sector manufacturero.

Guevara (2020) en su investigación titulada “Brechas de género en la participación de las mujeres en la dirección política y gerencial de las cooperativas de producción medianas y grandes en costa rica, en los organismos auxiliares y de integración, así como en la representación cooperativa en instituciones públicas. análisis de la situación durante el periodo 2012 – 2016”, menciona que es importante proponer los componentes de una política pública

que fortalezca el sector cooperativo mediante la participación política activa, representativa y equitativa de las mujeres en tal sentido considera que es preciso definir estrategias e identificar mecanismos e instrumentos para que las mujeres puedan participar de manera categórica en órganos de gobierno y toma de decisiones en sus propias empresas cooperativas. Para ello, propone impulsar la reforma de paridad en la Ley de Cooperativas.

Amado et al. (2019) en su investigación titulada “Propuesta para la supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito medianas y grandes por parte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP’s del Perú”, centra su atención en los principales aspectos financieros y operativos de las cooperativas que concentran el 80% del total de activos del sistema en Perú. Las cooperativas que analiza son las siguientes: Pacífico, Abaco, Aelu, Santa María Magdalena, Santo Cristo de Bagazán, San Cristóbal de Huamanga, Quillabamba Ltda, San Martín de Porres Ltda, Efide, San Isidro, Santo Domingo de Guzmán, Petroperú, Los Andes Cotarusi Aymaraes, Santa Catalina de Moquegua, El Tumi, La Rehabilitadora Ltda, Cuajone, Ilo, Toquepala. Y en todas ellas identifica que los aspectos educativos del socio son promovidos a través de incentivos y que se mantiene una mayor Reserva Cooperativa en línea con la dualidad pasivo patrimonio de los socios. Bajo este contexto asevera que es preciso concientizar a sus asociados para que en el futuro se envíe a Reserva Cooperativa un mayor porcentaje de sus remanentes y así protejan patrimonialmente a su organización.

Tovar (2017) en su investigación titulada "Asociatividad: estrategia para mejorar la competitividad de los productores de ñame del Departamento de Sucre", tuvo como objetivo proponer que el factor asociativo apunta a establecer una figura estratégica en la organización de productores de ñame, para mejorar sus

condiciones competitivas. El estudio se orientó hacia un abordaje cualitativo a nivel descriptivo, bajo un diseño transversal no empírico. Concluyendo que la vinculación es la estrategia básica para que aumente la competitividad e inicie un nuevo desarrollo económico y social de productores de ñame en la provincia de Sucre. Asimismo, ha determinado que para lograrlo se deben identificar los siguientes aspectos: reducción de costos de producción, legalización, educación, transparencia con el departamento de agricultura.

Cajas et al. (2016) en su investigación titulada “Indicadores sociales en instituciones financieras de la Economía Popular y Solidaria”, menciona que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) evidencia actualmente el compromiso ético que tienen las organizaciones frente a todos sus grupos de interés a través de la rendición de cuentas de su gestión social, en este sentido, considera que es esencial la importancia que establece, la Responsabilidad Social en una organización, ya que se instituye en una nueva visión dentro del ámbito de la gestión social, cuyo fin es mejorar las actuaciones habituales y asumir compromisos no sólo en lo interno de la organización, sino también en lo externo específicamente con la comunidad y el medio ambiente.

Roelants et al. (2014) en su investigación titulada “Cooperativas y Empleo: Un informe mundial”, menciona que las cooperativas vienen contribuyendo a la generación de empleo en todo el mundo, el cual es suficientemente significativo, tanto cuantitativa como cualitativamente, y su potencial de crecimiento en términos de empleo aún no ha sido alcanzado definitivamente. En particular, se puede afirmar que la gestión de recursos humanos en las cooperativas tiene una visión centrada en las personas, y pone especial énfasis en la gestión de las relaciones entre los trabajadores y otras partes

interesadas. Además, hace mención que la brecha salarial es generalmente más reducida en las cooperativas en comparación con otros tipos de empresas. el empleo cooperativo se caracteriza por la distribución relativamente bien equilibrada entre las zonas urbanas y rurales evitando la migración rural, y la desertificación económica de las regiones periféricas, un empleo cooperativo se caracteriza a menudo por una alta seguridad y tiempos largos.

Nachar (2013) en su investigación titulada “Sociedades Cooperativas: Una Aproximación Desde La Responsabilidad Social Corporativa Y El Desarrollo”, menciona que las cooperativas tienen una importante ventaja en su estructura organizacional, se caracterizan por tener un enfoque democrático en la toma de decisiones, están orientadas desde un enfoque humano, se las considera como un motor de crecimiento económico de una sociedad por lo que conducen a la generación de valor para los accionistas. Bajo este contexto es importante analizar las estrategias que desarrollan para la generación y utilización eficiente de sus recursos. Como conclusión considera que una ventaja competitiva es la estrategia de conservar fondos de reserva para resguardar a la cooperativa de posibles descapitalizaciones.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Chávez et al. (2019) en su investigación titulada “Plan Estratégico para la Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples El Milagro 2019-2022”, menciona que el modelo cooperativo permite identificar clientes y un mejor precio para los cafés especiales que comercializan, de igual manera, facilita la asistencia técnica, adquisición de abonos e insumos, y gestiona adecuadamente los gastos de las certificaciones y el registro de marca de sus productos ante INDECOPI; también ofrece mejoras en las condiciones sociales y ambientales. Internamente el modelo

cooperativo permite una concordancia entre el rol que ejerce en representación de sus socios, y los códigos de ética regulados de acuerdo con los principios del cooperativismo. El cooperativismo es un modelo que se debe a sus socios, por lo que acepta y adopta en su seno a personas que no pueden tener acceso al mercado. Los socios de la Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples El Milagro están fidelizados y sienten que comercializar organizadamente les ha dado mayores ventajas competitivas en comparación con el mercado libre; por otro lado, se sienten amparados en el comercio justo y las certificaciones que tienen, lo cual les facilita llegar a diferentes mercados de nivel nacional e internacional. Asimismo, considera que los temas o factores que determinan el éxito de la cooperativa son los socios, la capacidad de Dirección y Gestión, Recursos Humanos y el producto; los cuales deben tenerse en cuenta para la formulación de su plan estratégico.

Diego y Vargas (2019) en su investigación titulada “Gestión empresarial y competitividad en las pequeñas empresas que fabrican prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, La Victoria, 2019”, manifiestan que su investigación se enfocó en determinar en qué medida las cuatro dimensiones correspondientes a la gestión empresarial, realizada por los pequeños empresarios fabricantes de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, incidía en la competitividad de estas empresas y a lo cual concluyen que existe una incidencia significativa entre la gestión empresarial y la competitividad, por tanto ello determinaría que al llevarse a cabo una adecuada gestión empresarial a partir de la planificación de cada una de las actividades, la organización de las herramientas, las actividades y estrategias empresariales, así como la dirección de los elementos empresariales en función de los objetivos, y el oportuno control, se lograrían resultados significativamente positivos sobre el desempeño competitivo

de las pequeñas empresas para ofrecer sus prendas de vestir ante la alta competencia en el mercado.

Montes (2018) en su investigación titulada “La Asociación de Productores de Cacao del VRAEM como estrategia de internacionalización”, señaló como objetivo general que la asociatividad es la estrategia de internacionalización ideal para los productores de cacao. Para ello, utilizó el tipo de investigación aplicada a nivel descriptivo explicativo, de diseño transversal, utilizando el método mixto. Entre los resultados, destaca que la asociatividad en sus diversas formas es la estrategia ideal de internacionalización para los productores de cacao, brindando mayor poder de negociación y logrando así el bienestar social, económico, cultural y humano de sus habitantes. Entre las principales conclusiones se tiene que los productores de cacao están cada vez más sujetos a una mayor competencia teniendo que enfrentar nuevos retos como la conservación del medio ambiente, la protección al comprador y el crecimiento de la demanda de productos, que hoy son el motivo central del comercio internacional.

Cajavilca (2018) en su investigación titulada “Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017”, menciona que las ventajas competitivas por costos, por diferenciación y valores de capacidad son un factor significativo en la competitividad empresarial respecto a los resultados empresariales de productividad, rentabilidad y crecimiento. La participación de un número creciente de las empresas peruanas en el comercio internacional explica que la especialización en estos sectores productivos es clave para lograr productividad, rentabilidad y crecimiento empresarial, a la vez crecimiento en el producto bruto interno y por ende en el valor real de la economía nacional.

Bastidas y Rutte (2017) en su investigación titulada "La asociación de productores de pisco en Lunahuaná, como instrumento de exportación, 2017", tuvo como principal objetivo demostrar que la vinculación es inicialmente instrumental, para luego internacionalizar sus productos. Además, buscó identificar la idiosincrasia de los productores de pisco, incluyendo datos cualitativos y desarrollados a través del análisis estadístico bajo un diseño transversal simple. Concluye que la teoría de la vinculación es una herramienta útil y fundamental para la exportación de pisco con Lunahuaná; por otro lado, manifiesta que el número de hectáreas, la capacidad económica, la tecnología y el nivel de gestión del negocio, son las características básicas que afectan la capacidad de fabricantes para unir esfuerzos.

Pérez y Calcina (2016) en su investigación titulada "Actos cooperativos de los socios en los procesos de gestión en la cooperativa agraria San Gabán Ltda.", menciona que los roles que asumen los socios en las actividades del trabajo cooperativo favorecen significativamente en el fortalecimiento de la organización y en la buena gestión de la cooperativa. Por otra parte, los roles del trabajo cooperativo en las labores agrícolas del cultivo de cacao, que desempeñan los socios involucran la participación de la familia, similar panorama se presenta en las labores de cosecha, pre beneficio y comercialización. El trabajo cooperativo que desarrollan a nivel de organización y gestión, es promovido a partir del principio cooperativo de democracia e igualdad, ya que todos participan en todo el ciclo agrícola del cacao. Por otro lado, los socios participan de eventos de capacitación para fortalecer su habilidad productiva y de gestión, lo cual ha facilitado una producción formal de sus productos pudiendo ser cuantificada,

valorizada y comercializada sin ningún inconveniente dentro de los principales mercados.

Vargas (2016) en su investigación titulada “Implementación de un sistema de costos por proceso y su efecto en la rentabilidad de la empresa Alpaca Color SA”, menciona que la implementación de un Sistema de costos por procesos tiene un efecto positivo en la rentabilidad de la Empresa; conceptualiza que la mano de obra es el esfuerzo físico y mental que representa el factor humano de la producción y cumple un rol importante en la actividad manufacturera. También considera que la mano de obra es el elemento del costo que tiene entidad propia, está asociada a cambios macro y microeconómicos y concluye que es un factor determinante en la generación de rentabilidad, por lo que tiene una relación directa con la competitividad de una empresa.

Villaorduña (2014) en su investigación titulada “Efectos del financiamiento en la gestión de las empresas de servicios en lima metropolitana”, menciona que toda empresa tiene oportunidad de crecer y realizar transacciones comerciales, tienen la capacidad de gestionar sus recursos. Por lo que, concluye que el financiamiento en términos generales establece un respaldo financiero que influye favorablemente en el logro de objetivos y metas; así mismo, pudo establecer que políticas crediticias de financiamiento emitidas por entidades financieras inciden favorablemente en los resultados de gestión de las empresas, cuando son adecuadamente orientadas. En el caso de pequeñas empresas que cuentan con capital propio tienen la particularidad de autofinanciarse, lo cual les permite tener una ventaja al momento de insertarse al mercado.

2.1.3 Antecedentes regionales

Pasapera (2018) en su investigación titulada “Propuesta de Asociación para la gestión de productores de cacao del C.P. San Pedro - San Ignacio Cajamarca”, tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de asociación para el manejo de productores de cacao, en base a su contexto y examinando los elementos de éxito que hacen posible una asociación. Para ello, se utilizó el enfoque cualitativo, al ser una encuesta aplicada y se enmarca en un diseño no experimental, con soporte documental y nivel descriptivo. La Población fue de 15 productores, de cacao del centro poblado San Pedro de Perico; como resultado, se establece que pequeños agricultores enfrentaron limitaciones de gestión y de acceso a mercados económicos, tecnológicos y productivos, haciéndolos menos competitivos con productores más grandes, pero que, construyendo una cultura asociativa para mantener actividades económicas, con valores y principios, que son compartidas entre los asociados, optimizará las circunstancias para que la cadena agrícola opere y sea eficiente. En conclusión: un modelo asociativo representa un componente de colaboración y acción conjunta, es por eso que de acuerdo a los resultados obtenidos, los factores de éxito de su establecimiento se basan especialmente en la confianza y responsabilidad de cada uno de los agricultores, ya que el objetivo es alcanzar metas comunes, que les permitan complementarse para acceder a mayores beneficios que les permitirá crecer y mejorar su capacidad fructífera de cada uno, a bajo costo y aumentando sus ingresos, permitiéndoles optimizar su calidad de vida, mientras que contribuyen al desarrollo comunitario.

2.2. Marco doctrinal de las teorías

Hoy en día, en un espacio tan globalizado el hombre necesita asociarse para el beneficio de sus objetivos y obtener los medios de subsistencia, Por tal razón la asociatividad se ha desarrollado enormemente, creando diferentes modelos sociales que permiten en la actualidad el buen ejercicio, operacional y organizativo de los grupos que se unen para fines comunes. Ante ello la presente investigación está sustentada en las siguientes teorías:

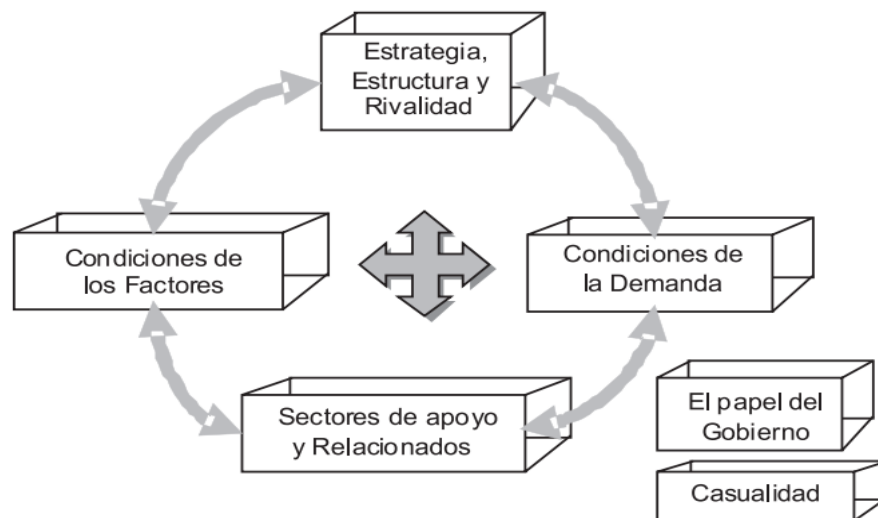
2.2.1. Teoría del valor agregado de la asociatividad

Esta teoría fue desarrollada por Villar et al. (2011), en la cual hacen mención que la asociatividad es una estrategia que minimiza las debilidades y mejora las fortalezas; permitiendo menores barreras de entrada en algunos mercados; al articular las cadenas productivas; facilitando la creación de economías de escala; reduciendo costos de transacción en etapas del proceso de producción; promoviendo un uso más eficiente de los factores de producción al reducir riesgos; también logra mejorar el acceso a los servicios financieros, información técnica y de mercado, acceso a recursos y tecnología; intercambio de información sobre experiencias y conocimientos, aumenta la capacidad y el poder de negociación, entendiéndose este último como un evento de arte diplomático, entre tipos de personalidad o toma de decisiones racionales. Desde la teoría de la negociación, los analistas deben definir las negociaciones como escenarios de conflicto entre oponentes que tienen objetivos incompatibles. Los analistas que adoptan un enfoque estructural, para estudiar negociaciones enfatizan los medios de los que parte una negociación. Uno de los principales aportes teóricos, derivado del enfoque estructural, es la teoría de que el poder es el determinante central en las negociaciones.

2.2.2 Teoría de la competitividad de Porter

Para Michael Porter, padre de la teoría de la competencia, afirma que la competitividad consiste no solo en incrementar la apertura inversora y comercial que deben tener las empresas, sino también en crear factores de producción y habilidades, tanto por parte del gobierno como de sectores interesados en intereses nacionales; por lo que, la competitividad de una empresa es el resultado de una gestión empresarial exitosa, pero es necesario que el entorno empresarial contribuya a esta competitividad, lo que conlleva a un aumento sostenible del nivel de vida de la población. Para ello, Porter desarrolla su modelo de diamante, en el que trabajan en conjunto cuatro elementos que deben funcionar correctamente para lograr el éxito competitivo de los sectores, estos cuatro determinantes básicos se muestran en la siguiente figura:

Figura 1: *Diamante de la competitividad de Porter*



Fuente: Michael Porter, Libro de la Ventaja competitiva de las naciones-2020

- a. Las condiciones de los factores se refieren a la cantidad, costo, calidad y especialización que deben tener factores como la infraestructura física, la información, el sistema legal y los institutos de investigación.

- b. La estrategia, estructura y rivalidad, viene hacer la política comercial y de inversión aplicada por el gobierno, sus reglas y licencias son factores determinantes para determinar la intensidad de la rivalidad local.
- c. Las condiciones de la demanda, tiene que ver con la creación de clientes locales sofisticados y exigentes, nos permiten anticiparnos a las necesidades de otros consumidores en el mundo.
- d. Los sectores de apoyo y relacionadas, son las industrias de apoyo que permiten que las actividades de algunas empresas estimulen a otras, proporcionándose mutuamente bienes y servicios de calidad.

Por lo tanto, para que los productores de tara tengan éxito, deben estar conectados a través de relaciones entre ellos y entre el gobierno, ya que no todos los sectores de la economía de una nación pueden fortalecerse con inversiones focalizadas. Por ende, una vez formadas las asociaciones y para que estas tengan una mejor competitividad deben permitir el ingreso de mejoras en la instrucción técnica y competitiva, mejorar la infraestructura, elevar la eficacia ecológica y el perfeccionamiento de capacidades nacionales.

2.3. Marco conceptual

Los cambios tecnológicos y la globalización del capital financiero y de los mercados han llevado a una acentuación de las desigualdades sociales y a un aumento de la violencia, causada por la exclusión de grandes grupos de la población de los frutos del crecimiento económico. La fragmentación social se amplía y con ella la inseguridad, incrementando la pobreza y acentuando las disparidades sociales; en este contexto, las organizaciones de la economía social, basadas en la ayuda mutua y la solidaridad, adquieren una nueva vigencia, para hacer frente al creciente desempleo, y también aparecen nuevas iniciativas asociativas, que surgen para aportar soluciones a

necesidades no satisfechas por el mercado ni por el Estado (Giraldo, 2005). Las cooperativas no son sólo entidades de carácter económico, sino que poseen una función social y ambiental, que pretenden construir solidaridades humanas. La cooperativa asume el objetivo primordial de representar a todos sus miembros, a la vez que promueve un impacto benéfico en el seno de la comunidad en la que despliega sus actividades. Las organizaciones actualmente se desenvuelven en un mundo cada vez más competitivo que les obliga a incorporar avances tecnológicos y nuevas estrategias para mantener o aumentar su participación en el mercado (Rodas, 2012).

La acción y el efecto de tomar parte en una cierta actividad incrementa la productividad y como consecuencia la competitividad, tanto del partícipe como de la organización; debido al efecto de una mayor implicación con la organización y el compromiso que ello supone (Pietrobelli y Rabellotti, 2005). Este compromiso por parte del socio, en las cooperativas posibilita un alto nivel de ocupación de las estructuras técnico-productivas y de comercialización. Esta lealtad del socio produce transacciones de alta frecuencia, facilitando la implantación de procedimientos operativos estándar, que reducen los costes de transacción (Olilla, 1994).

2.3.1. Modelo cooperativo

El modelo cooperativo surge de la coexistencia de un beneficio común dentro de un determinado grupo, que no depende del capital aportado, sino de la mediación activa de las personas en los procesos que lleva a cabo la organización. Por lo cual Novkovic (2008) plantea que las Cooperativas juegan una serie de roles en la economía de mercado, que raramente son incluidas en la literatura económica, como son: su nivel de relación con la internalización de externalidades de mercado, sirven como laboratorios de inserción social; para la adopción de emprendimientos sociales, en la promoción de prácticas de negocios

éticos y la ayuda al desarrollo. Es a partir de principios cooperativos, además valores asociados al cooperativismo, que las cooperativas pueden cumplir una serie de roles en la economía de mercado, relacionados con abordar externalidades negativas de este, apoyar el emprendimiento social o ser motor de desarrollo económico y social.

Los antecedentes conceptuales del cooperativismo contemporáneo los encontramos en el siglo XVII cuando, en 1659, aparecen los escritos realizados por el holandés Peter Cornelius Plockboy, quien proponía la organización de una asociación económica que, conservando la propiedad individual, eliminará la explotación de unos hombres por otros y distribuyera los beneficios entre los miembros de la organización al finalizar el año; el modelo asociativo era una especie de cooperativa integral de producción y consumo, tanto para la industria, como para la agricultura.

Uno de los autores que, teórica y materialmente, más contribuyó al cooperativismo fue Robert Owen (1771-1856), considerado el “Padre del Cooperativismo Inglés”, con su experiencia como industrial trabajó en la reforma de la fábrica y por la educación popular, como premisa para la creación de comunidades autónomas e integrales, que comprendían la producción industrial y agrícola, basada en la cooperación; las ideas de Owen se popularizaron en el periódico “El Economista” (1821), donde se utiliza por vez primera el término cooperativa, constatándose después que Owen había ganado discípulos y que la doctrina cooperativa iniciaba a florecer; por otro lado, logró que se promulgara una ley que, en parte, posibilitó llevar a cabo los objetivos propuestos, trabajó intensamente por demostrar la factibilidad de las “Villas de Cooperación” o las “Comunidades”, sin embargo, algunas personas le negaron su apoyo y,

decepcionado, marchó a Estados Unidos donde fundó la cooperativa New Harmony (Nueva Armonía), que posteriormente fracasó por diferentes causas (Rivera y Labrador, 2013).

Después de Owen, el doctor William King (1786-1865) desarrolló una importante labor teórico práctica; a él, se le pueden atribuir aportes tales como: enfatizar en la importancia del esfuerzo propio de los asociados y la creación de cooperativas de consumo, así como de escuelas de educación cooperativa. En realidad, King tenía fines de más altas proyecciones en la creación de comunidades; al respecto, Hans Müller (1910), siendo secretario de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995), afirmó que King no se limitó a concebir la idea de la cooperación como medio de aumentar el poder adquisitivo de los salarios, sino como, una técnica más efectiva de reforma social; este autor consideraba que la autoayuda entre los obreros era el punto fundamental para la acción cooperativa mediante el aporte de los propios asociados.

En Francia se destacó Phillipe Buchez (1796-1865), considerado el Padre del cooperativismo Francés; en su obra, analiza un sistema de principios fundamentales de la cooperación, que se corresponden en gran medida con los del cooperativismo en general, Buchez plantea el principio de la democracia y el de la distribución de los ingresos en proporción con el trabajo de cada socio; según su criterio, los trabajadores debían ayudarse entre sí y el Estado no debía intervenir ya que, con una buena conducción de la empresa, ésta iría creciendo y obteniendo excedentes hasta formar un fondo común para realizar transformaciones en beneficio de la clase obrera; pero sí mantenía la idea del Banco Central del Estado para administrar los fondos y transformar la sociedad sobre bases cooperativas (Marcuello, 2008).

Engels, en su obra “El problema campesino en Francia y Alemania”, destaca la existencia de cooperativas, primero, las que se forman por pequeños campesinos, surgidas en el interior del capitalismo, y segundo, aquellas formadas por obreros agrícolas después de conquistado el poder político y que se espigan sobre la base de la entrega de tierras a los obreros que las trabajaban bajo el control de la colectividad; subrayaba Marx que para emplear adecuadamente la tecnología se necesitaba cultivar la tierra en gran escala y así elevar la productividad del trabajo. Tanto él como Engels se opusieron a las tendencias pequeño burguesas que proponían mantener las haciendas campesinas individuales, para ellos la cooperativización de la pequeña producción mercantil era vital. Los principios cooperativos fueron fundamentados por Lenin en su conocida obra “Sobre la Cooperación”, escrita en 1923 (Rivera y Labrador, 2013).

2.3.1.1. Características del modelo Cooperativo

Este modelo está asociado a las cooperativas, las cuales son organizaciones que tienen bases no lucrativas, buscan rentabilidad, pero no rendimientos exagerados, para ellos es más importante las personas que las ganancias que puedan obtener; su objetivo es darles un mejor servicio a sus socios y a sus familiares, todos los socios de una cooperativa tienen los mismos derechos y obligaciones, cada socio tiene un voto, además estos son tanto propietarios como usuarios del servicio. Los recursos de las cooperativas son aportes de sus socios, llamado “Capital Social”. El arreglo de los cooperados es que todos los márgenes de costo de la operación deben ser devuelto a los socios en proporción a su aporte, y lo restante se da a la formación de un fondo de reserva social, que tiene como objetivo cubrir las pérdidas que puedan ocurrir, fortalecer la posición

financiera y para dar apoyo ante algún infortunio, a sus cooperados y a sus pares (Spitaleri, 2011).

a. Ventajas

Al permitir que un grupo de vecinos, ciudadanos, contribuyentes, usuarios, consumidores, productores o empleados propietarios (o una combinación de éstos) participe en el proceso de toma de decisiones en su calidad de asociados, las cooperativas pueden ofrecer ciertas ventajas con respecto a las otras formas de empresa como: (a) Favorecen la satisfacción de los consumidores, (b) Aumentan la motivación de los empleados, (c) El interés directo de sus miembros favorece y facilita un mayor margen de maniobra en los procesos de adaptación a los problemas económicos, (d) El carácter democrático de la toma de decisiones, (e) El limitado acceso al capital externo puede fortalecer los recursos propios, (f) La no distribución (transitoria) de las reservas puede conducir a unas bases de capital más sólidas y (g) El desarrollo sostenible de las cooperativas es posible pese a la presencia de presiones externas en virtud de la fidelidad interna.

b. Desventajas

Entre las más resaltantes tenemos: (a) Las bases democráticas de la administración pueden demorar el proceso de toma de decisiones, (b) La libertad de retiro de las cooperativas puede afectar a su estabilidad cuando se produce la baja de miembros activos (por ejemplo, el cambio de rubro, la venta, arrendamiento o aparcería de tierras productoras en las cooperativas agrarias) o la de otros factores de desarrollo, (c) La

naturaleza especial de la estructura cooperativa suele conocerse mal en los servicios tradicionales de asesoramiento y apoyo a las empresas, (d) La ausencia de educación, capacitación e información cooperativa y (e) La incompetencia de los órganos de control cooperativos.

2.3.1.2. Dimensiones del modelo cooperativo

La diversidad de estudios que se han realizado en el modelo cooperativo y su sostenibilidad, llevan a aseverar que, este tipo de organizaciones ameritan un análisis desde diferentes campos teóricos, disciplinarios e ideológicos; en los que destacan: La Economía, que analiza la producción, distribución y el uso de los recursos. La Sociología, estudia las estructuras sociales, actores internos y externos, además de las relaciones sociales y su articulación con otras instituciones. El Derecho, que analiza las normativas, reglamentos y leyes que regulan al movimiento cooperativo (Martínez, 2014). A continuación, procedemos a describir cada una de las dimensiones consideradas:

A. Económica

Son los métodos que permiten evaluar distintos aspectos financieros internos y externos a la organización. Puesto que, para toda organización, es importante medir sus resultados y desempeño en un periodo determinado. Un aspecto a considerar y que facilita evaluar la generación de valor en las cooperativas, es el excedente (Cubedo, 2003).

La cooperativa logra ser competitiva y exitosa, si establecen un plan estratégico, si se posicionan en el mercado con productos y servicios de calidad, si sus directivos adquieren capacidades en gestión y planificación, si acceden a crédito y financiamiento, si cuentan con capital social, si logran interiorizar los

valores y principios, y tomar decisiones acertadas y colectivamente, informar a los socios, utilizar tecnología de telecomunicación, si logran integrarse a instituciones públicas y privadas, sin perder la identidad cooperativa (Martínez, 2014).

B. Social

Se refiere a que la cooperativa es una organización abierta, autónoma e independiente, perteneciente a un sistema social, que cuenta con valores y principios y una manera definida de desempeñarse, capaz de generar un clima organizacional. El socio, con sus necesidades y propósitos comunes, representa el principal componente que les une. Además, las cooperativas para su crecimiento como empresa se vinculan con otras sistemas o cadenas agroalimentarias, y están relacionadas así mismo con otros subsistemas sociales con las cuales interactúan. Para que este sistema social funcione, los socios deben formar parte de los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación, es decir de las funciones de gestión o administración (Martínez, 2014).

C. Democrático

Representa uno de los principios más importantes del cooperativismo y su doctrina, es el control democrático de la organización por los socios. El término democracia no indica un concepto único, ya que podemos encontrar: a) “democracia directa”, cuando la decisión es acogida directamente por los miembros; b) “democracia indirecta o representativa” cuando la decisión es acogida por representantes electos; y c) “democracia participativa” cuando los ciudadanos ejercen una influencia directa en las decisiones públicas; las tres formas no son excluyentes y suelen constituirse como componentes complementarios. La sociedad cooperativa desde el siglo XIX se encuentra enmarcada en la de primer orden. Donde el titular de la empresa es un colectivo

de individuos que disponen de recursos propios y ajenos para llevar adelante su actividad (Borjabad, 2017).

También es preciso mencionar que la corrupción es un elemento que afecta la competitividad, es por ello, que una organización debe enmarcar sus actos con transparencia, y que la confidencialidad y el sentido de responsabilidad sean sus principios trasversales (Arredondo et al., 2014).

2.3.1.3. Marco legal del cooperativismo

El cooperativismo en el Perú al igual que en el resto de países, contempla su propia normativa; en un inicio mediante el Decreto legislativo N° 85 se aprueba la ley general de cooperativas un doce de junio de 1981, posteriormente mediante el Decreto supremo N° 074-90-TR, se aprueba su Texto Único Ordenado y en cuyo escrito se desarrolla el artículo 5, uno de los más resaltantes, el cual describe los principios cooperativos, los cuales son lineamientos generales que rigen el actuar de las cooperativas: Libre adhesión y retiro voluntario, Control democrático, Limitación del interés máximo que pudiera reconocerse a las aportaciones de los socios, Distribución de los excedentes en función de la participación de los socios en el trabajo común o en proporción a sus operaciones con la cooperativa, Fomento de la educación cooperativa, Participación en el proceso de permanente integración, y la Irrepartibilidad de la reserva cooperativa. Con el fin de aclarar y regular adecuadamente el actuar cooperativo se adicionaron normas generales y específicas como:

- Ley N° 29271: Ley que establece que el Ministerio de la Producción es el sector competente en materia de promoción y desarrollo de Cooperativas,

transfiriéndosele las funciones y competencias sobre micro y pequeña empresa.

- Ley N° 29683: Ley que precisa los alcances de los artículos 2 y 66 del Decreto Legislativo 85, Ley General de Cooperativas (acto cooperativo).
- Ley N° 29972: Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas.
- Resolución Jefatural N° 094-2014-INEI, Autorizan ejecución del Directorio Nacional de Cooperativas 2014, a nivel nacional.

2.3.2. Competitividad

Romo y Abdel (2005) definen la competitividad como la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios; esta definición engañosamente sencilla y en apariencia inocua ha incitado, una controversia durante los últimos dos decenios con respecto a su significado en diversos ámbitos de análisis, los métodos disponibles para medirla, así como las políticas públicas que se pueden establecer para mejorarla.

Para la Confederación española de organizaciones empresariales (2016) la competitividad de las empresas depende de muchos factores entre ellos del talento humano, la capacidad humana y la igualdad de oportunidades. Por lo que, es imprescindible desechar cualquier acto de discriminación, si es que nuestro objetivo es generar competitividad dentro de la empresa.

Según Porter (1982) la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente; aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores

industriales en los cuales compiten. Para emprender un análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico) y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

2.3.2.1. Estrategias para alcanzar competitividad

Weinberger (2009) las empresas han descubierto muchos métodos distintos para crear una posición defendible en un sector, sin embargo, podemos identificar tres estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector, estos son:

- a. Liderazgo general en costos:** consiste en que estos sean lo más bajos posibles; se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo; unos costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios; una buena política en costos nos acercará hacia la “optimización” de los costos (Weinberger, 2009).
- b. Diferenciación del producto:** si la demanda considera un producto igual que otro puede dejar de consumirlo, por diversos motivos: mejor precio del otro, producto de la zona, etc.; por el contrario, si el producto

se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no lo considera sustitutivo a ningún otro producto; por lo tanto la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes al primero; en esta estrategia predomina las actuaciones de los departamentos de marketing.

- c. **Enfoque o alta segmentación:** la economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados; es por ello que las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él.

2.3.2.2. Factores que inciden en la valoración de la competitividad

Desde el punto de vista empresarial y con un enfoque macroeconómico, podríamos afirmar que no existen países o regiones competitivos, sino, empresas competitivas (la riqueza no se crea a nivel macro sino a nivel micro). Para Porter (2001) los factores de competitividad son la innovación, el capital humano, la infraestructura, entre otros.

Peña (2009) menciona que de la diversidad de información que se encuentra sobre competitividad, de las múltiples maneras de enfocar el tema de acuerdo a cada situación, sector, nivel y ante la ausencia de una enumeración concreta en los diversos autores, se pone de manifiesto que son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas, pero se podría señalar las siguientes, como las más importantes:

a. Capacidades Directivas

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas, de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición, creatividad, de saber escuchar, comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

b. Calidad en la Producción o Prestación de Servicios – Diferenciación

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

c. Ventajas Competitivas (costo-calidad)

No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes; a este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de éstas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia; si una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas. Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están

asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo, las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás (Porter, 1991).

d. Recurso Tecnológicos

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo. El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero; por lo que los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

e. Recursos Comerciales

Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y de la diferenciación de la competencia; para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

f. Cultura

Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que posean fuertes valores

culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles.

2.3.2.3. La competitividad como estrategia para el desarrollo del Perú

Plan bicentenario del Perú (2011), el gobierno del Perú ha identificado que en las condiciones actuales en las que se desenvuelven las empresas la competitividad juega un papel preponderante, en este sentido es imperativo que se desarrolle y ponga en marcha un Plan Nacional de Competitividad que contemple un conjunto de medidas a ser ejecutadas en el corto y mediano plazo para incrementar la competitividad del país.

En febrero del 2003, el Consejo Nacional de la Competitividad y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) organizaron el Primer Foro Nacional de Competitividad, que tuvo la finalidad de presentar las estrategias preliminares elaboradas por los grupos asesores formados para desarrollar los diagnósticos y estrategias de competitividad y recibir retroalimentación por parte de los asistentes; producto de los estudios, en noviembre del 2003 se aprobaron los Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad, los cuales se dividieron en 3 lineamientos motores y 7 lineamientos condicionantes.

Tomando como base los Lineamientos y los estudios realizados para el Primer Foro Nacional de Competitividad, los avances obtenidos a la fecha en materia de competitividad, así como los planes sectoriales propuestos y aprobados, se inició la segunda etapa, a partir de enero del 2005, que consistió básicamente en elaborar el Plan Nacional de Competitividad. Los diez Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad fueron trabajados en 7 grupos con el siguiente ordenamiento:

Grupo de Trabajo: 1 articulación empresarial, 2 innovación tecnológica, 3 educación, 4 fortalecimiento institucional, 5 política económica, mercados financieros y de capitales, 6 infraestructura y 7 medio ambiente.

El enfoque de competitividad utilizado en el presente Plan es sistémico, considera la interrelación de los diversos elementos que determinan el incremento de la productividad de las empresas y el contexto que las rodea y que les permite utilizar de manera eficiente los factores productivos, tales como los recursos humanos, el capital físico, los recursos financieros y la tecnología. Para ello se incluye el fortalecimiento de la institucionalidad para crear un clima de negocios favorable, dentro de un marco macroeconómico estable, que permita un adecuado funcionamiento de los mercados de factores, productos y servicios. Todo este ambiente de inversión tiene que verse complementado por una adecuada integración a la economía global (Plan bicentenario del Perú, 2011).

En este sentido, el Plan Nacional de Competitividad incorpora los diferentes componentes que determinan la competitividad de una economía y las interrelaciones entre estos componentes, incidiendo en aquellos en los que el Perú requiere poner énfasis para hacer realidad las mayores oportunidades de desarrollo. El presente Plan ha definido como su fin último contribuir al mejoramiento sostenible de la calidad de vida de la población peruana, esto se hace posible si se genera empleo digno, de calidad y formal. Para lograr este propósito se debe dinamizar la economía a través de la facilitación de la inversión privada, fuente primordial del crecimiento económico dentro de un marco de creciente inserción al mercado global (Plan bicentenario del Perú, 2011).

Es por ello que se ha establecido como propósito del Plan Nacional de Competitividad mejorar la competitividad de las empresas para su exitosa

inserción en el mercado global para el desarrollo social; este propósito se verá realizado si se cumple la meta de mejorar nuestra posición relativa en los indicadores globales de competitividad, pues será una señal de que el Perú es una economía en crecimiento sostenido y sostenible y con un clima de inversión favorable al desarrollo del emprendimiento y de las empresas de todo tipo y tamaño, y que está entre los países más competitivos para atraer inversiones (Plan bicentenario del Perú, 2011).

2.3.2.4. Dimensiones de la competitividad

A. Estructura organizacional

Las cooperativas se encuentran esquematizadas y estructuradas a través de la junta general de socios, el consejo de administración, el consejo de vigilancia, comité de educación, comité electoral y el gerente, los cuales se preocupan de dirigir, administrar, vigilar, educar, elegir y operar respectivamente. Ahora, la estructura organizativa define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo que deben realizar sus integrantes para lograr los objetivos propuestos. La estructura, desde el punto de vista de la teoría de la gestión, es la forma en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o subsistemas y cómo se interrelacionan (Contreras et al., 2005).

Para Claver et al. (2011) la estructura organizativa se considera como una estrategia competitiva que tiene como propósito alcanzar ventajas competitivas, que son utilizadas para competir en el mercado.

Blanco et al. (2020) manifiesta que la estructura de una organización interviene y afecta el desempeño competitivo, es decir a mayor nivel estructural, mayor será la competitividad de una organización.

Esto conlleva a afirmar que la estructura organizacional fortalece la capacidad competitiva, orientando a que los recursos y capacidades se adapten a los cambios del mercado.

B. Planeamiento estratégico

Se trata de una serie de medidas encaminadas a conseguir un objetivo temporal. Estas acciones denominadas estratégicas deben ser lo suficientemente flexibles como para que, si el entorno en el que se aplican cambia, estas acciones también se puedan cambiar. La planificación estratégica sirve básicamente para moldear un futuro desde el presente, es decir, tiene como objetivo la búsqueda de estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se desprende que la planificación estratégica hoy posibilita decisiones que son la base del éxito futuro. En la planificación estratégica es necesario hacer predicciones para el futuro, que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante, el propósito de un proceso de planificación estratégica eficaz es, por lo tanto, ayudar a la administración a establecer metas óptimas a largo plazo, maximizar el tiempo útil de administración y su percepción y apreciación de pronósticos y tendencias importantes, y estimularlos y motivarlos en todos los niveles de la administración (Quiroz, 2020).

Por su parte, González (2020) manifiesta que definir una táctica de clasificación de inventario propia y efectiva, representa una ventaja competitiva de diferenciación frente a otras empresas. En consecuencia, tener un manejo controlado de las existencias, proporciona un mejor nivel de servicio, y este a su vez promueve una tasa de crecimiento de las ventas, inversión del capital circulante, inversión en capital fijo y costo del capital.

C. Producción

Es un proceso que busca obtener un producto específico mediante la combinación de ciertos ingredientes o medios de producción, identificados en tres categorías: tierra, trabajo y capital. De acuerdo con su naturaleza, estos tres recursos, insumos o factores de producción se identifican de la siguiente manera: Recursos naturales o bienes económicamente explotables que son suministrados directamente por el medio ambiente; población o trabajo humano. Recursos producidos mediante el uso de una tecnología (Llanos, 2016).

La calidad como factor el éxito competitivo en instituciones cooperativas lleva incrementos sostenidos en la productividad, en las ventas de un periodo operacional a otro, en la rentabilidad de las operaciones y en la participación de mercado (Escobar et al., 2018).

D. Tamaño de la organización

Es el rango de interpelación entre grandes y pequeños comienza con el concepto de crecimiento y las razones por las que muchas empresas sienten la necesidad de crecer son las siguientes: (a) Metas comerciales: Para algunas empresas, la meta es crecer rápida y fuertemente. A veces, ese objetivo es más urgente que fabricar los mejores productos u obtener las mayores ganancias, (b) Progreso de la gestión: El crecimiento suele ser necesario para atraer y retener responsables de calidad. Cuando aumenta el número de empleados, hay muchos desafíos y oportunidades para avanzar, (c) Salud económica: El crecimiento de las organizaciones les ayuda a tener una sana estabilidad económica. Dejar de crecer es asfixiarse. Estar estable o inactivo significa que los clientes pueden ver que sus requisitos no se están cumpliendo por completo (Piñeres, 2017).

E. Comercialización

Son las técnicas para realizar las ventas, la cual implica tomar conciencia creciente sobre la naturaleza de su negocio, generar datos sobre contactos calificados y crear los instrumentos eficaces que usted o su personal de ventas pueden utilizar cuando hablan de la empresa. La comercialización y sus herramientas de mercadotecnia concentran la atención sobre el cliente propuesto, qué decirle, cómo llegar hasta él. Las ventas involucran vincularse directamente con los clientes, establecer relaciones con ellos y cerrar tratos comerciales, si realiza bien las actividades de comercialización, puede bajar el costo de cada venta y aumentar las probabilidades de que la relación comercial culmine en una venta para ello debemos tomar en consideración las 4 P de la comercialización las cuales son: Productos y servicios, que tiene que ver con ofrecer algo único y exclusivo altamente especializado. Promoción, que son las tácticas para llegar a los clientes previstos. Precio, que consiste en determinar precios competitivos, los precios más altos significan volúmenes de ventas más bajos y los precios más bajos significan cantidades más grandes. Plaza de ventas y distribución, que concierne al factor decisivo para el éxito. Quizás tengas un servicio que no se base en visitas de clientes a tus instalaciones; en este caso, la ubicación no es un tema importante; la clave es tener siempre presente a sus clientes mientras determina dónde tendrán acceso a sus productos y servicios (Kotler et al., 2004).

2.3.3. Producción y productividad de tara

La taya o tara (*Caesalpinia spinosa*), es una planta originaria de nuestro país, por sus diversos usos y su empleo en la medicina tradicional, textilería, curtido de cueros, etc; desde épocas inmemoriales ha sido y es una planta de gran utilidad para las anteriores, presentes y futuras generaciones.

En la actualidad ha cobrado primordial importancia en numerosos países del mundo, en especial, en los países desarrollados de Asia, Europa y América, donde sus frutos son apreciados por la gran cantidad de propiedades descubiertas, los mismos que al ser usados en diversos productos domésticos e industriales ayudan a satisfacer distintas necesidades humanas. La tara ha ganado un espacio trascendental a tal punto de llegar a comercializarse en el mercado internacional, adquiriendo muy buenos precios por la tendencia y preferencia de la gente que busca consumir productos naturales, dejando de lado a los productos sintéticos que hacen daño y dejan sus residuos en el organismo humano (Silva, 2016).

Según estadísticas, el Perú es el principal ofertante de la tara en el mundo con una producción que representa el 80% del total y que se orienta básicamente a la exportación (apenas 3 % se dirige al mercado interno); en menor medida le siguen Chile, Ecuador, Bolivia y Colombia. Las zonas de producción se distribuyen a lo largo de toda la costa y algunas zonas de la sierra, siendo la principal zona productora, Cajamarca (Silva, 2016).

Las exportaciones peruanas de la tara durante el periodo 2004 - 2009 en valor FOB de exportación, tuvieron un crecimiento constante, pero en el periodo 2008 - 2009, hubo una fuerte caída del 38% en términos de valor FOB, pasando de US\$ 41 millones el 2008 a US\$ 25.3 millones en el 2009. En el 2017 en valor FOB de las exportaciones fue de US\$ 30.92 millones, el cual evidencia un crecimiento del 4% respecto del 2016 (Agrodata Perú, 2017).

La vaina de tara está formada por el cuerpo de esta y semillas, de las semillas se produce la goma de tara, mientras que del cuerpo de la vaina de tara

se genera el polvo de tara. El mercado para el polvo de tara y goma de tara están separados por lo que estos dos no compiten entre sí. En la industria del cuero, el tanino de la tara es utilizado para la curtiembre, el calzado es la principal industria a la cual está dirigida la fabricación de cuero en Europa, esta tiene un 41 % de la producción del cuero, ropa (8%), muebles y tapizado (17%), marroquinería (19%), otros (2%) (Comisión Europea, 2015). La goma de tara es mayormente empleada en la manufactura alimentaria, pocas veces se menciona el uso de la goma de tara en otras industrias que no sea la de alimentos. La utilización de la goma de tara se realiza en diversas aplicaciones de bebidas y alimentos, se emplea en refrescos perfumados, postres, leches, panadería, vegetales y frutas procesadas, comida preparada, salsas y demás productos. En la industria cosmética y farmacéutica también es utilizada la goma de tara (Silva, 2016).

A continuación, se muestra la cadena productiva de la tara en el departamento de Cajamarca, este sistema articula a los agentes económico que se interrelacionan mediante el mercado, participando en el mismo proceso productivo, desde la provisión de insumos, la producción, acopio, transformación, la industrialización y la comercialización hasta el consumo final de la tara. Es importante considerar que esta estructura puede ser distinta según cada región productiva, por lo que la descripción busca abarcar de manera real la estructura de la cadena productiva de la tara en la región Cajamarca (SERFOR-MINAGRI, 2015).

Figura 2: Flujo productivo de la tara



A nivel de la Región Cajamarca las principales provincias productoras de tara en vaina en orden de importancia son las siguientes:

Tabla 1

Producción de Tara en vaina en la Región Cajamarca

Provincia	Año y producción en toneladas			
	2012	2013	2014	2015
Cajamarca	368,639	375,227	381,725	388,140
Cajabamba	80,086	80,182	80,240	80,261
Celendín	95,423	95,550	95,624	95,652
Contumazá	32,602	32,385	32,155	31,912
San Marcos	54,622	54,602	54,565	54,486
San Miguel	57,492	56,931	56,349	55,745
San Pablo	23,885	23,698	23,503	23,298
Chota	167,670	166,757	165,773	164,714
Santa Cruz	45,955	45,731	45,486	45,222
TOTAL	880,429	764,306	724,161	729,494

Nota:

Los rendimientos de productividad de tara en vaina a nivel regional se estiman entre 7.5 a 10 Kg por planta/año. Estos rendimientos se incrementan cuando las plantaciones se encuentran bajo riego, la cosecha se realiza en dos campañas, variando de acuerdo a cada provincia y en relación principalmente a la altitud (SERFOR-MINAGRI, 2015).

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El modelo cooperativo contribuyó a mejorar los niveles de competitividad de los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz: 2013 - 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a. La situación de competitividad de los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz fue deficiente antes de que se emplace la cooperativa.
- b. El proceso de implementación de la cooperativa de productores de tara en la Provincia de Santa Cruz fue progresivo.
- c. El nivel de competitividad actual, alcanzado por los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz como consecuencia de la gestión de la cooperativa ha mejorado.

3.2. Variables

3.2.1. Variable x:

Modelo Cooperativo

3.2.2. Variable y:

Competitividad

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de la variable modelo cooperativo

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Modelo cooperativo	Es un modelo económico que se basa en valores y principios de la cooperación; cuentan con una estructura democrática, que incluye la participación de todos los socios en la toma de decisiones y la división de ganancias de manera equitativa. Asimismo, aportan al desarrollo económico ofreciendo servicios y productos que ayuden al colectivo a resolver problemas sociales y eliminar la desigualdad. (Spitaleri, 2011).	Económica	- % de ingresos generados por cuotas de socios (capital social)	Reporte de aportaciones
			- Reserva cooperativa	Estado bancario
			- N° de jornales generados por campaña	Planilla
			- N° de proyectos obtenidos por financiamiento	Cuestionario
			- Existencia de infraestructura	Cuestionario
			- Accesibilidad al crédito	
			- % mujeres en órganos de gobierno	Escala
		Social	- N° de capacitaciones por año	
			- Frecuencia de participación en Capacitaciones	Cuestionario
			- % de diferencia entre el salario más alto y el más bajo de la entidad	
			- N° de membrecías por año	Cuestionario
			- % de heterogeneidad de membrecía.	
			- % de socios que participan en asambleas generales	Actas de asamblea
			- % de directivos que participan en asambleas de órganos de gobierno.	Actas de asamblea
			- % de socios que participación en la toma de decisiones	Cuestionario
Democrática	- Vigencias de poder actualizadas	Certificados de vigencia		

Tabla 3

Operacionalización de la variable Competitividad

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Competitividad	Es la capacidad para extraer el máximo rendimiento de nuestros recursos incorporando procesos técnicos y/o adaptando técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía (Llanos, 2016)	Estructura Organizacional	- Orden jerárquico	Organigrama
		Planeamiento estratégico	- Misión, Visión, FODA - Objetivos estratégicos - N° de asistencias técnicas en productividad	Plan estratégico institucional
		Producción	- Capacidad de producción - Rendimiento - Volumen de producción - Estacionalidad - Costos de producción - Precios	Entrevista, Cuestionario, Ficha productiva
		Tamaño de la organización	- Apertura de nuevos mercados - Grado de Satisfacción del Cliente - % de Clientes que vuelven a comprar	Contratos de comercialización Entrevista
		Comercialización	- Volumen de ventas - Ingreso de nuevos clientes	Cuestionario

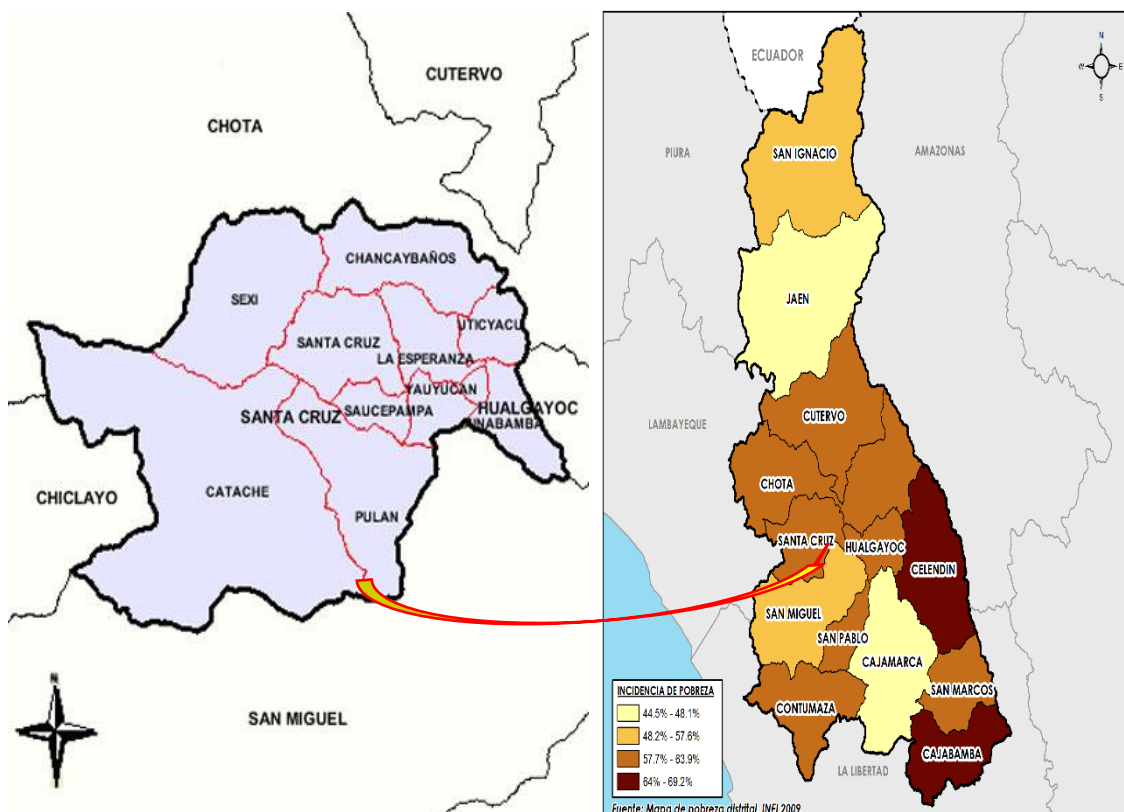
CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la provincia de Santa Cruz, distritos: Santa Cruz, La Esperanza y Chancay Baños; Departamento de Cajamarca.

Figura 3: Ubicación de Santa Cruz dentro del mapa de Cajamarca



La Provincia de Santa Cruz posee un área de 1389,33 km², se ubica en la región de Cajamarca, sierra norte del Perú, en el flanco centro occidental de los Andes que traspasa el territorio de esta región, irrumpiendo parte de las cuencas de los ríos Chancay y Zaña y sus afluentes. Limita al norte con la provincia de Chota, al este con Chota y Hualgayoc, al sur con la provincia de San Miguel y al oeste con la región de Lambayeque. El distrito más grande es Catache con 609,1 km² y el más pequeño es Andabamba con 7,6 km². La provincia de Santa Cruz fue creada en 1950 y está compuesta por once distritos administrados uno por la Municipalidad

Provincial de Santa Cruz y diez municipios distritales cuyas capitales de norte a sur son: Sexi, Chancay baños, La Esperanza, Uctiyacu, Santa Cruz, Ninabamba, Andabamba, Catache, Saucepampa, Yauyucan y Pulán. El distrito más antiguo de creación es Santa Cruz en 1828, continuó La Esperanza en 1933, Sexi, Uctiyacu y Yauyucan, fueron creados entre 1941 y 1947, Catache, Ninabamba y Pulán en 1950, finalmente, Andabamba en 1967 y Saucepampa en 1989.

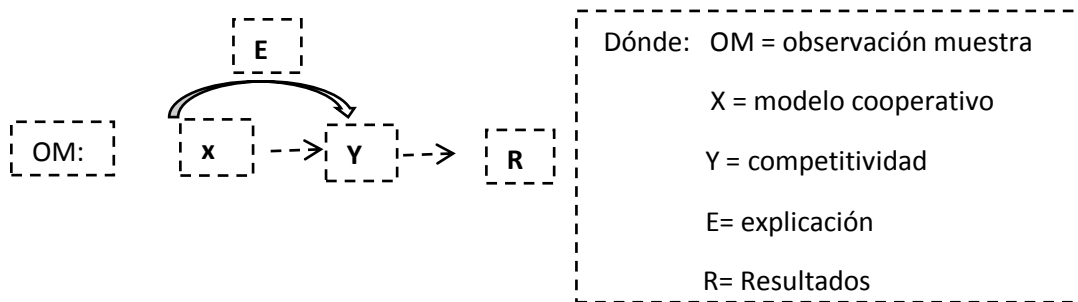
En el último censo nacional del 2017, la región de Cajamarca fue considerada la más poblada del área andina del Perú, con un total de 1387809 habitantes, a pesar de que el crecimiento demográfico ha sido menor en los últimos años, con un crecimiento porcentual del 1,7% anual en el período 2005-2007, mientras que en el período 2007-2017 fue de 0,7%. El crecimiento demográfico relativamente bajo se explica especialmente por la migración a ciudades costeras como Chiclayo, Trujillo, Jaén y Lima. La región Cajamarca se compone de trece provincias; una de ellas es Santa Cruz, con un aumento de población durante el período 2005-2007 a una tasa anual del 0,2%. Sin embargo, últimamente esta población ha exhibido una tasa de decrecimiento anual del 0,1%, ocasionada principalmente por la migración de la población y la baja tasa de crecimiento como consecuencia de las circunstancias de pobreza. La mayor parte de la población está formada por adultos, cuyas edades oscilan entre los 40 y 64 años. En el distrito de Santa Cruz predomina una población joven (0 a 29 años), que representa el 22,60% de la población provincial. Dentro de este grupo hay un total de 949 jóvenes cuya edad oscila entre los 15 y 19 años, también existe una población adulta de 30 años o más, que representa el 24% de la población provincial, que alberga a 4533 habitantes (INEI, 2017).

4.2. Diseño de la investigación

Es la pericia desarrollada en el presente estudio con la finalidad de obtener la información que nos propusimos alcanzar. Teniendo en cuenta las características de las variables en estudio esta investigación es de diseño no experimental.

Así mismo esta investigación presenta un corte longitudinal debido a que se recopilaran datos en más de un momento. Además, tiene como propósito describir variables y explicar los hallazgos encontrados.

Figura 4: Diagrama del diseño



4.2.1. Enfoque

El enfoque considerado en la investigación es el mixto, el cual permite analizar en profundidad el fenómeno, obteniendo datos relevantes a partir de lo cualitativo hasta llegar a realizar mediciones numéricas o porcentuales para apoyar las inferencias científicas.

Por tanto, la investigación utiliza la recolección de datos para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación del modelo cooperativo y competitividad, para luego inferir mediante frecuencias y porcentajes.

4.2.2. Tipo

La presente investigación según la finalidad que persigue es de tipo básica, ya que generara información de cada variable. De esta manera, se concentra en los detalles, lo que nos permite conocer más sobre un fenómeno.

Según su nivel de conocimiento esta investigación es correlacional, la cual permitirá establecer el grado de asociación que exista entre las dos variables.

4.3. Métodos de investigación

4.3.1. Método Analítico - sintético, identificadas las variables, modelo cooperativo y competitividad de los productores de tara en la provincia de Santa Cruz; mediante este método se procedió a desglosar cada uno de ellos, a estudiar sus particularidades y dimensiones; para luego interpretar el comportamiento de estas variables e indicadores y recolectar y modular los resultados, asemejando el nivel de asociación entre ellos.

4.3.2. Deductivo - inductivo: La investigación se basa en hallazgos de investigaciones previas, relacionadas al cooperativismo y competitividad que fueron analizados y combinados con los resultados obtenidos en esta investigación para luego apoyar nuestras propias conclusiones. Inductivamente, describir y analizar cada uno de los indicadores identificados en la investigación que sustentan las conclusiones generales.

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

4.4.1. Población:

El presente estudio está constituido por una población 492 productores, socios de la Cooperativa de servicios múltiples de los productores agropecuarios agroindustriales y ecológicos de Santa Cruz “COPAAESC”.

4.4.2. Muestra:

La presente investigación determinó la muestra a partir de la aplicación de la fórmula para población finita, la cual mostramos a continuación:

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

Leyenda:

n: Tamaño de la Muestra
N: Población
z: Nivel de Significación
p: Probabilidad de Éxito
q: Probabilidad de Fracaso
e: Error

Datos:

n: ?
N: 492
Z: (95 %) = 1,96
p: (60 %) = 0,6
q: (40 %) = 0,4
E: (10%) = 0,10

Al desarrollar la fórmula se obtuvo un tamaño de muestra de 78 productores.

4.4.3. Unidad de análisis y observación

La presente investigación tiene como unidad de análisis a: los productores de tara de la Cooperativa de servicios múltiples de los productores agropecuarios agroindustriales y ecológicos de Santa Cruz “COPAAESC”; a quienes se les observo aspectos como:

- a. Económica
- b. Social
- c. Democrática
- d. Estructura organizacional de la cooperativa
- e. Planeamiento estratégico
- f. Producción
- g. Tamaño de la organización
- h. Comercialización.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

4.5.1. Técnicas

La técnica empleada para la presente investigación fue la encuesta; puesto que, se buscó obtener datos cualitativos y cuantitativos para poder responder a la pregunta formulada, haciendo uso de estadística descriptiva e inferencial.

4.5.2. Instrumentos

El instrumento empleado fue el cuestionario, para lo cual se consideró necesario diseñar un cuestionario para directivos y otro para socios de la cooperativa, ambos con las variables involucradas. Respecto a la variable, modelo cooperativo constó de tres dimensiones: económica, social y democrática con 16 ítems. La variable competitividad constó de cinco dimensiones: estructura organizacional, planeamiento estratégico, producción, tamaño de la organización y comercialización con 15 ítems; para ambas variables la medición es la escala Likert (Nunca, Pocas veces, Medianamente, Casi siempre y Siempre). La confiabilidad del instrumento fue desarrollada mediante el juicio de expertos y para mayor confiabilidad también se validó utilizando el coeficiente de Alfa Cronbach, que responde a la técnica estadística que evalúa la consistencia interna de un conjunto de ítems, obteniendo un valor superior a 0,7 lo cual indica que el instrumento es confiable.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para un adecuado procesamiento de datos de la investigación fue necesario realizar dos procedimientos, el primero que consistió en ingresar los datos de campo a hojas de cálculo de Microsoft Excel 2016; y la segunda en el análisis de los datos en el programa estadístico informático, SPSS, en su versión IBM 25, en dicho software se procesaron los datos de distribución de frecuencias de los ítems del cuestionario.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 4

Matriz de consistencia metodológica

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables/Dimensiones	Diseño, enfoque y Tipo Investigación	Técnicas Instrumentos
<p>Problema general: ¿Cuál es la contribución del modelo cooperativo como estrategia asociativa, en la mejora de la competitividad de los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz: 2013 – 2018?</p> <p>Problemas Específicos: a. ¿Cómo era la situación de competitividad de los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz antes de que se emplace la cooperativa?</p>	<p>General: Determinar la contribución del modelo cooperativo como estrategia asociativa en la mejora de la competitividad de los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz: 2013 - 2018</p> <p>Específicos: a. Describir la situación de competitividad de los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz antes de que se emplace la cooperativa. b. Analizar como fue el proceso de implementación de la cooperativa de productores de tara en la Provincia de Santa</p>	<p>General. El modelo cooperativo contribuyó a mejorar los niveles de competitividad de los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz: 2013 - 2018.</p> <p>Específicas: a. La situación de competitividad de los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz fue deficiente antes de que se emplace la cooperativa b. El proceso de implementación de la cooperativa de productores de tara en la Provincia de Santa Cruz fue progresivo</p>	<p>V1: Modelo cooperativo Dimensiones a. Económica b. Social c. Democrática</p> <p>V2: Competitividad Dimensiones a. Estructura Organizacional b. Planeamiento Estratégico c. Producción d. Tamaño de la organización e. Comercialización</p>	<p>Diseño: No experimental</p> <p>Enfoque: Mixto</p> <p>Tipo: Descriptiva-correlacional</p>	<p>Encuesta Cuestionario</p>

-
- b. ¿Cómo fue el proceso de implementación de la cooperativa de productores de tara en la Provincia de Santa Cruz?
- c. ¿Cuál es el nivel de competitividad alcanzado por los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz, como consecuencia de la gestión de la cooperativa?
- c. El nivel de competitividad actual, alcanzado por los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz como consecuencia de la gestión de la cooperativa ha mejorado.
-

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

Los resultados obtenidos se examinaron de acuerdo con los objetivos e hipótesis que surgieron de la investigación. Esto con el objetivo de determinar la contribución del modelo cooperativo en la mejora de la competitividad de los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz: 2013 – 2018. En un primer momento realizamos un análisis de la documentación que dio origen a la cooperativa y luego describimos los cuestionarios aplicados a directivos y socios de la cooperativa COPAAESC.

5.1.1. Nacimiento y Caracterización de la cooperativa “COPAAESC”

Previo análisis de la documentación existente en la cooperativa, cuadernos de campo, libros de actas, estatutos, registro de ventas, informes, guías forestales y comprobantes de venta se obtuvo la siguiente información.

En el 2013, el emprendimiento de algunos productores agrícolas, su anhelo por desarrollar sus unidades productivas y el de mejorar sus condiciones de vida, sumado a la iniciativa del Gobierno Regional de Cajamarca por constituir un modelo asociativo propio de una economía solidaria, es que se instituye el 10 de junio del 2013 la Cooperativa de Servicios Múltiples de los productores Agropecuarios, Agroindustriales y Ecológicos de Santa Cruz “COPAAESC”; la cual fue constituida con 331 socios, mismos que se ubicaban distribuidos en los distritos de Santa Cruz, La Esperanza, Catache, Pulan, Saucepampa, Yauyucan, Ninabamba, Andabamba, y Chancay Baños. Inicialmente la organización tenía como principales cadenas productivas la producción de leche y tara, además de la crianza de animales menores y producción de cultivos como café, papa, palto y cítricos.

En la actualidad la organización cuenta con 492 socios, de ellos el 80% tienen titularidad de sus propiedades las cuales cuentan con servicios de electricidad y agua entubada. Una familia representativa de la organización está compuesta de 5 integrantes: padres 2 e hijos 3; los padres presentan una edad promedio de 47 años y sus hijos una edad superior a los 15 años; en algunos casos son también jefes de hogar. En su mayoría el nivel educativo del padre es primaria y de la madre es primaria incompleta, de los hijos es secundaria completa y en algunos casos superior. En promedio cada socio cuenta con una unidad productiva de aproximada de 1.25 ha, en las cuales desarrollan actividades agrícolas (siembra de maíz, yuca, entre otras), forestales (tara), frutales (lima, naranja, palta) y de crianzas (cuyes, gallinas, porcinos y ganado vacuno de leche y carne).

En su fundación la organización presentaba una estructura orgánica básica; establecida en cuatro órganos de gobierno, dos consejos (Administración, Vigilancia) y dos comités (Educación y Electoral) debidamente inscritos en Registros Públicos y con vigencias de poder. En el segundo trimestre del 2016 motivados por un incremento en los volúmenes de venta, modificaron su estructura orgánica en sesión de consejo de administración; adicionando a su estructura básica nuevas áreas operativas, como el área de administración, de producción, de gestión empresarial y comercialización; que dependen directamente del consejo de administración.

A nivel productivo, en el 2013 y 2014 presentaban limitaciones en su producción, sus unidades productivas no recibían manejo técnico, es decir adolecían de programas de fertilización, podas, calendarios fitosanitarios y buenas prácticas de cosecha y poscosecha; por otro lado, la falta de gestión y administración dificultaban su articulación a entidades del sector agrario, por ende, no lograban acceder a capacitaciones y asistencia técnica. Con el transcurrir de los años han desarrollado

estrategias asociativas como las mingas para realizar las labores agrícolas de sus unidades productivas; tal es el caso de deshierbas y cosechas; actividades que hasta entonces las realizaban de manera empírica, debido a la débil presencia de proveedores de servicio técnico.

Cabe destacar que los productores en un 98 % desconocían de las actividades propias del proceso técnico productivo de la tara; por lo que, el común denominador era netamente la recolección del fruto. Es a partir del 2016 hasta el 2018 que la organización, por intermedio de sus representantes legales canalizaron asesoramiento técnico productivo de instituciones como AGRORURAL, Dirección Regional de Agricultura - Agencia Agraria Santa Cruz y ONG. CDCIP, quienes fortalecieron sus capacidades productivas y de comercialización; resultado de ello, es que en la actualidad cuentan con 05 productores acreditados por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE en manejo productivo de la tara; y es a partir de entonces que vienen manejando técnicamente el 79% de las unidades productivas e instalando nuevas áreas de producción y en algunos casos incluyendo sistemas de riego por goteo.

A nivel de comercialización, su experiencia era empírica e informal lo cual los llevo a experimentar experiencias negativas durante las campañas 2014 y 2015, esto debido a la falta de conocimiento del mercado, rutas de acopio, firmas de contratos, precios inestables e inseguros y la falta de coordinación entre órganos de gobierno, provocaron el alejamiento de muchos socios y una pérdida económica de S/. 19000,00 soles; es a partir del 2016, que lograron consolidar su proceso de comercialización asociadamente y como resultado negociaron 61 toneladas de vaina de tara valorizadas en S/. 143350,00 soles con la empresa SANSUY SAC y la Cooperativa Agraria Productores de Tara del Norte. Durante el 2017 comercializaron 100 toneladas de vaina

de tara valorizadas en S/. 240000 soles, pero por su falta de experiencia en tributación incurrieron en faltas ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, produciéndoles una pérdida económica de S/. 33000 soles; por lo que tuvieron que contratar servicios contables para el año 2018, en este mismo año llegaron a comercializar 127 toneladas de vaina de tara valorizadas en S/. 311150,00 soles con la empresa WR Abastecedora Del Perú S.A.C y la Cooperativa Agraria Productores de Tara del Norte. Con respecto a los puntos de venta hasta el 2015 negociaban su producto en el mercado local a partir del 2017 lo negociaban puesto en la región Lambayeque; en lo concerniente al precio por kilogramo de tara pasaron de S/1,3 soles en el 2015 a 2,45 soles al 2018.

A nivel organizativo la cooperativa COPAAESC, como toda organización en sus inicios atravesó limitaciones en su gestión, fue a partir del 2016 que a través del proyecto "Mejoramiento de la provisión de Servicios Agrarios de la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca", se inició a fortalecer, mediante capacitaciones a los directivos y socios en asociatividad y cooperativismo, valores y principios, gestión empresarial, misión, visión y planeación estratégica.

Con respecto al recurso humano, la cooperativa COPAAESC antes del 2016 era administrada directamente por los socios, es a partir de este mismo año lograron contratar personal calificado para direccionar las áreas de administración, de producción, de gestión empresarial y comercialización.

5.1.2. Descripción y análisis de encuestas

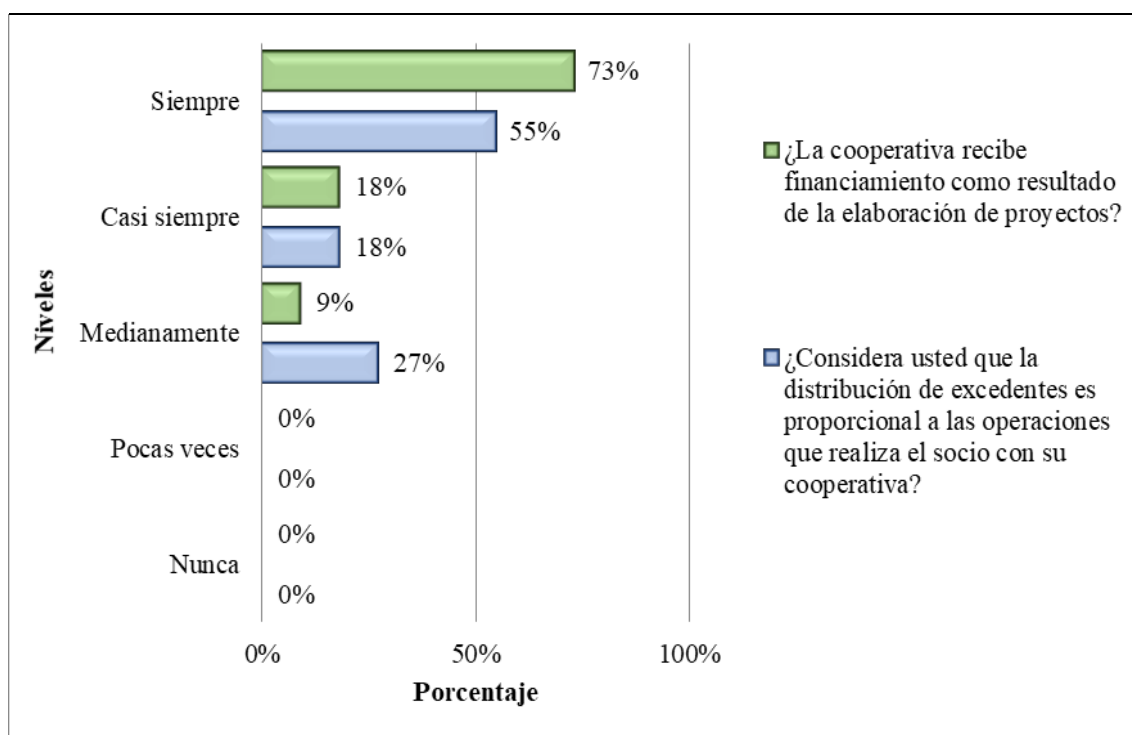
1. Encuesta vertida a los directivos

1.1. Variable modelo cooperativo

A. Dimensión económica

Figura 5

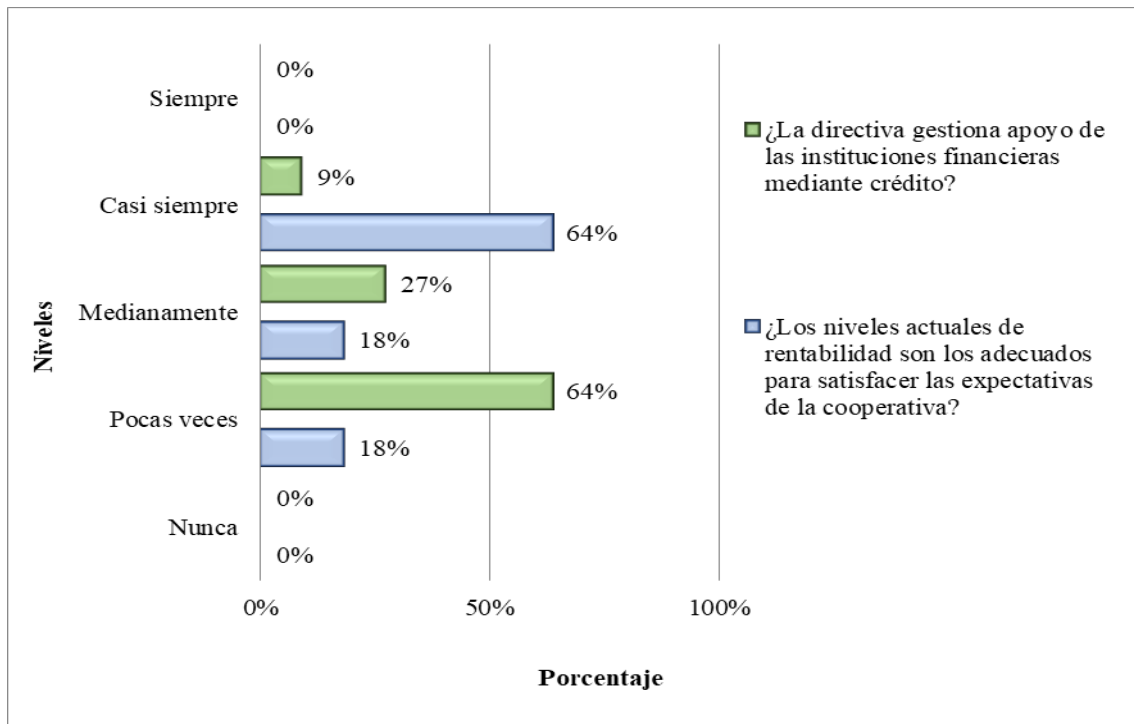
Niveles y porcentajes de los indicadores, Distribución de excedentes y Proyectos financiados



En la figura 5 se observa que los directivos de la cooperativa COPAAESC que fueron encuestados, consideran en un 73% que su organización siempre elabora proyectos para financiar sus actividades; el 18% indica que casi siempre, mientras que el 9% restante afirman que su financiamiento medianamente deriva de proyectos; sumando así el 100% del total de encuestados. El 55% de encuestados consideran que la distribución de excedentes siempre es proporcional a las operaciones que realiza el socio con su cooperativa; el 18% indican que casi siempre existe una distribución de excedentes proporcional a las operaciones; mientras que el 27% manifiesta que medianamente existe una distribución de excedentes proporcional a las operaciones que realizan los socios.

Figura 6

Niveles y porcentajes de los indicadores, Rentabilidad y Acceso al crédito

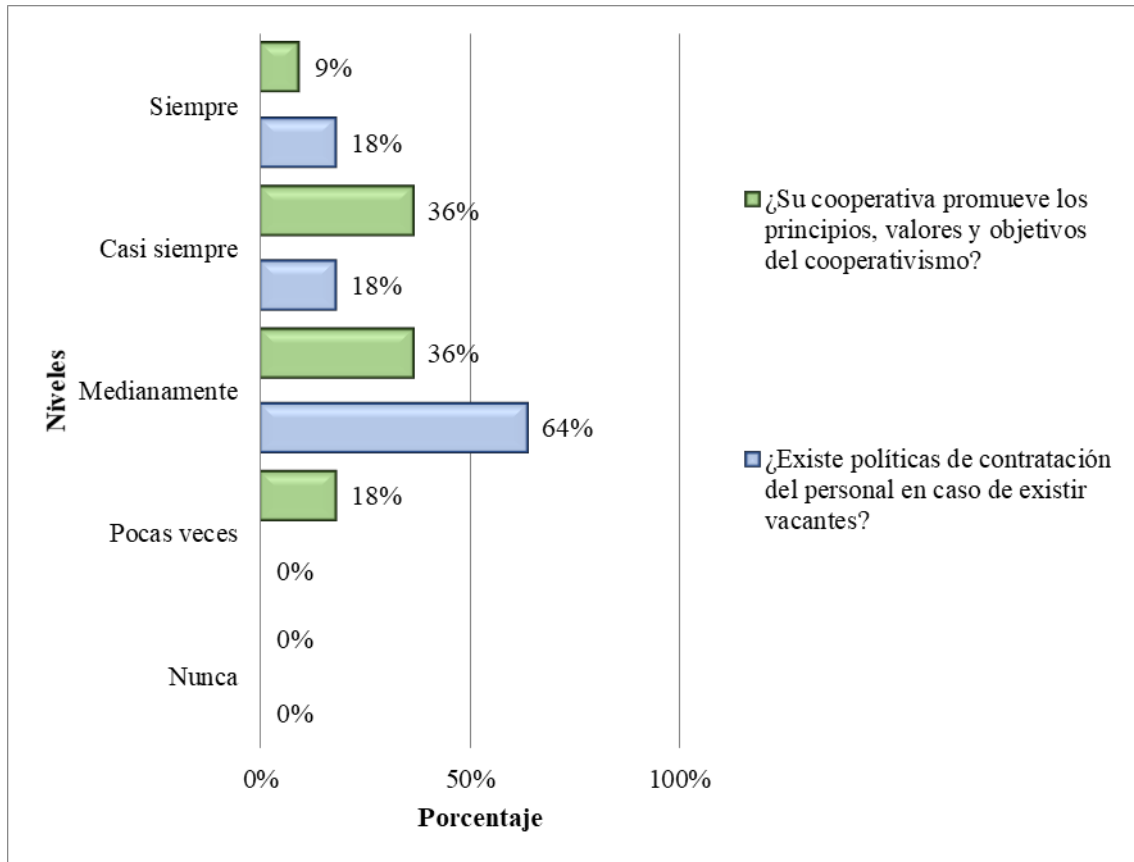


En la figura 6 podemos observar que el 9% de encuestados consideran que los directivos gestionan créditos casi siempre, el 27% manifiestan que es medianamente, y el 64% considera que la directiva pocas veces realiza gestiones para que los socios accedan a créditos. El 64% de encuestados consideran que los niveles de rentabilidad alcanzados actualmente son casi siempre los adecuados y satisfacen las expectativas de la cooperativa, el 18% indica que los niveles de rentabilidad satisfacen medianamente las expectativas de la cooperativa, mientras que el otro 18% aduce que los niveles de rentabilidad pocas veces satisfacen las necesidades de la cooperativa.

B. Dimensión social

Figura 7

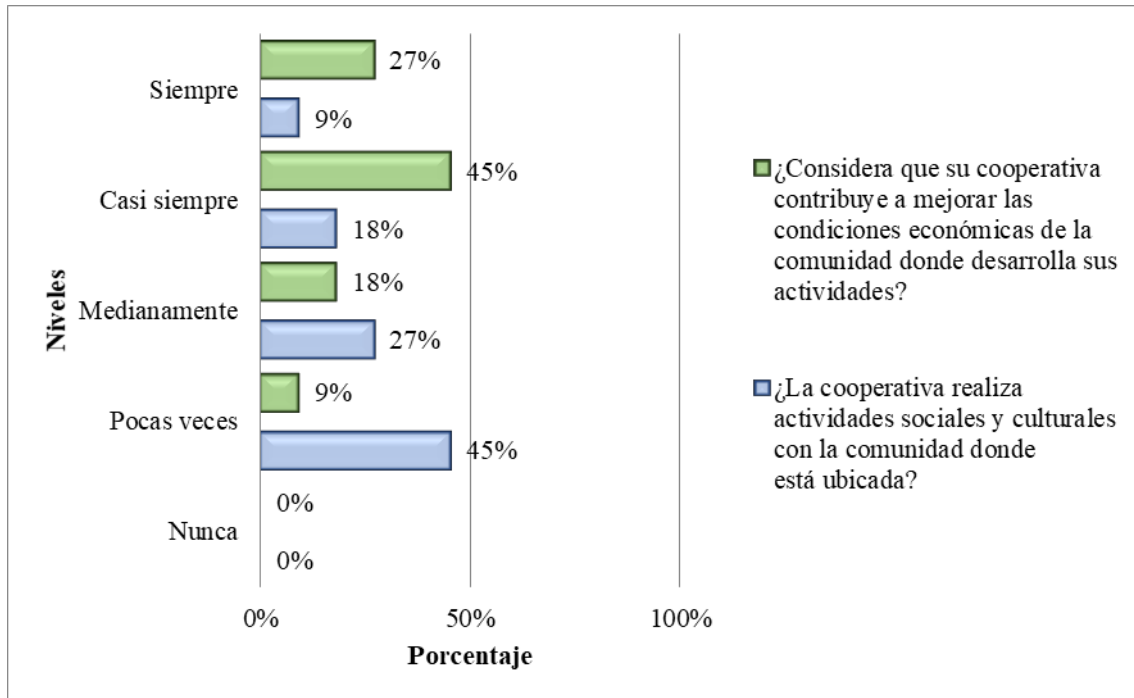
Niveles y porcentajes de los indicadores, Participación y Compromiso organizacional.



En la figura 7 se observa que un 9% de directivos considera que la cooperativa siempre promueve los principios, valores y objetivos del cooperativismo, el 36% considera que casi siempre son promovidos, el otro 36% indica que son promovidos medianamente, mientras que el 18% restante considera que pocas veces son promovidos. El 18% de encuestados consideran que siempre existen políticas para la contratación de personal en caso de existir vacantes; el otro 18% indican que casi siempre existen políticas para la contratación de personal y el 64% restante manifiestan que medianamente existen políticas para la contratación de personal.

Figura 8

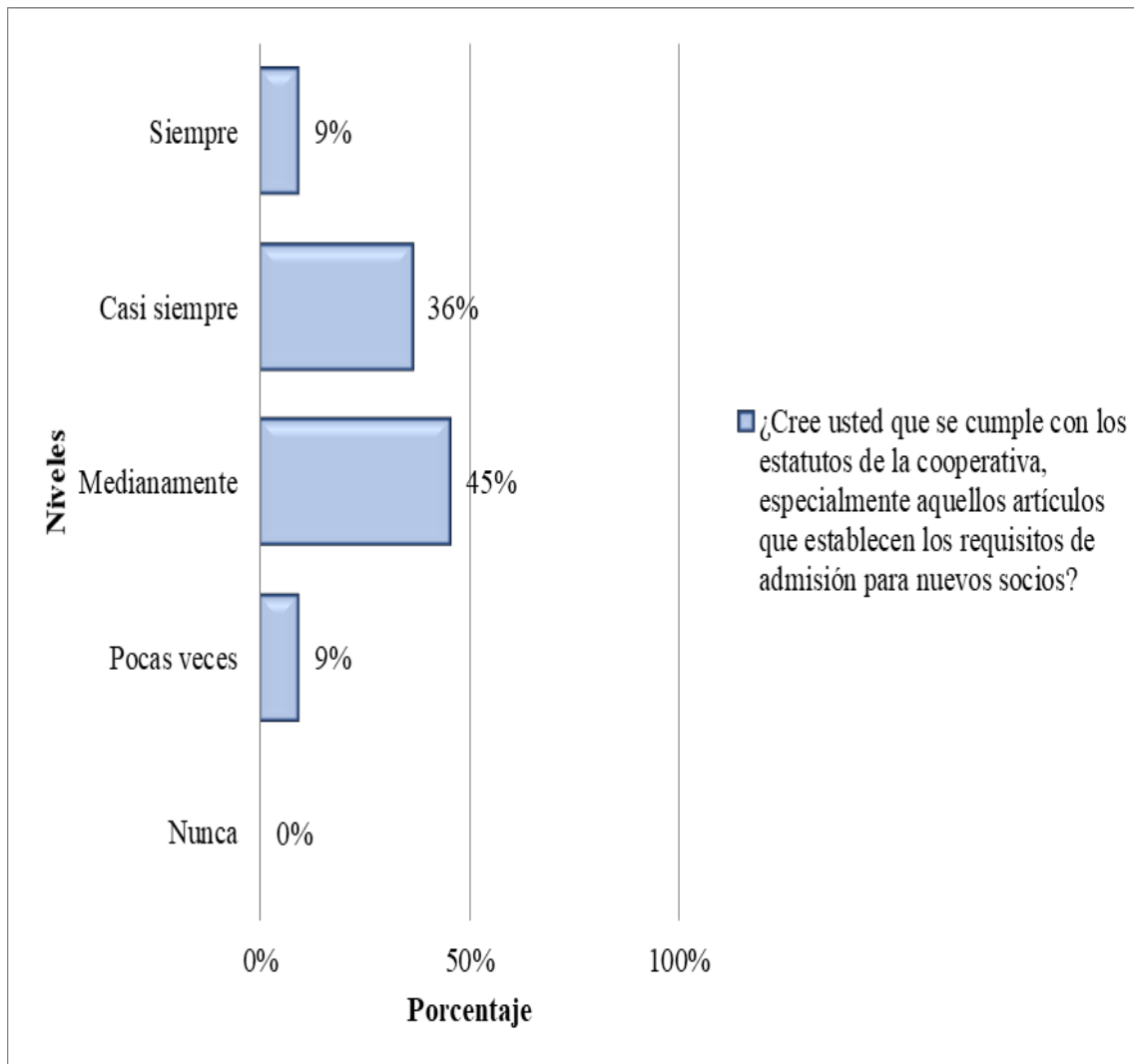
Niveles y porcentajes del indicador, Compromiso organizacional



En la figura 8 se observa que el 27% de los directivos encuestados consideran que la cooperativa siempre contribuye a mejorar las condiciones económicas de la comunidad donde desarrollan sus actividades, el 45% indican que casi siempre contribuye, el 18% manifiesta que la cooperativa medianamente contribuye, y el 9% restante aduce que cooperativa pocas veces contribuye a mejorar las condiciones económicas de la comunidad donde desarrollan sus actividades. Un 9% de encuestados considera que la cooperativa siempre realiza actividades sociales y culturales en la comunidad donde está ubicada, el 18% indican que casi siempre la cooperativa realiza actividades sociales y culturales, el 27% manifiesta que medianamente la cooperativa realiza actividades sociales y culturales con la comunidad donde esta ubica, mientras que el 45% aduce que pocas veces la cooperativa realiza actividades sociales y culturales con la comunidad.

Figura 9

Niveles y porcentajes del indicador, Membresía

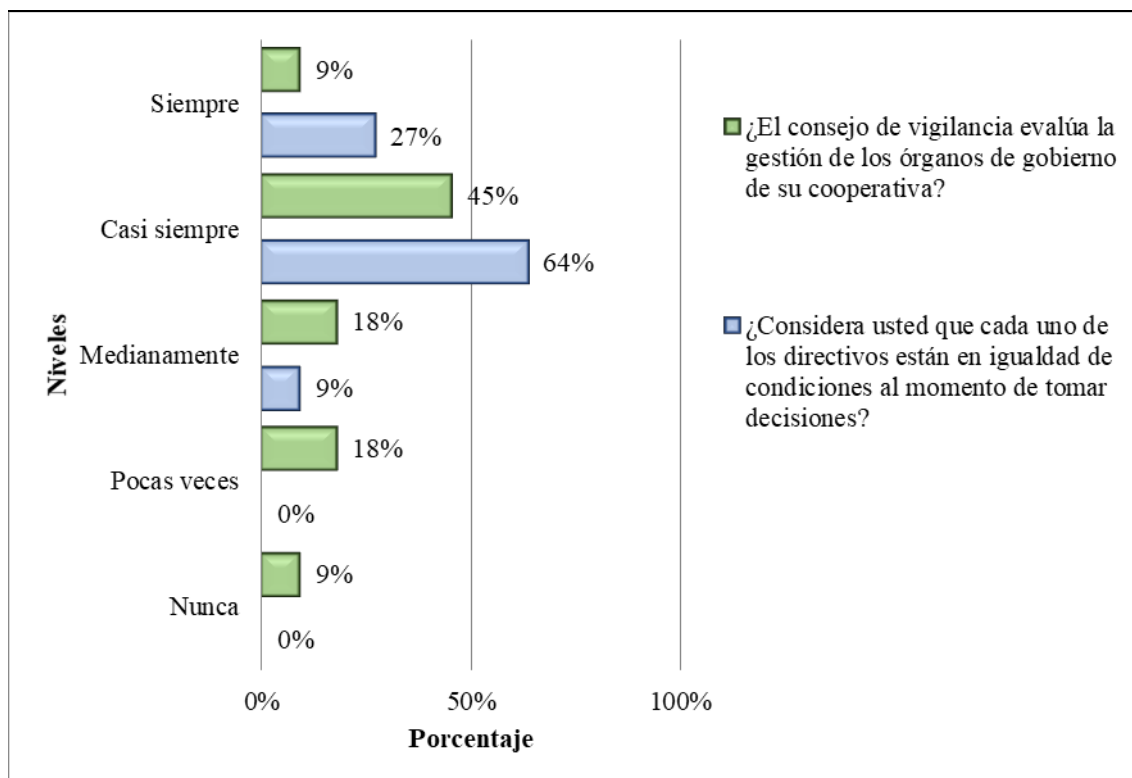


En la figura 9 se observa que el 9% de los directivos encuestados consideran que en la cooperativa siempre se cumple con lo dispuesto en los estatutos, especialmente los artículos que establecen requisitos de admisión para nuevos socios, un 36% indica que casi siempre se cumple, el 45% manifiesta que medianamente, y el 9% aduce que se cumple pocas veces con lo dispuesto en los estatutos, especialmente los artículos que establecen requisitos de admisión para nuevos socios.

C. Dimensión democrática

Figura 10

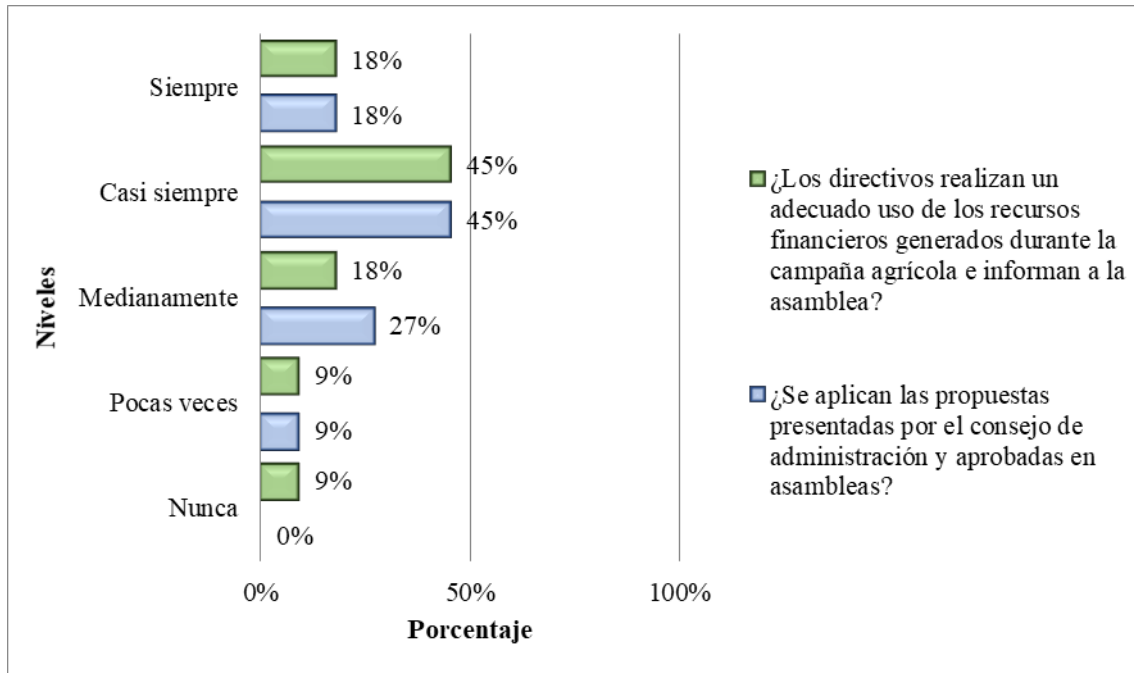
Niveles y porcentajes de los indicadores, Participación y transparencia



En la figura 10 se observa que el 9% de directivos encuestados consideran que el consejo de vigilancia siempre realiza la evaluación de la gestión de los órganos de gobierno, el 45% indica que lo realiza casi siempre, el 18% menciona que el consejo de vigilancia lo realiza medianamente, el otro 18% señala que el consejo de vigilancia pocas veces realiza la evaluación de la gestión de los órganos de gobierno y el 9% restante alude que el consejo de vigilancia nunca realiza la evaluación de la gestión de los órganos de gobierno. Un 27% de encuestados consideran que los directivos están en igualdad de condiciones al momento de tomar decisiones, el 64% indican que casi siempre están en igualdad de condiciones, mientras que el 9% manifiesta que medianamente están en igualdad de condiciones.

Figura 11

Niveles y porcentajes de los indicadores, Toma de decisiones y Acceso a información.



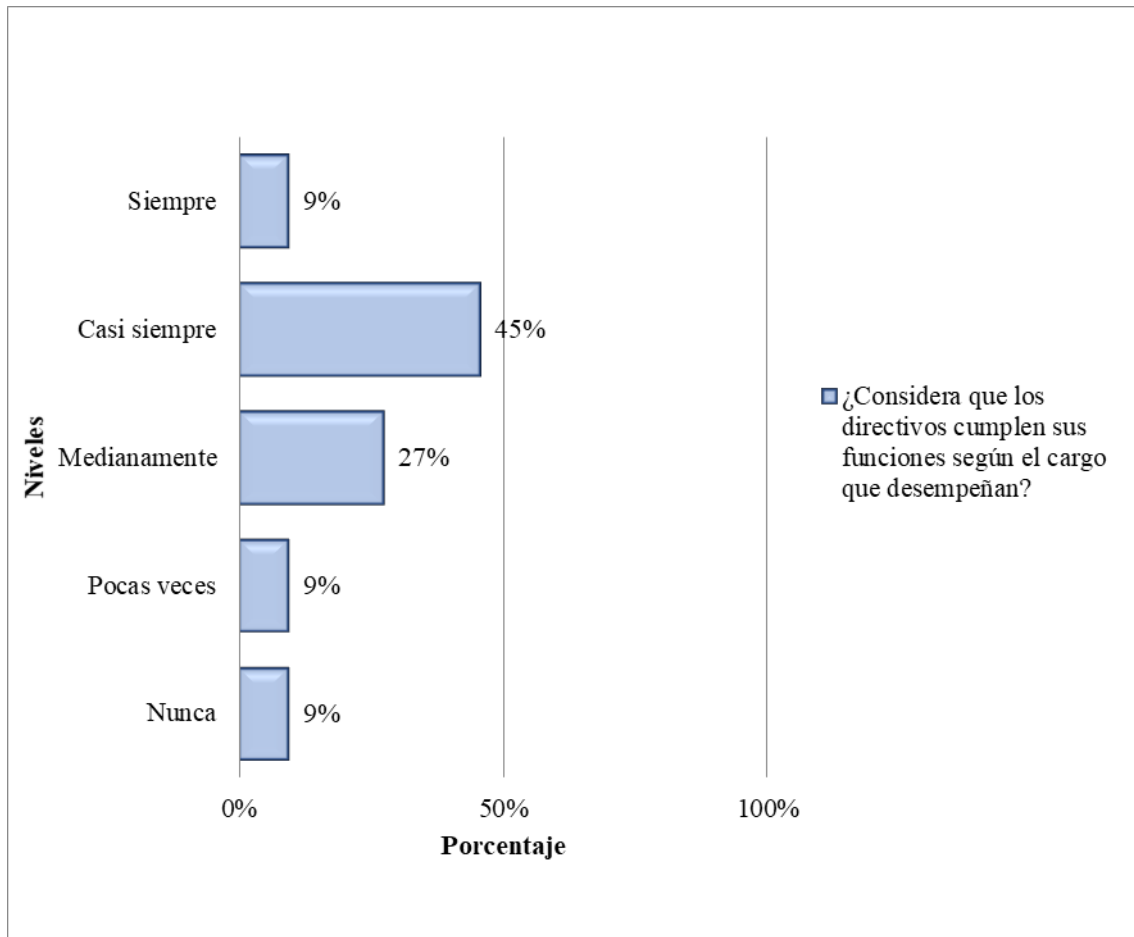
En la figura 11 se observa que el 18% de directivos encuestados consideran que siempre realizan un adecuado uso de los recursos financieros generados durante la campaña agrícola y los dan a conocer a la asamblea, el 45% indican que casi siempre realizan un adecuado uso de los recursos financieros y los dan a conocer a la asamblea, el 18% manifiesta que medianamente realizan un adecuado uso, el 9% menciona que pocas veces realizan un adecuado uso, y el 9% restante aduce que nunca se realiza un adecuado uso de los recursos financieros generados durante la campaña agrícola y tampoco los dan a conocer a la asamblea. El 18% de directivos consideran que las propuestas presentadas por el consejo de administración y aprobadas en asamblea siempre son aplicadas, el 45% indica que casi siempre son aplicadas, el 27% manifiesta que las propuestas son medianamente aplicadas y el 9% restante aduce que pocas veces las propuestas presentadas por el consejo de administración y aprobadas en asamblea siempre son aplicadas.

1.2. Variable competitividad

A. Dimensión estructura organizacional

Figura 12

Niveles y porcentajes del indicador, Orden jerárquico.

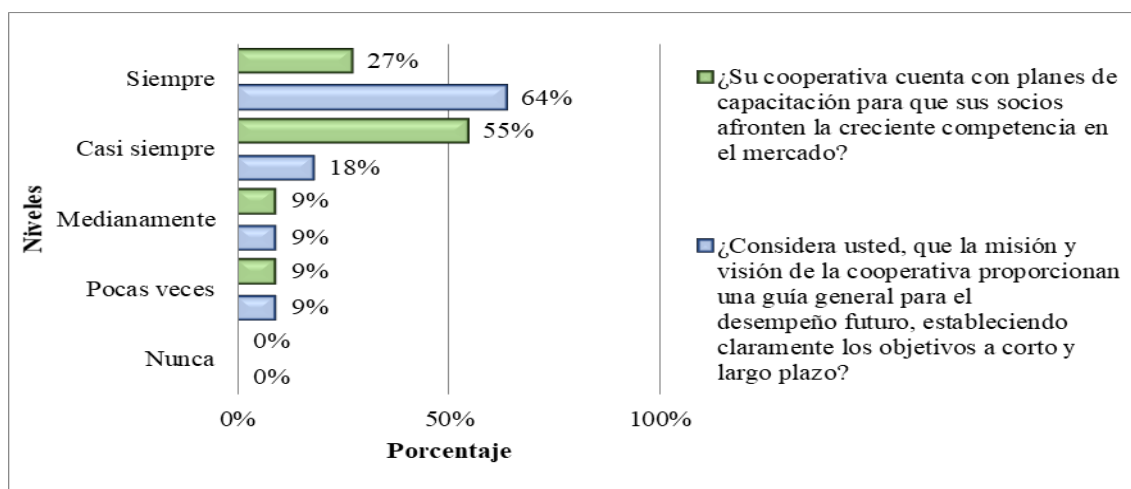


En la figura 12 se observa que el 9% de directivos encuestados consideran que siempre cumplen sus funciones según el cargo que desempeñan, el 45% indican que casi siempre cumplen sus funciones, el 27% manifiestan que medianamente cumplen, el 9% menciona que pocas veces, pero un 9% restante aduce que los directivos nunca cumplen sus funciones según el cargo que desempeñan.

B. Dimensión Planeamiento estratégico

Figura 13

Niveles y porcentajes de los indicadores, Misión, Visión y Objetivos estratégicos

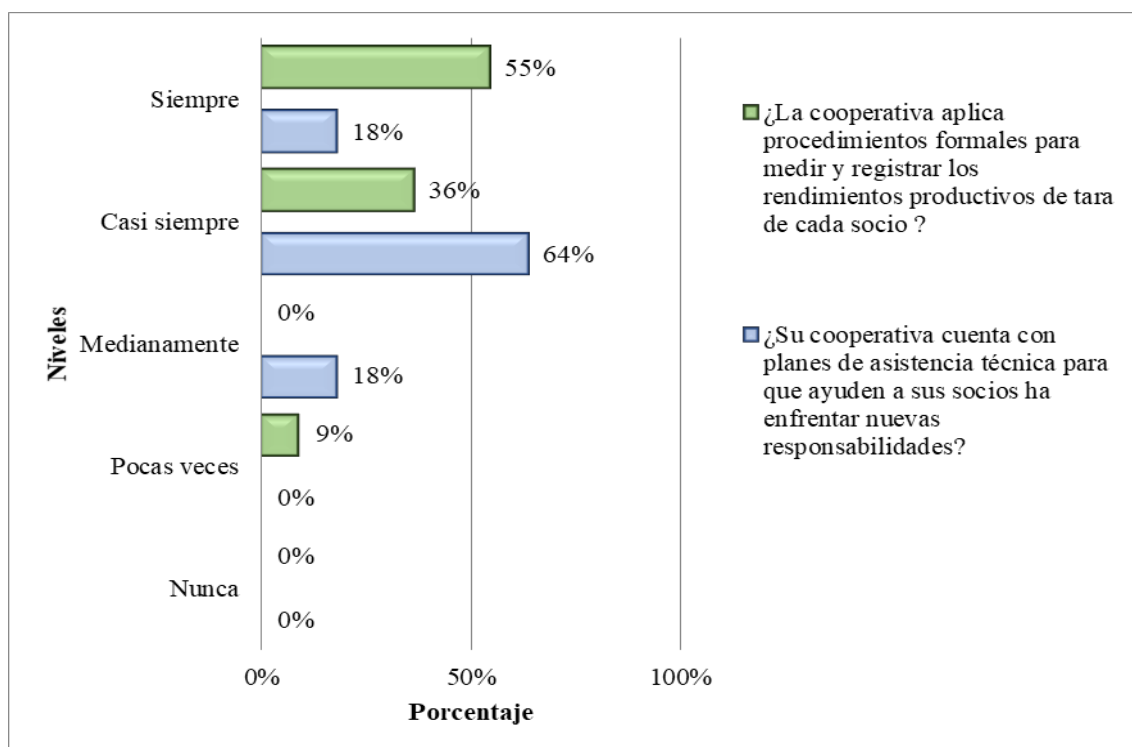


En la figura 13 se observa que el 27% de directivos encuestados consideran que la cooperativa siempre cuenta con planes de capacitación para que los socios afronten la creciente competencia en el mercado, el 55% indican que casi siempre cuenta con planes de capacitación, un 9% manifiesta que medianamente cuentan con planes de capacitación, pero el 9% restante menciona que pocas veces la cooperativa cuenta con planes de capacitación para que los socios afronten la creciente competencia en el mercado. El 64% de directivos consideran que la misión y visión de la cooperativa siempre proporciona una guía para el desempeño futuro, estableciendo claramente los objetivos a corto y largo plazo, el 18% indica que la misión y visión de la cooperativa casi siempre proporciona una guía para el desempeño futuro, el 9% manifiesta que medianamente la misión y visión proporcionan una guía, y el 9% restante mencionan que la misión y visión de la cooperativa pocas veces proporciona una guía para el desempeño futuro, estableciendo claramente los objetivos a corto y largo plazo.

C. Dimensión Producción

Figura 14

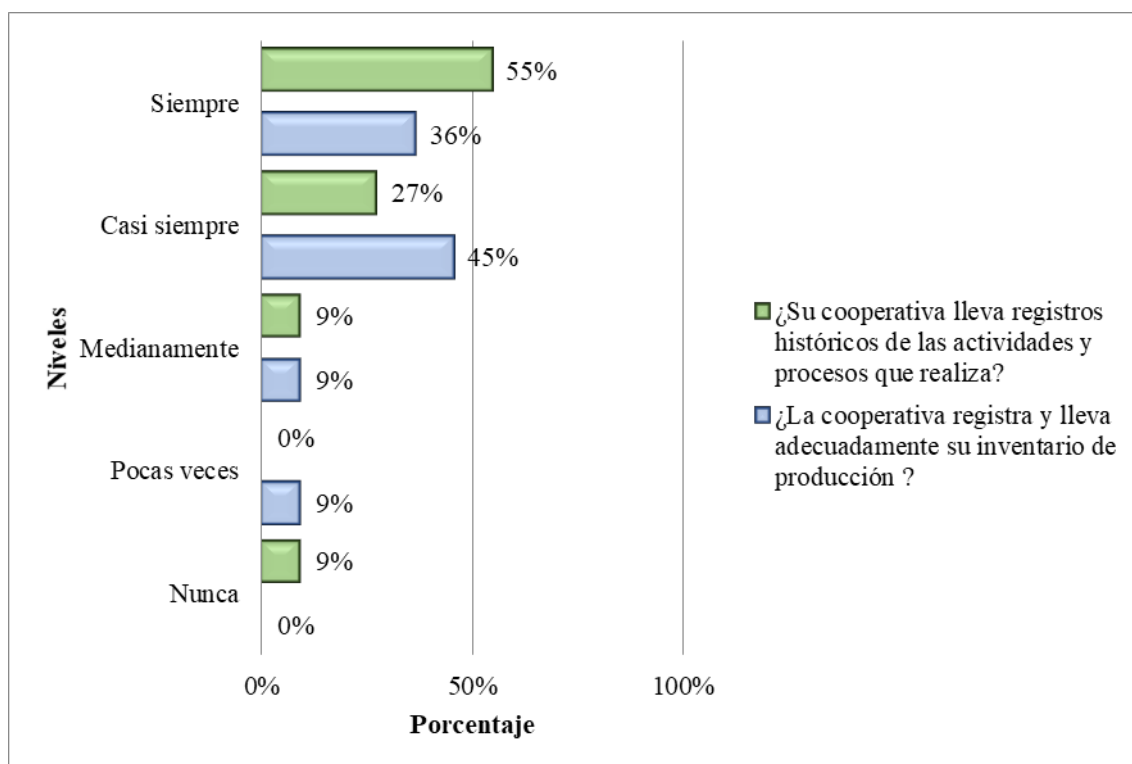
Niveles y porcentajes de los indicadores, Asistencias técnicas y Rendimiento



En la figura 14 se observa que el 55% de los directivos encuestados consideran que la cooperativa siempre aplica procedimientos formales para medir y registrar los rendimientos productivos de tara de cada socio, el 36% indica que casi siempre, pero un 9% manifiesta que la cooperativa pocas veces aplica procedimientos formales para medir y registrar los rendimientos productivos de tara de cada socio. El 18% de directivos consideran que la cooperativa siempre cuenta con planes de asistencia técnica para que ayuden a sus socios a enfrentar nuevas responsabilidades, el 64% indica que la cooperativa casi siempre cuenta con planes de asistencia técnica, y el 18% restante manifiesta que la cooperativa medianamente cuenta con planes de asistencia técnica para que ayuden a sus socios a enfrentar nuevas responsabilidades.

Figura 15

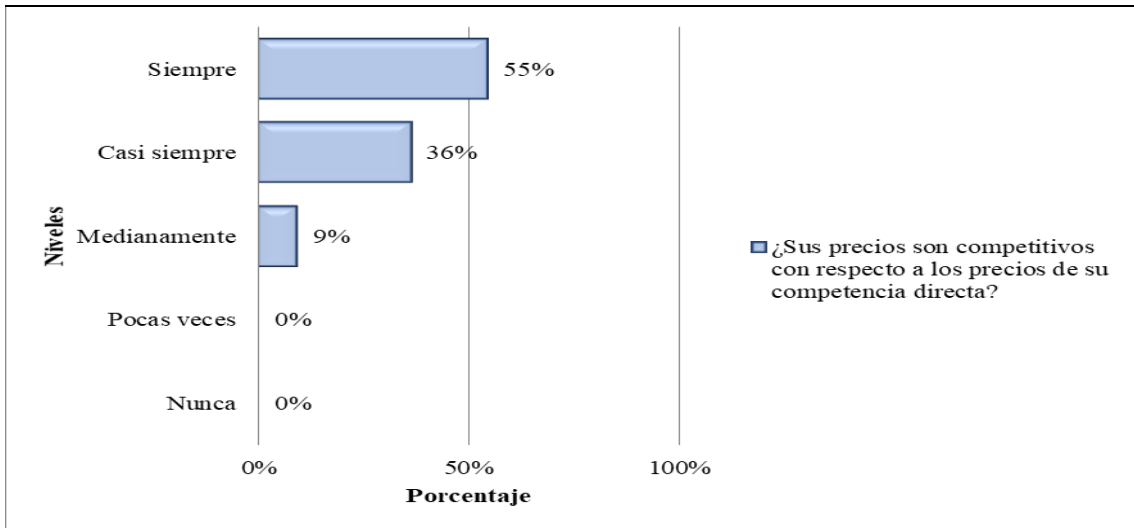
Niveles y porcentajes de los indicadores, Volumen de producción y Costos de producción.



En la figura 15 se observa que el 55% de directivos encuestados consideran que la cooperativa siempre lleva registros históricos de las actividades y procesos que realiza, el 27% indican que la cooperativa casi siempre lleva registros, el 9% manifiesta que medianamente lleva registros, y el 9% restante menciona que la cooperativa lleva registros históricos de las actividades y procesos que realiza. El 36% de directivos consideran que la cooperativa siempre registra y lleva adecuadamente su inventario de producción, el 45% indica que casi siempre, el 9% menciona que medianamente registran y llevan adecuadamente su inventario de producción, y el 9% restante manifiesta que la cooperativa nunca registra ni lleva adecuadamente su inventario de producción.

Figura 16

Niveles y porcentajes del indicador, Precios.

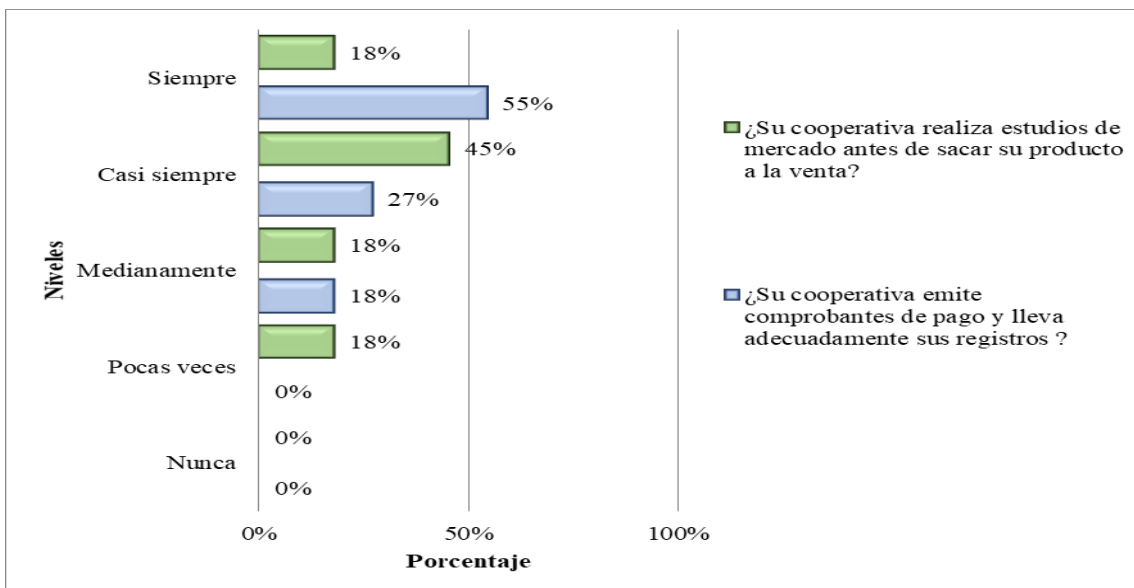


En la figura 16 se observa que un 55% de los directivos encuestados consideran que sus precios siempre son competitivos con respecto a los precios de su competencia directa, el 36% indica que sus precios son casi siempre competitivos, y el 9% restante manifiesta que sus precios son medianamente competitivos con respecto a los precios de su competencia directa.

D. Dimensión tamaño de la cooperativa

Figura 17

Niveles y porcentajes de los indicadores, Apertura de nuevos mercados.

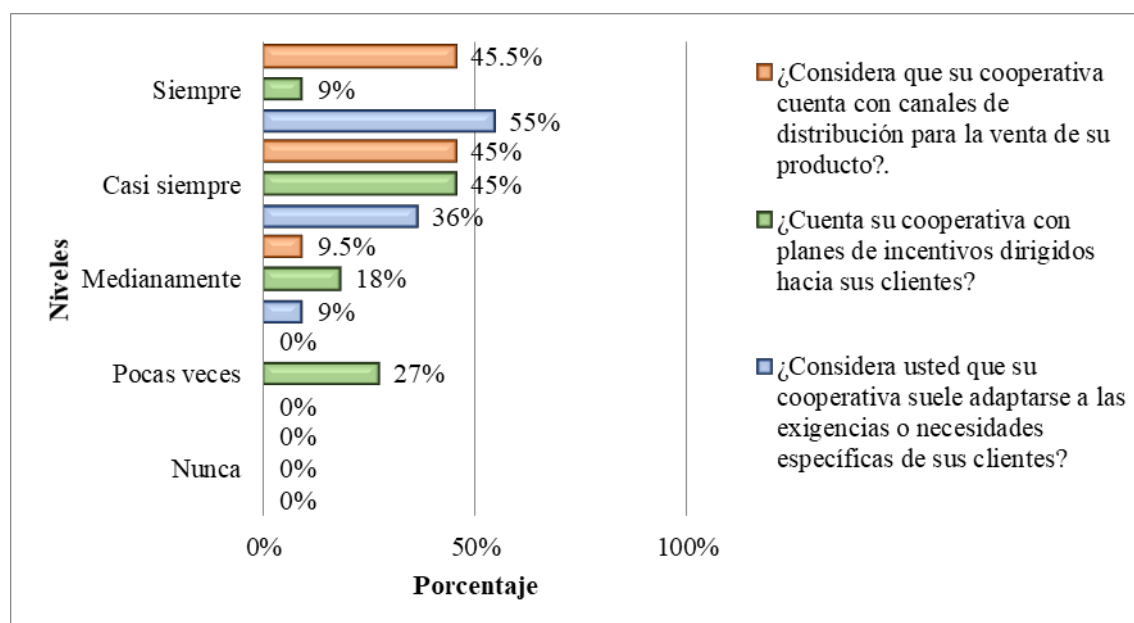


En la figura 17 se observa que el 18% de directivos encuestados consideran que la cooperativa siempre realiza estudios de mercado antes de casar su producto a la venta, el 45% indica que casi siempre, el 18% menciona que medianamente la cooperativa realiza estudios de mercado, y el 18% restante manifiestan que la cooperativa pocas veces realiza estudios de mercado antes de casar su producto a la venta. El 55% de directivos consideran que la cooperativa siempre emite comprobantes de pago y lleva adecuadamente sus registros, el 27% indican que la cooperativa casi siempre emite comprobantes de pago y lleva adecuadamente sus registros, pero un 18% afirma que lo realiza medianamente.

E. Dimensión Comercialización

Figura 18

Niveles y porcentajes de los indicadores, Satisfacción del cliente y Volumen de ventas.



En la figura 18 se observa que el 45.5% de directivos encuestados consideran que la cooperativa siempre cuenta con canales de distribución para la venta de su producto, el 45% indica que casi siempre, y el 9.5% manifiesta que la cooperativa medianamente cuenta con canales de distribución para la venta de su producto. El 9% de los directivos encuestados consideran que la cooperativa casi siempre cuenta con

planes de incentivos dirigidos hacia sus clientes, el 45% indica que casi siempre, el 18% menciona que la cooperativa medianamente cuenta con planes de incentivos y el 27% restante manifiesta que la cooperativa pocas veces cuenta con planes de incentivos dirigidos hacia sus clientes. Un 55% de los directivos encuestados consideran que la cooperativa siempre suele adaptarse a las exigencias o necesidades específicas de sus clientes, el 36% indica que casi siempre se adaptan, mientras que un 9% manifiestan que la cooperativa medianamente suele adaptarse a las exigencias o necesidades específicas de sus clientes.

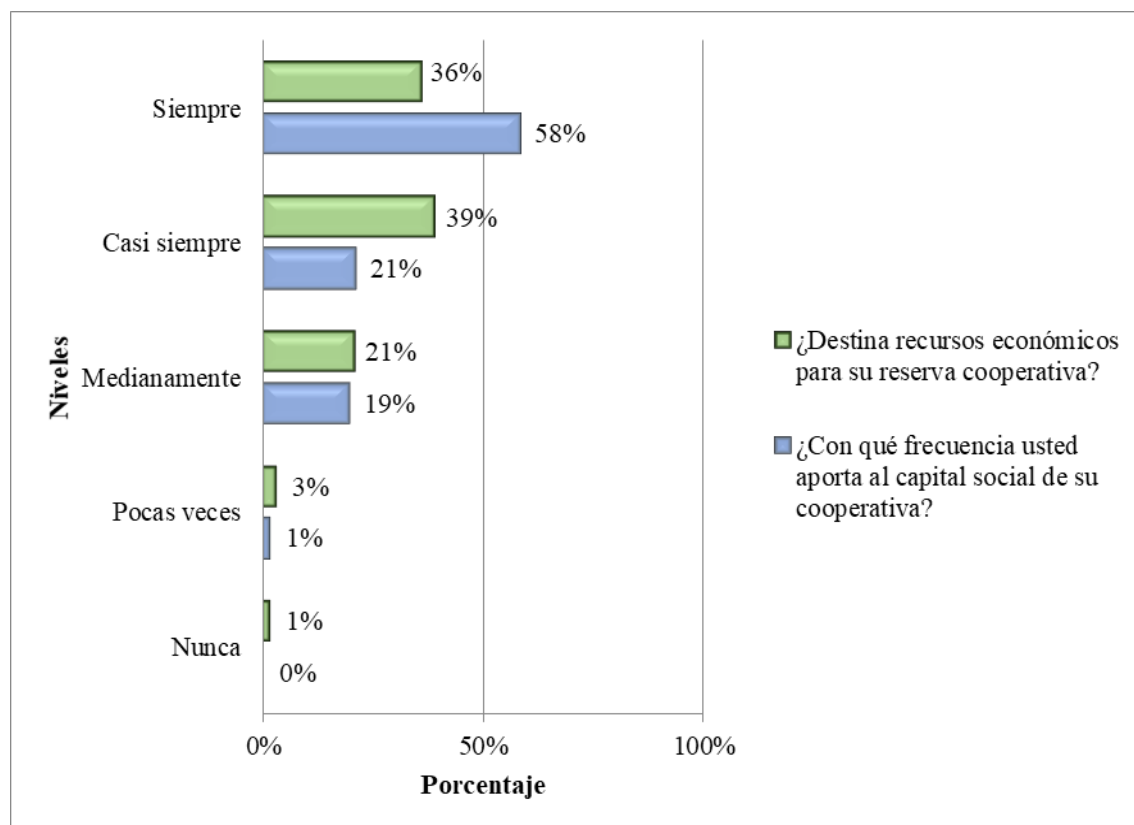
2. Encuesta vertida a los socios

2.1. Variable modelo cooperativo

A. Dimensión económica

Figura 19

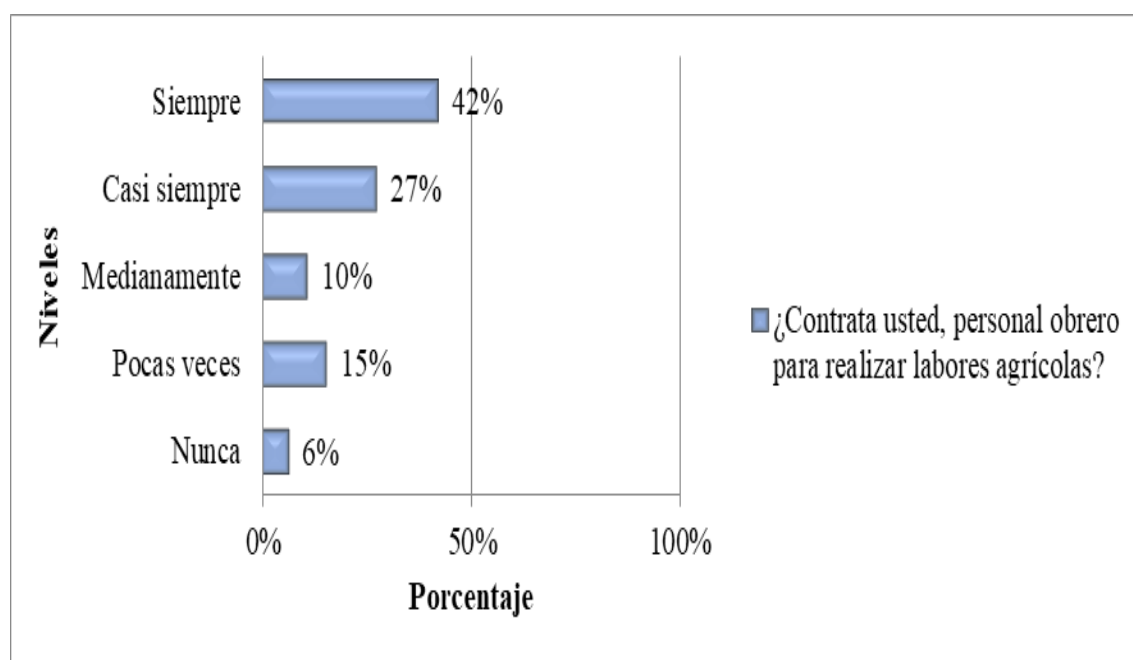
Niveles y porcentajes de los indicadores, Capital social y Recursos económicos.



En la figura 19 se observa que el 36% de los socios encuestados consideran que siempre destinan recursos económicos para su reserva cooperativa, el 39% indica que casi siempre lo hace, el 21% manifiesta que medianamente lo realiza, el 3% recalca que pocas veces, y el 1% restante menciona que nunca destina recursos económicos para su reserva cooperativa. El 58% de socios consideran que siempre aportan al capital social de la cooperativa, el 21% indica que casi siempre aportan, el 19% manifiesta que lo realiza medianamente y el 1% restante menciona que pocas veces aportan al capital social de la cooperativa.

Figura 20

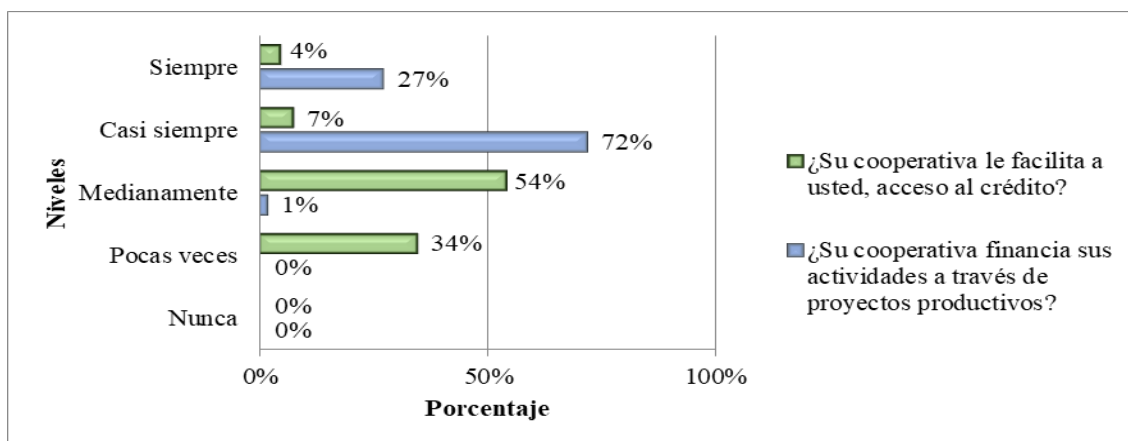
Niveles y porcentajes del indicador, Mano de obra



En la figura 20 se observa que el 42% de los socios encuestados consideran que siempre contratan personal obrero para realizar labores agrícolas, el 27% indica que casi siempre contratan, el 10% menciona que medianamente contrata, el 15% manifiesta que pocas veces contrata, y un 6% aduce que nunca contrata personal obrero para realizar labores agrícolas.

Figura 21

Niveles y porcentajes de los indicadores, Proyectos financiados y Acceso al crédito

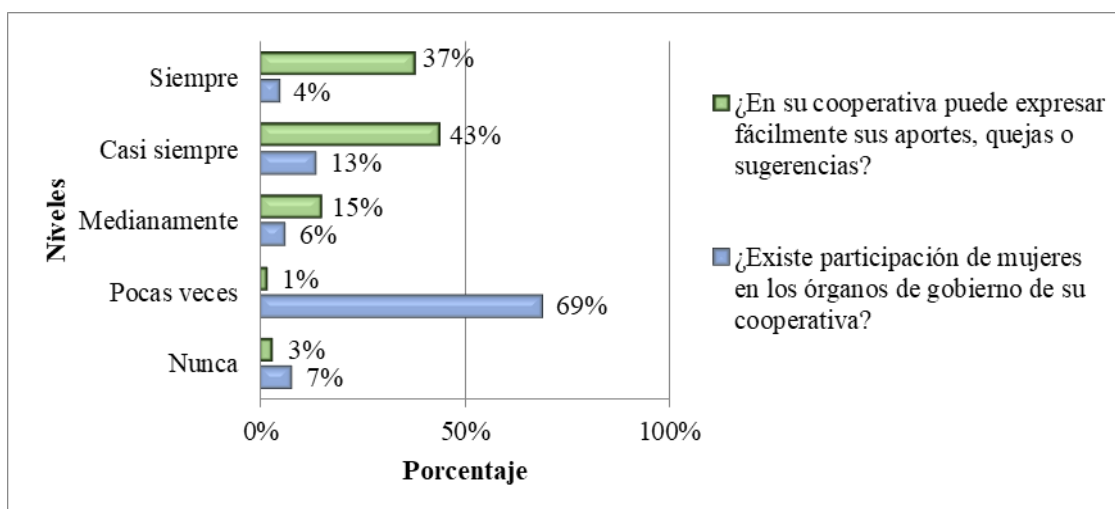


En la figura 21 se observa que el 4% de los socios encuestados consideran que su cooperativa siempre le facilita acceso al crédito, el 7% indica que la cooperativa casi siempre facilita acceso al crédito, el 54% manifiesta que medianamente le facilitan acceso al crédito, y el 34% restante menciona que la cooperativa pocas veces le facilita acceso al crédito. El 27% de socios consideran que la cooperativa siempre financia sus actividades a través de proyectos productivos, el 72% indica que lo realiza casi siempre, y un 1% manifiesta que cooperativa medianamente financia sus actividades a través de proyectos productivos.

B. Dimensión social

Figura 22

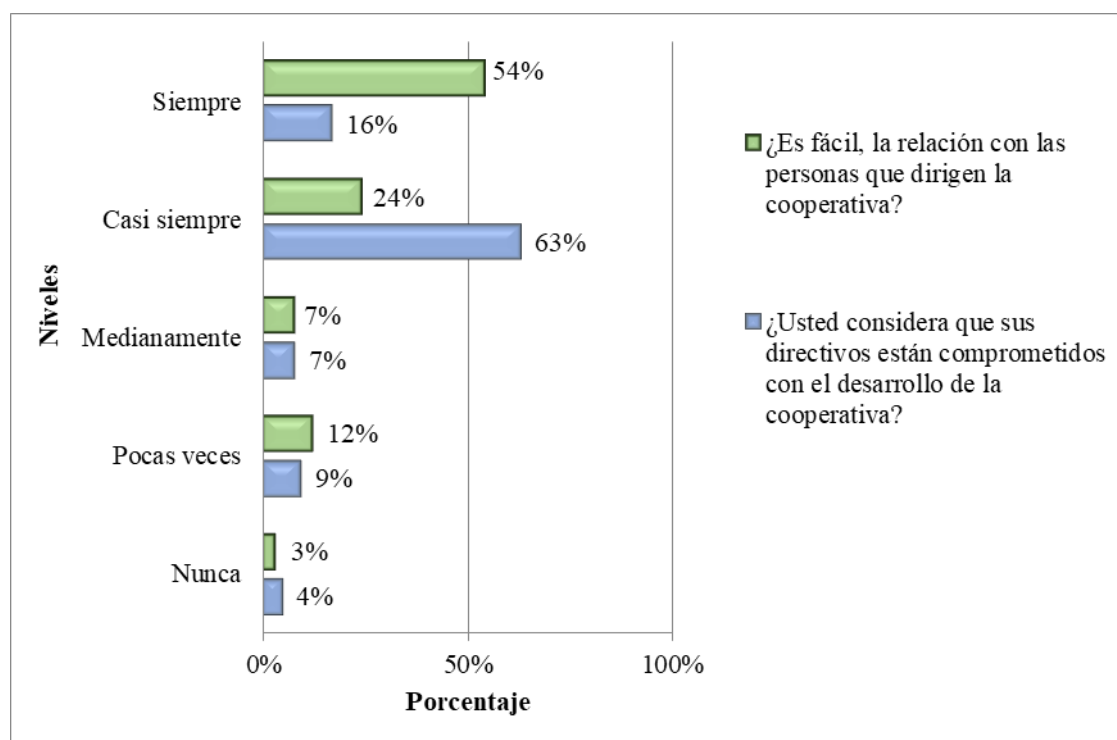
Niveles y porcentajes del indicador, Participación



En la figura 22 se observa que el 37% de los socios encuestados consideran que en su cooperativa siempre pueden expresar sus aportes quejas o sugerencias, el 43% indica que casi siempre lo pueden, el 15% menciona que medianamente lo hacen, el 1% manifiesta que pocas veces pueden, y el 3% restante aduce que en su cooperativa nunca pueden expresar sus aportes quejas o sugerencias. El 4% de socios consideran que siempre existe la participación de mujeres en los órganos de gobierno de la cooperativa, el 13% indica que casi siempre existe participación de mujeres, el 6% indica que medianamente existe la participación de la mujer, el 69% manifiesta que pocas veces existe la participación de las mujeres, y el 7% recalca que nunca existe participación de mujeres en los órganos de gobierno de la cooperativa.

Figura 23

Niveles y porcentajes de los indicadores, Compromiso organizacional

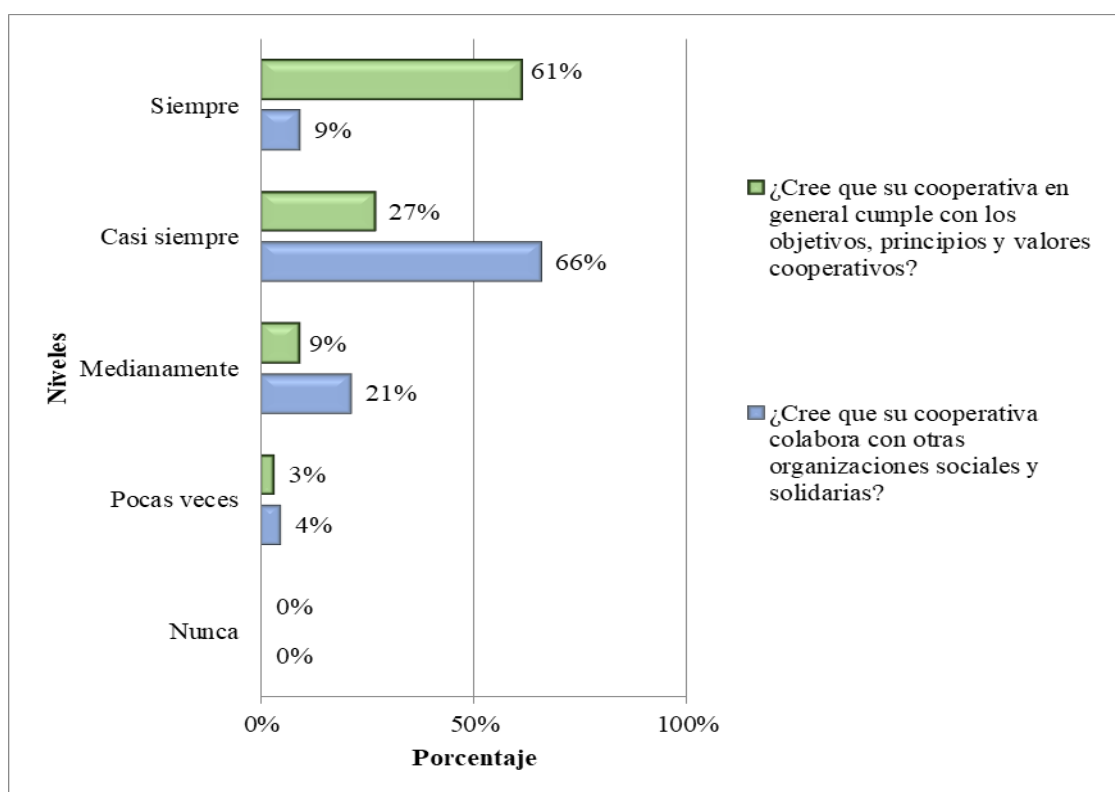


En la figura 23 se observa que el 54% de los socios encuestados consideran que siempre es fácil la relación con las personas que dirigen la cooperativa, el 24% indica que casi siempre es fácil la relación con los directivos, el 7% menciona que

medianamente es fácil, el 12% manifiesta que pocas veces es fácil, y el 3% restante aduce que nunca es fácil la relación con las personas que dirigen la cooperativa. El 16% de socios consideran que sus directivos siempre están comprometidos con el desarrollo de la cooperativa, el 63% indica que casi siempre lo están, el 7% manifiesta que están medianamente comprometidos, el 9% menciona que pocas veces lo están, y el 4% restante aduce que pocas veces sus directivos están comprometidos con el desarrollo de la cooperativa.

Figura 24

Niveles y porcentajes de los indicadores, Compromiso organizacional

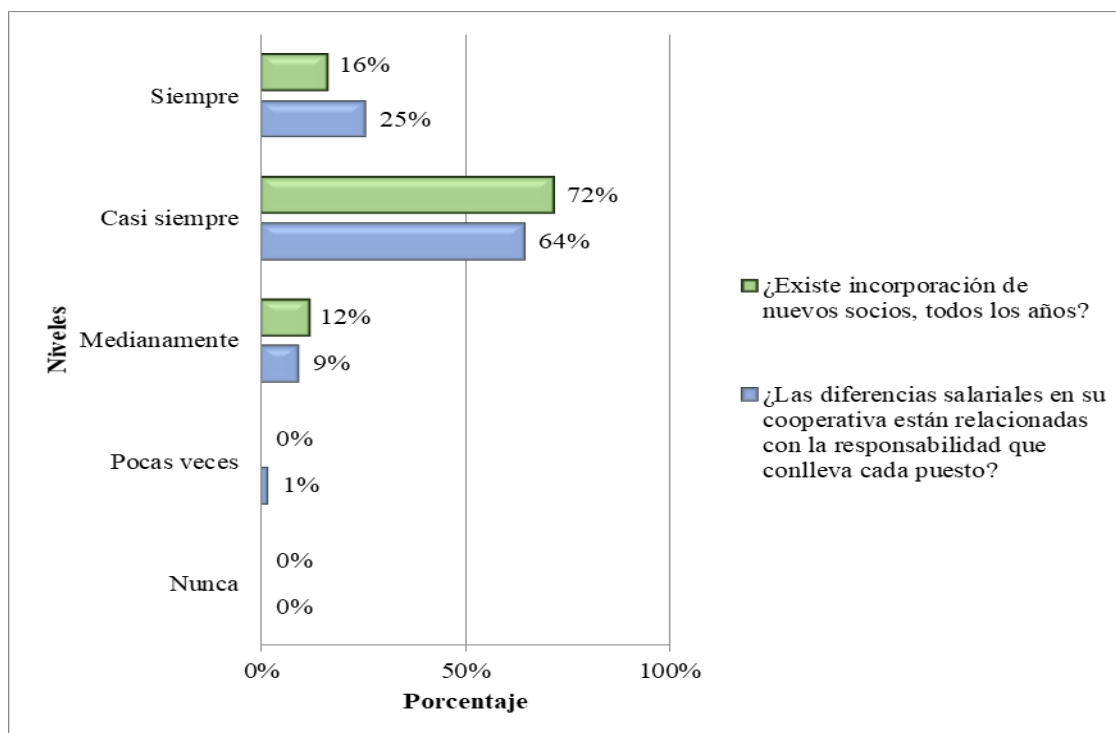


En la figura 24 se observa que el 61% de los socios encuestados consideran que en la cooperativa siempre se cumple con los objetivos, principios y valores cooperativos, el 27% indica que casi siempre se cumplen, el 9% menciona que medianamente se cumple y el 3% restante manifiesta que en la cooperativa pocas veces se cumple con los objetivos, principios y valores cooperativos. El 9% de socios

consideran que su cooperativa colabora con otras organizaciones sociales y solidarias, el 66% indica que casi siempre su cooperativa colabora, el 21% menciona que medianamente colaboran, y el 4% manifiesta que su cooperativa pocas veces colabora con otras organizaciones sociales y solidarias.

Figura 25

Niveles y porcentajes de los indicadores, Diferencia salarial y Membrecía

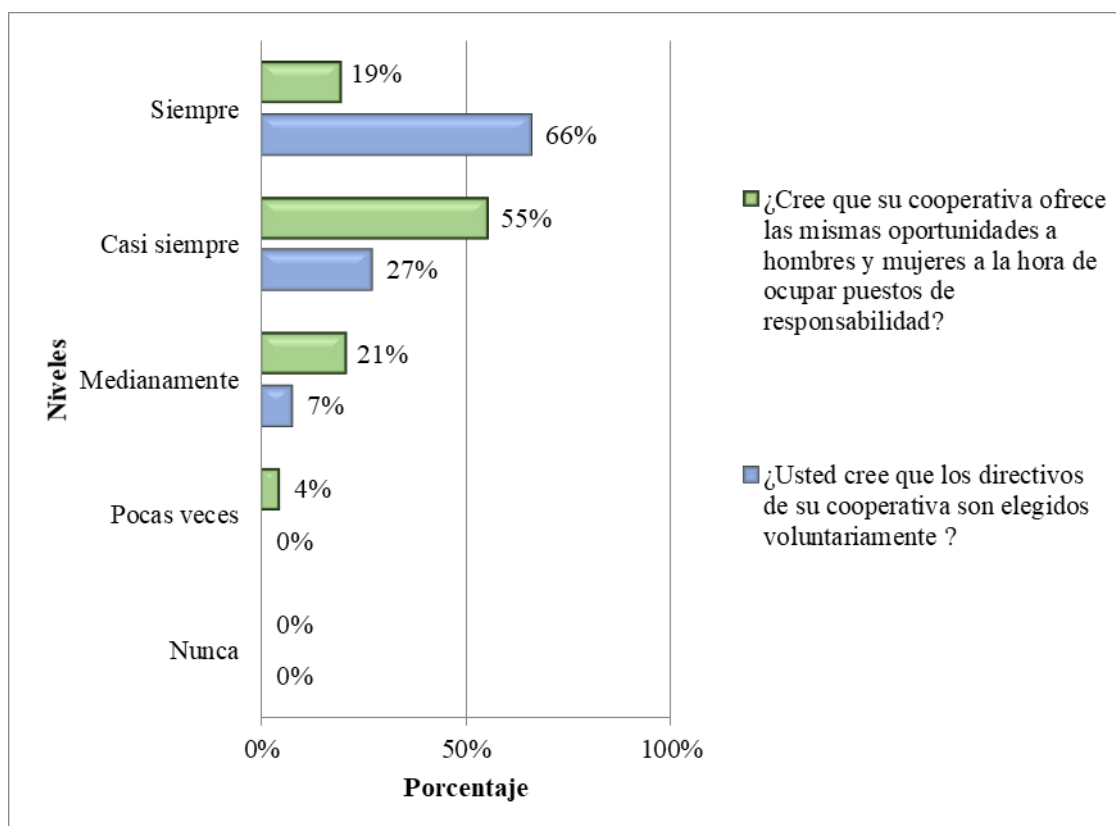


En la figura 25 se observa que el 16% de los socios encuestados consideran que siempre existe la incorporación de nuevos socios, el 72% indica que casi siempre existe la incorporación de nuevos socios, y el 12% manifiesta que medianamente existe la incorporación de nuevos socios, todos los años. El 25% de socios consideran que siempre las diferencias salariales están relacionadas con la responsabilidad que conlleva cada puesto, el 64% indica que casi siempre las diferencias salariales están relacionadas, el 9% menciona que medianamente están relacionadas, y el 1% restante manifiesta que pocas veces las diferencias salariales están relacionadas con la responsabilidad que conlleva cada puesto.

C. Dimensión democrática

Figura 26

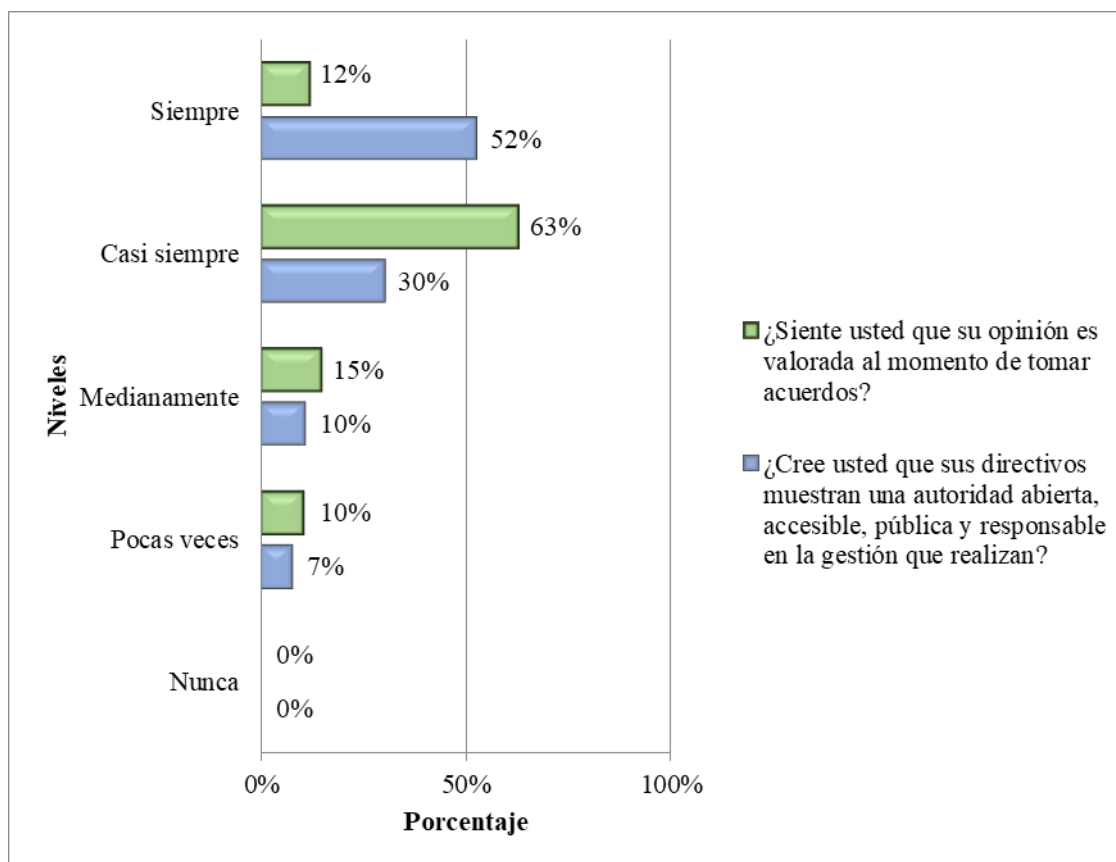
Niveles y porcentajes del indicador, Participación.



En la figura 26 se observa que el 19% de los socios encuestados consideran que en su cooperativa siempre ofrecen las mismas oportunidades a hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de responsabilidad, el 27% indica que casi siempre se ofrecen las mismas oportunidades, y el 7% manifiesta que en su cooperativa medianamente se ofrece las mismas oportunidades a hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de responsabilidad. El 66% de socios consideran que los directivos de su cooperativa siempre son elegidos voluntariamente, el 27% indica que casi siempre y el 7% restante manifiesta que medianamente los directivos de su cooperativa son elegidos voluntariamente.

Figura 27

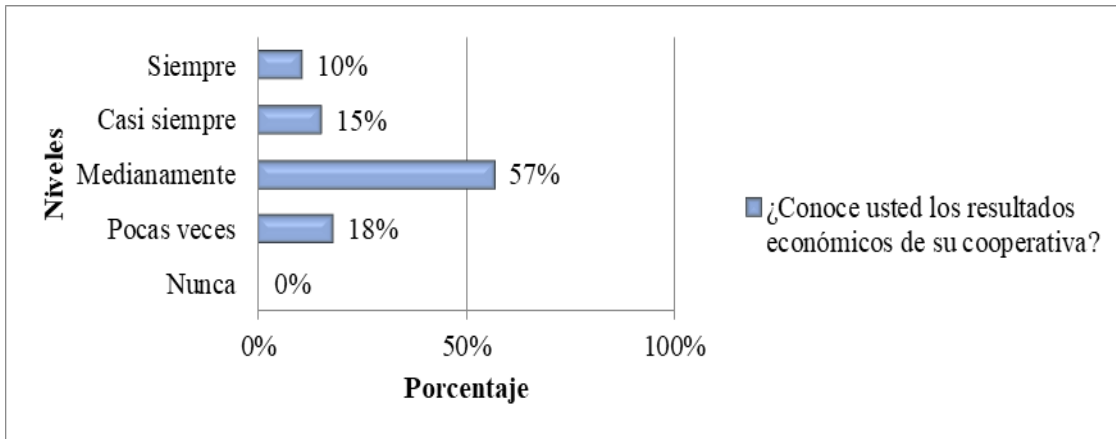
Niveles y porcentajes de los indicadores, Transparencia y toma de decisiones



En la figura 27 se observa que el 12% de los socios encuestados consideran que siempre su opinión es valorada al momento de tomar acuerdos, el 63% indica que casi siempre, el 15% manifiesta que medianamente su opinión es valorada, y el 10% menciona que pocas veces su opinión es valorada al momento de tomar acuerdos. El 52% de socios consideran que sus directivos siempre muestran una autoridad abierta accesible, pública y responsable en la gestión que realizan, el 30% indica que casi siempre lo muestran, el 10% manifiesta que medianamente lo muestran, y el 7% aducen que sus directivos pocas veces muestran una autoridad abierta accesible, pública y responsable en la gestión que realizan.

Figura 28

Niveles y porcentajes del indicador, Acceso a información



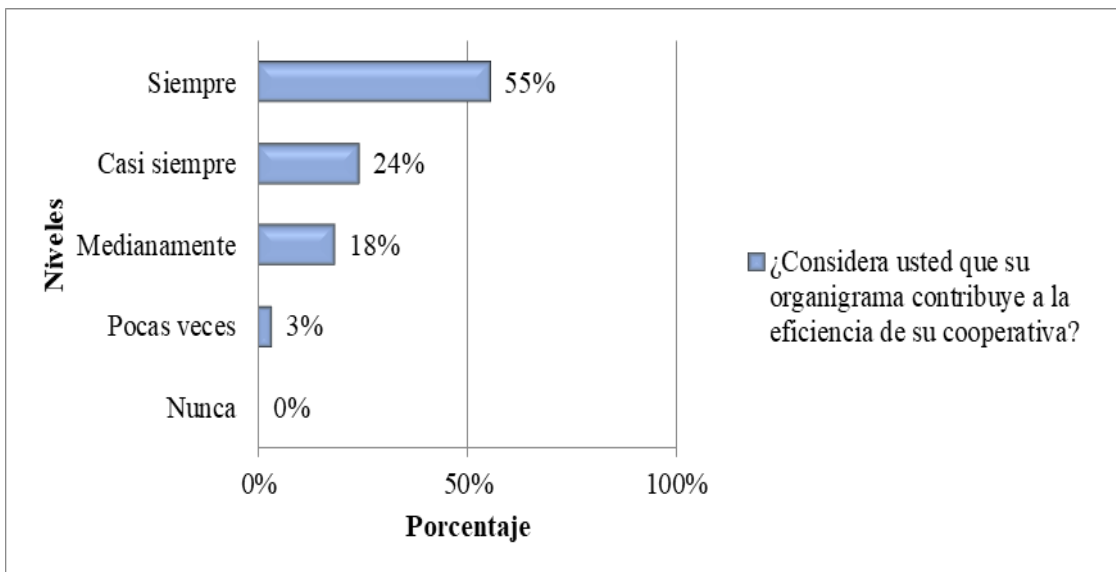
En la figura 28 se observa que el 10% de los socios encuestados manifiestan que siempre les dan a conocer los resultados económicos de la cooperativa, 15% indica que casi siempre les dan a conocer los resultados económicos de la cooperativa, el 57% indica que medianamente conocen, y el 18% restante considera que pocas veces les dan a conocer los resultados económicos de la cooperativa.

2.2. Variable Competitividad

A. Dimensión Estructura organizacional

Figura 29

Niveles y porcentajes del indicador, Orden jerárquico

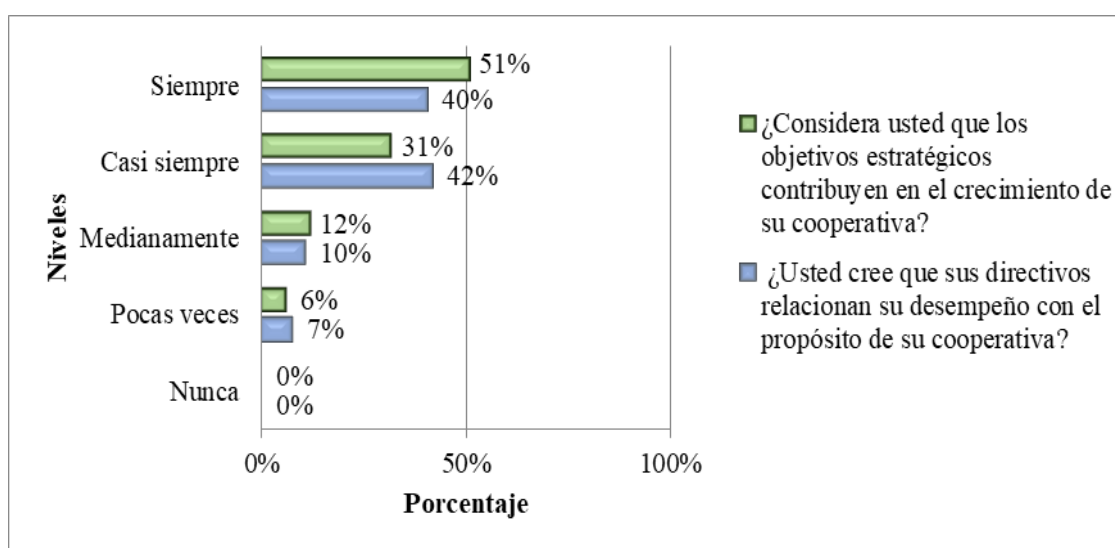


En la figura 29 se observa que el 55% de los socios encuestados manifiestan que su organigrama siempre contribuye a la eficiencia de su cooperativa, el 24% considera que su organigrama contribuye casi siempre, el 18% indica que medianamente contribuye, y el 3% restante reconoce que pocas veces su organigrama contribuye a la eficiencia de su cooperativa.

B. Dimensión planeamiento estratégico

Figura 30

Niveles y porcentajes de los indicadores, Misión, Visión y Objetivos estratégicos

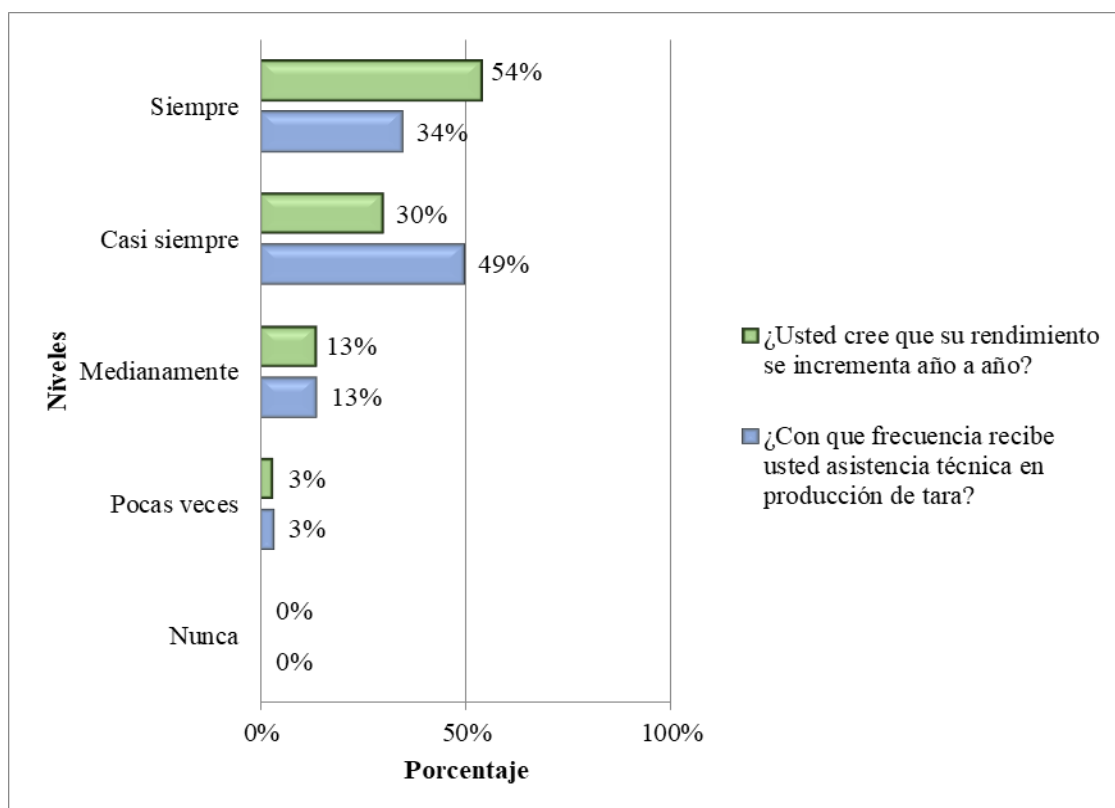


En la figura 30 se observa que el 51% de los socios encuestados consideran que los objetivos estratégicos siempre contribuyen en el crecimiento de la cooperativa, el 31% indica que los objetivos estratégicos casi siempre contribuyen, el 12% manifiesta que los objetivos estratégicos medianamente contribuyen, y el 6% reconoce que pocas veces los objetivos estratégicos han contribuido en el crecimiento de la cooperativa. El 40% de socios consideran que sus directivos siempre relacionan su desempeño con el propósito de su cooperativa, el 42% indica que casi siempre, el 10% manifiesta que medianamente lo hacen, y el 7% restante reconoce que pocas veces sus directivos relacionan su desempeño con el propósito de su cooperativa. En ambas interrogantes el acumulado de los porcentajes es del 100% lo cual corresponde al total de encuestados.

C. Dimensión producción

Figura 31

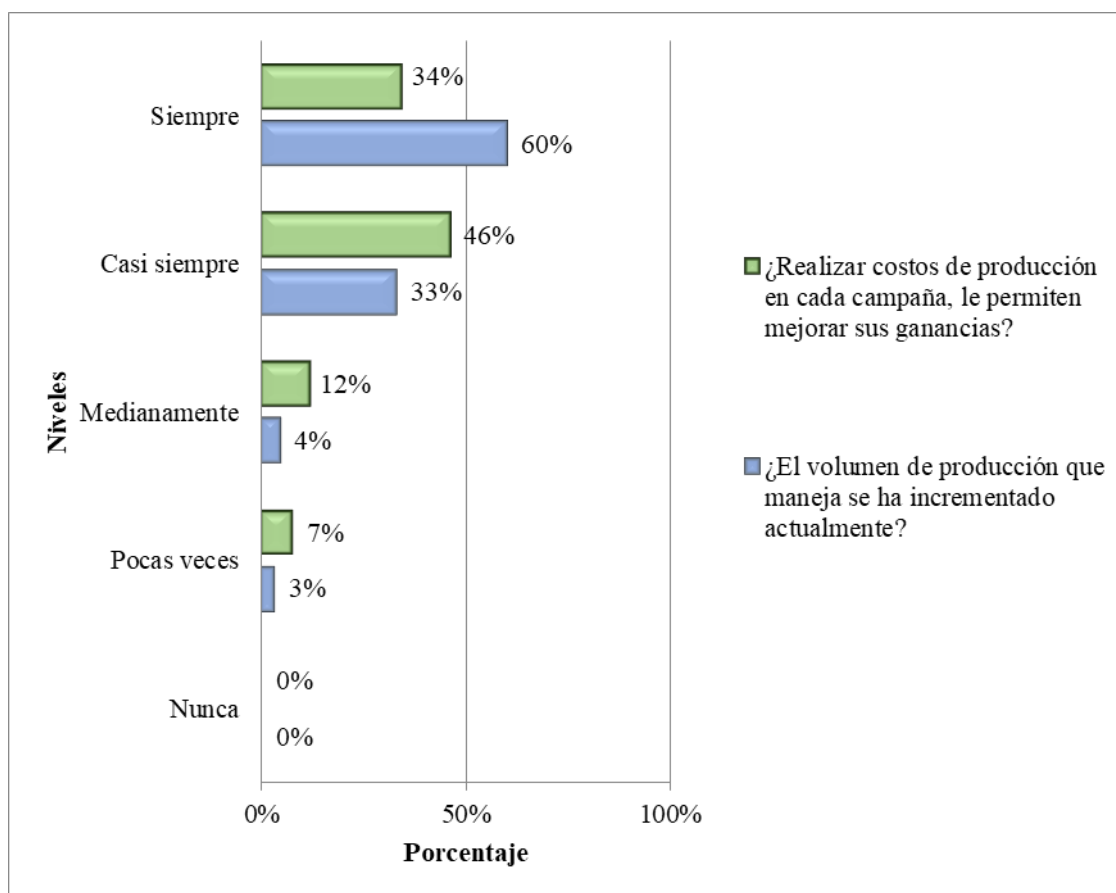
Niveles y porcentajes de los indicadores, Asistencias técnicas y Rendimiento



En la figura 31 se observa que el 54% de los socios encuestados consideran que su rendimiento siempre se incrementa, el 30% indica que casi siempre su rendimiento se incrementa, el 13% manifiesta que su rendimiento se incrementa medianamente, y el 3% menciona que su rendimiento productivo pocas veces se incrementa. El 34% de socios consideran que siempre reciben asistencia técnica en producción de tara, el 49% indica que casi siempre reciben asistencia técnica, el 13% manifiesta que medianamente reciben asistencia técnica, y el 3% restante aduce que pocas veces reciben asistencia técnica en producción de tara.

Figura 32

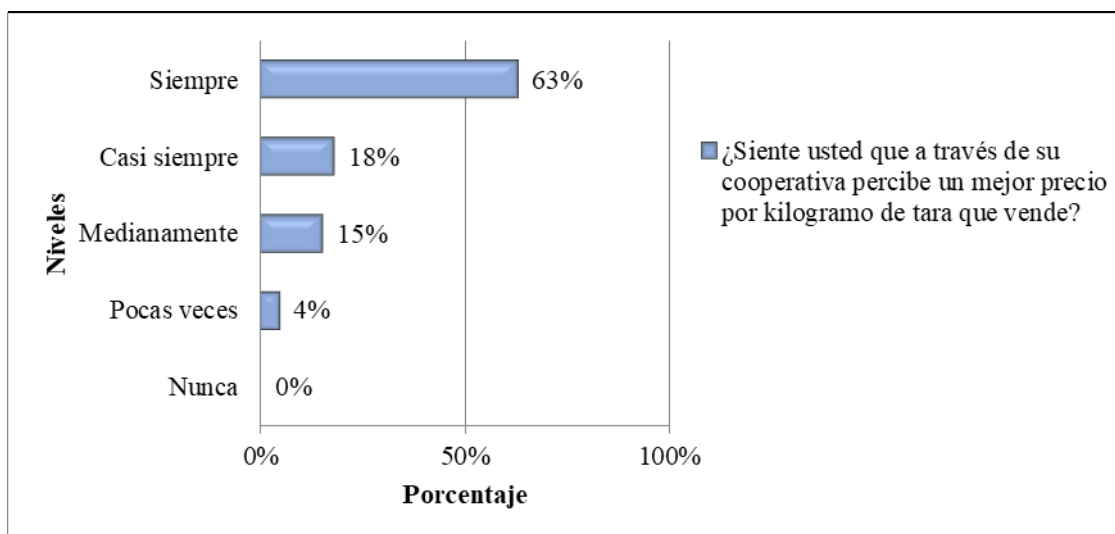
Niveles y porcentajes de los indicadores, Volumen de producción y Costos de producción



En la figura 32 se observa que el 34% de los socios encuestados consideran siempre que al elaborar sus costos de producción en cada campaña les permite mejorar sus ganancias, el 46% indica que casi siempre les permite mejorar sus ganancias, el 12% manifiesta que medianamente les permite mejorar, y el 7% reconoce que al realizar sus costos de producción pocas veces les permite mejorar sus ganancias. El 60% de socios consideran siempre que el volumen de producción que manejan se ha incrementado actualmente, el 33% indican que casi siempre el volumen de producción se ha incrementado, el 4% menciona que se ha incrementado medianamente, y el 3% restante manifiesta que pocas veces el volumen de producción que manejan se ha incrementado.

Figura 33

Niveles y porcentajes del indicador, Precios

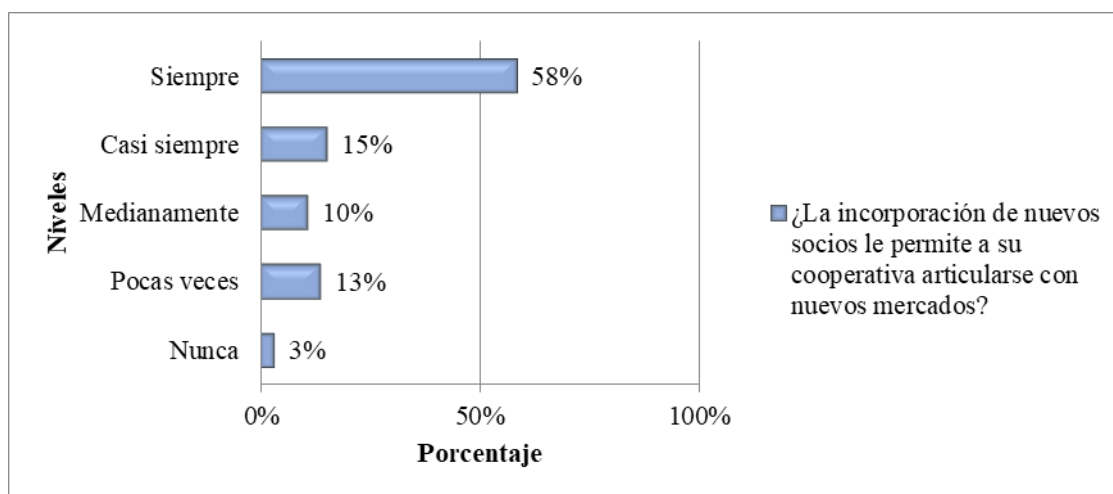


En la figura 33 se observa que el 63% de los socios encuestados manifiestan que a través de su cooperativa siempre perciben un mejor precio por kilogramo de tara que venden, el 18% indica que casi siempre perciben un mejor precio, el 15% menciona que medianamente perciben un mejor precio, y el 4% restante aduce que a través de su cooperativa pocas veces perciben un mejor precio por kilogramo de tara que venden.

D. Dimensión tamaño de la cooperativa

Figura 34

Niveles y porcentajes del indicador, Apertura de nuevos mercados

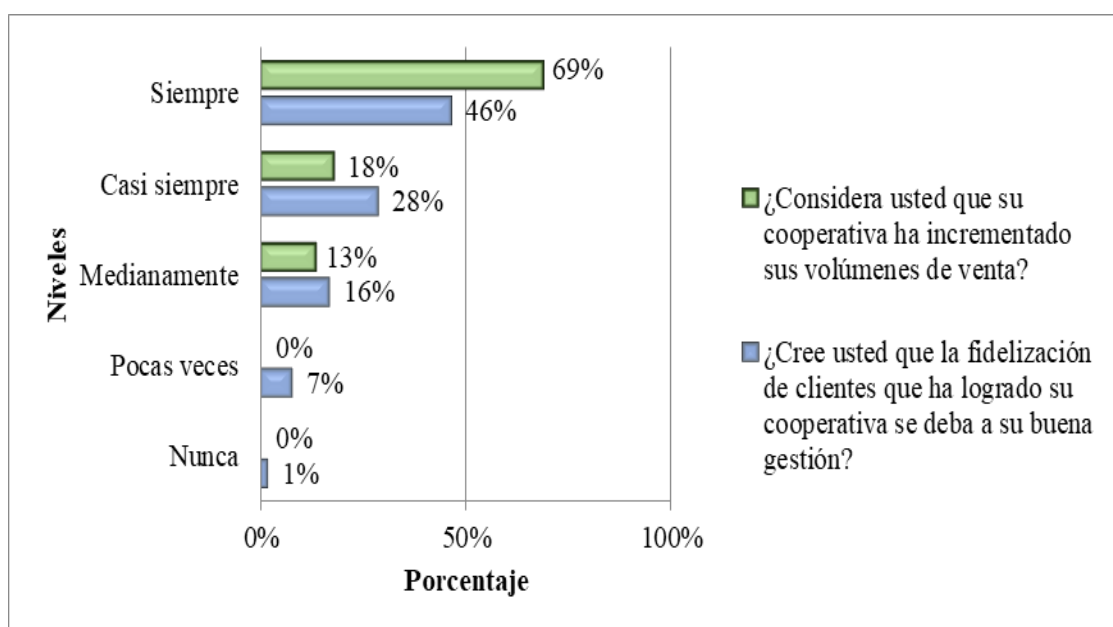


En la figura 34 se observa que el 58% de los socios encuestados manifiestan que la incorporación de nuevos socios siempre le permite a la cooperativa articularse con nuevos mercados, el 15% indica que casi siempre, el 10% considera que medianamente, el 13% reconoce que pocas veces, y el 3% aduce que nunca la incorporación de nuevos socios le permite a la cooperativa articularse con nuevos mercados.

E. Dimensión de comercialización

Figura 35

Niveles y porcentajes de los indicadores, Satisfacción del cliente y volumen de ventas



En la figura 35 se observa que el 69% de los socios encuestados consideran siempre que su cooperativa ha incrementado sus volúmenes de venta, el 18% indica que casi siempre, y el 13% restante manifiesta que medianamente su cooperativa ha incrementado sus volúmenes de venta. El 46% de socios consideran siempre que la fidelización de clientes que ha logrado su cooperativa se deba a su buena gestión, el 28% indica que casi siempre, el 16% manifiesta que medianamente, el 7% menciona que pocas veces, y el 1% restante aduce que nunca la fidelización de clientes que ha logrado su cooperativa se debe a su buena gestión.

5.2. Discusión de resultados

Esta investigación se inició con el interés de determinar la contribución del modelo cooperativo en la mejora de la competitividad de los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz: 2013 - 2018. Para lo cual se propuso como hipótesis general: El modelo cooperativo contribuye a mejorar los niveles de competitividad de los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz: 2013 - 2018. A continuación, realizaremos un análisis, interpretación y discusión de los cuestionarios desarrollados con los directivos y socios de la cooperativa; partiendo del análisis de la variable, modelo cooperativo y de sus dimensiones, económica, social, democrática con sus indicadores respectivos tenemos que:

Los directivos consideran que los niveles de rentabilidad alcanzados por su organización son adecuados, y como resultado de ello, existe una distribución de excedentes, la cual se efectúa de forma proporcional a las operaciones que realizan los socios; lo mencionado evidencia claramente que la cooperativa viene alcanzando resultados económicos positivos y concuerda con lo mencionado por Cubedo (2003) quien indica que los excedentes son una forma efectiva para evaluar la generación de valor dentro de una organización.

Lo mencionado anteriormente es ratificado por los socios con su aporte frecuente y voluntario al capital social; es decir que, al percibir ganancias, producto de sus actividades comerciales que realizan a través de su cooperativa, no dudan en contribuir con la capitalización de la misma; en consecuencia, se podría inferir que estamos frente a un modelo cooperativo competitivo. Lo mencionado concuerda con Martínez (2014) quien indica que las cooperativas son competitivas si cuentan con capital social.

Por otro lado, se aprecia que los socios vienen consolidando una cultura de prevención, ya que en su mayoría destinan regularmente los recursos económicos para su reserva cooperativa, es preciso mencionar que este acto está normado por la ley general de cooperativas y es de carácter irrepatriable. Bajo este contexto, Nachar (2013) considera como ventaja competitiva a la estrategia de conservar fondos de reserva, para resguardar a la cooperativa de la descapitalización. Por otro lado, Amado et al. (2019) manifiesta que es preciso concientizar a sus asociados para que en el futuro se envíe a Reserva Cooperativa un mayor porcentaje de sus remanentes y así proteger patrimonialmente a su organización.

Las labores agrícolas son actividades que se desarrollan durante toda la vida de un cultivo, demandan mucho esfuerzo, en tal sentido los socios se apoyan de la contratación de personal obrero para manejar sus unidades productivas. Por tanto, es válido inferir que la cooperativa es fuente de trabajo y contribuye al desarrollo del sector agrario. Lo cual es respaldado por Roelants et al. (2014) quien menciona que las cooperativas vienen contribuyendo a la generación de empleo en todo el mundo, el cual es suficientemente significativo, tanto cuantitativa como cualitativamente, y su potencial de crecimiento en términos de empleo aún no ha sido alcanzado definitivamente. En particular, se puede afirmar que la gestión de recursos humanos en las cooperativas tiene una visión centrada en las personas, y pone especial énfasis en la gestión de las relaciones entre los trabajadores y otras partes interesadas. La brecha salarial es generalmente más reducida en las cooperativas en comparación con otros tipos de empresas. el empleo cooperativo se caracteriza por la distribución relativamente bien equilibrada entre las zonas urbanas y rurales evitando la migración rural, y la desertificación económica de las regiones periféricas, un empleo cooperativo se caracteriza a menudo por una alta seguridad y tiempos largos.

Para Vargas (2016) la mano de obra es el esfuerzo físico y mental que representa el factor humano de la producción, cumple un rol importante en la actividad manufacturera. La mano de obra es el elemento del costo que tiene entidad propia, está asociada a cambios macro y microeconómicos. Además, concluye que es un factor determinante en la generación de rentabilidad, por lo que tiene una relación directa con la competitividad de una empresa.

La opinión de socios y directivos es favorable respecto al financiamiento de la cooperativa a través de proyectos, lo cual infiere, que tienen a su disposición personal capacitado en formulación de proyectos o que cuentan con los recursos económicos necesarios para cancelar el servicio de formulación de proyectos, en consecuencia, logran cumplir sus objetivos y metas. Es por ello, que pocas veces gestionan créditos para financiar sus actividades. Lo mencionado coincide con Villaorduña (2014) quien concluye que el financiamiento en términos generales establece un respaldo financiero que influye favorablemente en el logro de objetivos y metas; así mismo, pudo establecer que políticas crediticias de financiamiento emitidas por entidades financieras, inciden favorablemente en los resultados de gestión de las empresas, cuando son adecuadamente orientadas. En el caso de pequeñas empresas que cuentan con capital propio tienen la particularidad de autofinanciarse, lo cual les permite tener una ventaja al momento de insertarse al mercado.

La participación de la mujer en los órganos de gobierno aún es limitada; probablemente se deba a las múltiples tareas que cumplen dentro del complejo sistema familiar rural. Por lo que, es preciso organizar espacios donde la mujer tenga injerencia directa en la toma de decisiones, aun cuando la no participación no implica limitación a la hora de expresar sus consultas, quejas o sugerencias. Guevara (2020) considera que es preciso definir estrategias e identificar mecanismos e instrumentos para que las

mujeres puedan participar de manera categórica en órganos de gobierno y toma de decisiones en sus propias empresas cooperativas. Para ello, propone impulsar la reforma de paridad en la Ley de Cooperativas.

La contratación de personal está normada por políticas que regulan este procedimiento y que son propias de la cooperativa, pero qué, aún tienen limitaciones en su implementación; con respecto a la diferencia salarial, los socios consideran que el personal contratado percibe sus honorarios en función al trabajo que desempeñan. Lo mencionado permite inferir que la cooperativa cuenta con instrumentos y procedimientos contables que les ayudan a gestionarse adecuadamente. Roelants et al. (2014) menciona que en las cooperativas la brecha salarial es generalmente más reducida en comparación con otros tipos de empresas y que un empleo cooperativo se caracteriza a menudo por una alta seguridad y tiempos largos.

Tan igual sucede con el fomento de los valores, principios y objetivos del cooperativismo; los cuales están en un proceso de implementación. Es por ello que están iniciando a cultivar relaciones sociales con la comunidad donde efectúan sus actividades productivas. De las opiniones vertidas se evidencia que existe el compromiso y preocupación de mejorar, tienen el arrojo de consolidar una organización estable y responsable socioeconómicamente; bajo este contexto se coincide con Cajas et al. (2016) quien concluye que la responsabilidad social es esencialmente importante, ya que instituye compromisos no solo al interior de la organización sino también con la comunidad y medio ambiente. A ello se suma Novkovic (2008) quien plantea que los principios y valores del cooperativismo son el motor del desarrollo económico y social.

Los directivos manifiestan que es su aspiración, cultivar las mejores relaciones sociales con la comunidad donde realizan sus operaciones, es por ello que han concebido conjuntamente un dinamismo comercial, que conlleva a mejora de las

condiciones económicas no sólo de los socios, sino también de los no socios; es decir, la intervención de la cooperativa a nivel comercial ha facilitado el incremento de los precios de venta, por ende, la obtención de mejores ganancias para los productores de tara. Para los socios, esta estrategia evidencia las buenas relaciones y el alto grado de compromiso que tienen sus directivos; y a la vez fundamenta el espíritu colaborativo que tiene la cooperativa. Lo aludido infiere que la cooperativa es competitiva; aseveración, que se soporta en lo dicho por Peña (2009), quien expresa que la competitividad depende de las actitudes de las personas, de sus capacidades, de su intuición, creatividad, del saber escuchar, saber comunicarse, valores y sensibilidad social.

De las opiniones vertidas en los cuestionarios, se extrae que los directivos aplican la normativa existente al momento de incorporar nuevos socios, así mismo, se evidencia que existen incorporaciones todos los años. En consecuencia, se puede mencionar que la admisión de nuevos socios dinamiza los flujos de trabajo y canalizan posibles mejoras comerciales a la cooperativa; siempre y cuando la incorporación del socio se realice respetando los criterios, procedimientos y normativa establecida en el estatuto, en tal sentido, el cumplimiento del estatuto garantizará el buen desempeño de la cooperativa y de sus socios. Lo mencionado concuerda con Chávez et al. (2019), quien menciona que los socios determinan el éxito de las cooperativas.

Los socios consideran que sus directivos son elegidos abiertamente si ningún tipo de presión; en este sentido, la participación es libre y sin distinción de género. Por lo tanto, es posible aseverar que los directivos brindaran su máximo esfuerzo para desplegar una gestión competitiva y lograr así el desarrollo de su organización. Lo mencionado concuerda con Diego y Vargas (2019) quienes concluyen que existe una incidencia significativa entre la gestión empresarial y la competitividad, por tanto, ello

determina que, al llevarse a cabo una adecuada gestión empresarial, así como la dirección de los elementos empresariales en función de los objetivos, y el oportuno control, se lograrían resultados significativamente positivos sobre el desempeño competitivo de las pequeñas empresas.

Es evidente que los directivos de la cooperativa promueven en su mayoría un trato sin distinción y o exclusión; se podría afirmar que se encuentran en un ambiente competitivo con igualdad de condiciones, sin importar el cargo o función que desempeñan. Por otro lado, es preciso aseverar que los consejos de administración y vigilancia regulan su accionar, promoviendo una gestión de evaluación, control y ejecución de sus funciones y propuestas sin restricción. Lo descrito anteriormente es sostenido por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2016) quienes mencionan que la competitividad de las empresas depende de muchos factores, entre ellos, del talento humano, su capacidad y la igualdad de oportunidades. Por lo que, es imprescindible desechar cualquier acto de discriminación, si es que, el objetivo es generar competitividad dentro de la empresa.

Los recursos económicos son limitados y se agotan, en tal sentido, se evidencia que los directivos son conscientes de ello, por lo que, realizan casi siempre un uso eficiente de estos recursos y a la vez informan en sus asociados. Ello hace inferir que existe transparencia en la gestión de la cooperativa y se concuerda con Arredondo et al. (2014) quienes infieren que la corrupción es un elemento que afecta la competitividad, es por ello, que una organización debe enmarcar sus actos con transparencia, y que la confidencialidad y el sentido de responsabilidad sean sus principios transversales.

A continuación, realizaremos el análisis de la variable competitividad, con sus dimensiones estructura organizacional, planeamiento estratégico, producción, tamaño de la cooperativa, y comercialización, así como, de sus indicadores.

Se evidencia que los directivos enfocan su desempeño en función al cargo que ejercen; lo cual infiere que tratan de respetar el orden jerárquico de su organización. En consecuencia, se puede afirmar que al tener un organigrama diseñado y ajustado a sus necesidades promueve una adecuada organización del trabajo y evita duplicidad de funciones y sobredimensionamiento del personal, contribuyendo así al crecimiento organizacional; además los directivos consideran que la visión y misión de su organización representa un referente para guiar su desempeño. Así mismo, se evidencia que la cooperativa cuenta con un plan estratégico, el cual, define su accionar y justifica la existencia de su visión y misión. Para Martínez (2014), una cooperativa logra ser competitiva y exitosa si es que entre otros elementos establecen un plan estratégico.

Por otro lado, Claver et al. (2011) manifiesta que la estructura organizativa se considera como una estrategia competitiva que tiene como propósito alcanzar ventajas competitivas, que son utilizadas para competir en el mercado. Por su parte, Blanco et al. (2020) manifiesta que la estructura de una organización interviene y afecta el desempeño competitivo, es decir a mayor nivel estructural, mayor será la competitividad de una organización. Esto conlleva a afirmar que la estructura organizacional fortalece la capacidad competitiva, orientando a que los recursos y capacidades se adapten a los cambios del mercado.

La capacitación y asistencia técnica es importante para desarrollar habilidades y capacidades; así lo entienden los directivos, en tal sentido, infieren que su cooperativa cuenta con planes de capacitación y asistencia técnica diseñados acorde a sus necesidades. En consecuencia, los socios reciben frecuentemente asistencia técnica y

como resultado de ello aseguran que sus rendimientos vienen mejorando. Pérez y Calcina (2016), menciona que los socios que participan de eventos de capacitación fortalecen sus habilidades productivas y de comercialización lo cual les permite su rápida inserción dentro de cualquier mercado; así mismo, Cajavilca (2018), menciona que una ventaja competitiva se genera cuando existe una diferenciación por costos, productividad, rentabilidad y de crecimiento empresarial.

Los directivos consideran importante que la cooperativa registre los rendimientos y lleve un inventario de la producción, lo cual nos hace inferir que, llevan un control de los factores productivos, cuentan con la capacidad de planificar sus ventas y atender las necesidades de clientes oportunamente. Lo mencionado se relaciona con González (2020) quien manifiesta, que definir una táctica de clasificación de inventario propia y efectiva, representa una ventaja competitiva de diferenciación frente a otras empresas. En consecuencia, tener un manejo controlado de las existencias, proporciona un mejor nivel de servicio, y este a su vez promueve una tasa de crecimiento de las ventas, inversión del capital circulante, inversión en capital fijo y costo del capital.

También consideran importante documentar sus procesos productivos, en este sentido registran cada actividad que efectúan; es evidente que realizan esta acción, con el propósito de proveer de información a sus asociados para que tomen decisiones correctas al momento de manejar sus unidades productivas. Marvel et al. (2011), mencionan que la acción y efecto de tomar parte en cierta actividad incrementa la productividad y como consecuencia la competitividad del participante, así como de la organización.

Al realizar sus costos de producción están en la capacidad de manejar sus precios y de reducir gastos innecesarios, lo cual les permite que sus precios de venta

sean competitivos en el mercado donde ofertan su producto; el cual es comercializado con la formalidad que exige el mercado.

Antes de ofertar su producto los directivos evalúan la demanda de sus clientes, afín de identificar el momento oportuno de venta y las exigencias del cliente. En tal sentido, se puede inferir que son competitivos, debido a que planifican su venta, tienen un producto de calidad, tienen una participación activa en el mercado, cumplen con adaptarse a las necesidades del cliente, e indirectamente permiten a sus socios obtener un mejor precio por su producto; bajo este contexto Escobar et al. (2018) menciona que la calidad como factor el éxito competitivo en instituciones cooperativas lleva incrementos sostenidos en la productividad, en las ventas de un periodo operacional a otro, en la rentabilidad de las operaciones y en la participación de mercado.

Por último, es preciso mencionar que los directivos han diseñado y vienen implementando incentivos para sus clientes; además cuentan con canales de distribución que les facilita la entrega oportuna de su producto. Es preciso aseverar que la cooperativa ha incrementado sus volúmenes de venta y ha logrado fidelizar a sus clientes. Para Peña (2009), los procesos comerciales orientados al conocimiento del mercado y de los clientes, confieren ventajas competitivas y fidelizan a los clientes.

Como comentario final podemos reafirmar lo mencionado por Montes (2018) quien manifiesta que la asociatividad en sus diversas formas es la estrategia ideal para la internacionalización de productores, también con Cajavilca (2018), quien explica que la especialización es clave para lograr productividad, rentabilidad y crecimiento empresarial. Para finalizar mencionamos que esta investigación es respaldada por la teoría del valor agregado de la asociatividad desarrollada por Villar et al. (2011), quienes mencionan que la asociatividad es una estrategia que minimiza las debilidades y mejora las fortalezas; permitiendo menores barreras de entrada en algunos mercados.

5.3. Contrastación de la hipótesis

Luego de analizar la información, respecto al modelo cooperativo como estrategia asociativa para mejorar la competitividad de los productores de tara en la provincia de Santa Cruz, 2013-2018, se hace pertinente en un primer momento realizar un análisis de la producción de tara en un periodo de 5 años. Posteriormente se realiza el cálculo de costo de producción por hectárea y rentabilidad, luego se realiza una evaluación de ingresos, egresos y saldo por año y finalmente se realiza el análisis de la producción, precio e ingresos anuales por venta de tara en vaina seca en un horizonte de 5 años.

5.3.1. Contrastación de la hipótesis general

El modelo cooperativo contribuye a mejorar los niveles de competitividad de los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz: 2013 - 2018. Para poder comprobar esta hipótesis se realizó un análisis de la producción de tara en un periodo de 5 años. Con la información recabada en la tabla 5, podemos inferir que el modelo cooperativo contribuyó a mejorar la producción; siendo este un elemento estructural del proceso productivo, el cual evidencia la mejora de la competitividad de los productores de tara:

Tabla 5

Producción de tara en un periodo de 5 años

ITEM	AÑO				
	2014	2015	2016	2017	2018
Cantidad Tara (Kg)	9560	27970	61000	100000	127000
Precio (S/. x kg)	1,30	1,30	2,35	2,40	2,45
Valor de la comercialización (S/.)	12428	36361	143350	240000	311150

Nota. Fuente cooperativa COPAAESC.

Para determinar la producción de tara en un periodo de 1 año se ha considerado la cantidad de tara en Kilos, precio del kilogramo y valor de la comercialización en soles, a partir de lo cual se puede evidenciar que la producción fue en aumento tanto en cantidad (de 9560 a 127000 kg), precio (de 1,3 a 2,45 soles) y valor comercial; lo cual indica que efectivamente el modelo cooperativo contribuyó a mejorar los niveles de competitividad. Pero no solo en valores cuantitativos se ha visto la mejora, sino, también desde otros elementos o factores que intervienen en la competitividad de las organizaciones pertenecientes a la economía social.

Entre los principales elementos tenemos: el incremento de socios (de 331 a 492), cuentan con capital social, presentan una estructura organizacional propia con áreas productivas, de gestión y comercialización, tienen contratos con personal profesional, han mejorado sus capacidades productivas (cuentan con 5 productores acreditados por SINEACE), presentan una cartera de clientes (SANSUY SAC, Cooperativa Agraria Productores de Tara del Norte y WR Abastecedora Del Perú S.A.C), llevan registros de sus volúmenes producidos y de sus costos de producción.

5.3.2. Contrastación de la hipótesis específicas

5.3.2.1. Hipótesis específica uno

La situación de competitividad de los productores de tara en la provincia de Santa Cruz fue deficiente antes de que se emplase la cooperativa. Esta hipótesis se comprueba al comparar los cálculos de costos de producción por hectárea y rentabilidad por hectárea del año 2014 con los años siguientes, tal como se muestra a continuación:

Tabla 6*Costos de producción por hectárea*

DESCRIPCIÓN	RENDIMIENTO KG/HA/AÑO				
	2014	2015	2016	2017	2018
Tara en vaina seca (kg)	2500	2825	3192	3607	4076
COSTOS DIRECTOS					
Costos de insumos directos	41	41	264	280	280
Costos de mano de obra	1320	1600	2325	1875	1925
COSTOS INDIRECTOS					
Costos de materiales indirectos	716,00	695,20	876,00	866,20	748,20
Costos indirectos de transporte	75	84	95	108	122
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (S/. / ha)	2152	2420,20	3560	3129,20	3075,20

Nota. Fuente cooperativa COPAAESC.

En cuanto a la tabla 6 podemos observar que los costos de producción por hectárea están enfocados desde la identificación de sus costos directos e indirectos, punto a partir del cual, podemos mencionar que los costos fueron variando levemente durante los años de estudio; pero, el rendimiento expresado en Kg/Ha/Año, sólo tuvo una tendencia ascendente (de 2500 a 4076 kg), lo cual implica que hubo elementos o factores que motivaron mejoras productivas. Citando la información vertida en las encuestas podemos mencionar que los factores que incidieron son: la implementación de un plan de estratégico, misión, visión, capacidades productivas, implementación de formatos de control, inserción de personal calificado y financiamientos recibidos. También se aprecia que el incremento del rendimiento está asociado al incremento de la cantidad de insumos y a la inserción de mano de obra, en tal sentido, el costo de insumos (sacos de polietileno) paso de 41 a 280 soles y con respecto a la mano de obra (jornales), está paso de 1320 a 1925 soles.

Tabla 7*Análisis de rentabilidad*

RUBROS	MONTOS POR AÑO				
	2014	2015	2016	2017	2018
Rendimiento (Kg/ha)	2500	2825	3192	3607	4076
Precio de venta (S/ Kg.)	1,30	1,30	2,35	2,40	2,45
Valor Bruto de la Producción (S/ha)	3250	3673	7502	8657	9987
Costo de Producción (S/)	2152	2420	3560	3129	3075
Utilidad Bruta (S/ha)	1098	1252	3942	5528	6911
Índice de Rentabilidad (%)	51,0	51,7	110,7	176,7	224,7
Costo Unitario (S/ Kg)	0,86	0,86	1,12	0,87	0,75
Punto de Equilibrio (Kg/ha)	1655	1862	1515	1304	1255

Nota. Fuente cooperativa COPAAESC.

De acuerdo a la tabla 7 donde se detalla el análisis de rentabilidad en función al rendimiento, precio, valor bruto de producción, costo de producción, utilidad bruta, índice de rentabilidad, costo unitario y punto de equilibrio, podemos inferir que la producción de tara en la provincia de Santa Cruz durante los 5 años de estudio siempre fue incrementándose. Lo expresado evidencia que los productores de tara mejoraron sus capacidades y habilidades productivas y por ende obtuvieron mejores precios en el mercado. Y sostiene la posición de que ahora los productores de tara son más competitivos que antes, de que se emplace la cooperativa; también, podemos corroborarlo al analizar y comparar la utilidad bruta del 2014 (1098 soles/ha) frente a la del año 2015 (1252 soles/ha) y sucesivamente hasta el 2018.

5.3.2.2. Hipótesis específica dos

El proceso de implementación de la cooperativa de productores de tara en la Provincia de Santa Cruz fue progresivo. Esta hipótesis se comprueba a partir una evaluación de ingresos, egresos y saldo por año tal como se muestra a continuación:

Tabla 8*Obtención de ingresos, egresos y saldo por año de la tara en vaina seca*

DETALLE DE	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS (S/)	12428	36361	143350	240000	311150
Volumen de tara en vaina seca (kg)	9560	27970	61000	100000	127000
Precio de venta (S/kg)	1,30	1,30	2,35	2,40	2,45
EGRESOS	9449,25	25182,12	79837,25	109181,70	118246,75
Costos Variables (S/)	8229,25	23962,12	68027,25	86747,70	95812,75
Insumos directos	156,78	405,94	5044,72	7762,16	8723,85
Mano de obra directa	5047,68	15841,42	44427,91	51978,76	59976,44
Materiales	2737,98	6883,10	16739,29	24012,80	23311,36
Transporte	286,80	831,67	1815,33	2993,98	3801,10
Costos Fijos (S/)	1220	1220	11810	22434	22434
Gastos generales	120	120	310	1934	1934
Gastos administrativos	100	100	9000	18000	18000
Gastos de marketing y ventas	1000	1000	2500	2500	2500
SALDO (S/)	2978.75	11178.88	63512.75	130818.30	192903.25

Nota. Fuente cooperativa COPAAESC.

En la tabla 8 se observa que la obtención de ingresos y saldos varía constantemente en el tiempo y en favor al productor de tara; lo cual evidencia, la eficiencia de la cooperativa y que su implementación fue progresiva. Respecto a los egresos como es natural en toda producción se presenta, pero se nota que estos egresos son relativamente bajos en función a los ingresos, generando de esta manera un saldo por año computable.

Si utilizamos los resultados de la investigación también podemos corroborar que la implementación de la cooperativa ha sido progresiva, ya que, en un inicio (año 2014) su estructura organizacional era básica, obtenían un precio de venta bajo (1,3 soles), no tenían acceso a financiamiento, comercializaban a nivel local y su volumen de producción también era bajo (9560 kilos), a partir del 2016 se

aprecia mejoras sustanciales, pero en el 2018 se observa un volumen de producción significativo (127000 kilos) y un precio de venta considerable (2,45 soles), además, cuentan con una estructura organizacional eficiente y adecuada a sus necesidades, cuentan con financiamiento de proyectos, capital social, asistencia técnica, han desarrollado capacidades y habilidades productivas y tienen clientes fidelizados.

5.3.2.3. Hipótesis específica tres

El nivel de competitividad actual, alcanzado por los productores de tara en la Provincia de Santa Cruz como consecuencia de la gestión de la cooperativa ha mejorado. Esta hipótesis se corrobora a partir del análisis de la producción, precio e ingresos anuales por venta de tara en vaina seca, en un horizonte de 5 años tal como mostramos a continuación:

Tabla 9

Producción, precio e ingresos anuales por venta de tara en vaina y seca

ITEMS	KILOS PRODUCIDOS POR AÑO				
	2014	2015	2016	2017	2018
Volumen de tara producido (kg/año)	9560	27970	61000	10000	127000
	PRECIO POR KG				
Precio de tara por kilo	1,30	1,30	2,35	2,40	2,45
% de crecimiento del precio por Año		0%	44,70%	2,10%	2%
	INGRESOS ANUALES POR VENTA DE TARA EN VAINA SECA				
ITEMS	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos de tara (S/)	12428	36361	143350	240000	311150
Total, Ingresos Anuales (S/)	12428	36361	143350	240000	311150

Nota. Fuente cooperativa COPAAESC

En la tabla anterior podemos notar que la producción, precio e ingresos anuales por venta de tara en vaina seca, ha evolucionado favorablemente al 2018 y que, al observar el total de ingresos anuales por año, permite inferir que el nivel de competitividad actual alcanzado por los productores de tara en la provincia de Santa Cruz como consecuencia de la gestión de la cooperativa ha mejorado puesto que esta ha ido en aumento a partir del año 2014.

Al cruzar la información de la tabla 9 podemos inferir que el volumen producido en el 2018 es superior al del 2014, en 117440 kilos. El precio por kilogramo en el año 2018 también es superior al del 2014 en 1,15 soles y en consecuencia los ingresos anuales evidencian un incremento sustancial; es decir de 12428 en el 2014 pasaron a 311150 soles para el 2018. Lo mencionado sustenta que los productores han alcanzado un mejor nivel de competitividad, para corroborarlo cualitativamente, tenemos el análisis de documentos y encuestas desarrollados en la presentación de resultados, donde se menciona que los productores mejoraron sus capacidades productivas, cuentan con capital social, financian sus actividades a través de proyectos y cuentan con clientes fidelizados.

CONCLUSIONES

En relación con los objetivos, resultados y discusión realizada pasamos a inferir las principales conclusiones obtenidas en la presente investigación:

El modelo cooperativo promueve espacios de igualdad y oportunidades de desarrollo económico a corto, mediano y largo plazo, ya que, al implementarse adecuadamente se conjugan principios y valores que ayudan a gestionar el uso eficiente de los recursos económicos generados como producto de la actividad comercial que realizan los socios.

En términos generales podemos aseverar que una cooperativa a diferencia de las empresas con fines de lucro, canalizan recursos públicos o privados que son transferidos en su totalidad a sus asociados, ya sea a través de la generación de empleo o de asistencia técnica para el manejo productivo de los predios. Así mismo, puede autofinanciarse con su capital social.

Constituye un espacio de participación sin distinción de género, edad o de aportes al capital social, es decir, existe igualdad de oportunidades. Como prueba de ello se puede mencionar que las mujeres pueden ocupar cargos gerenciales, ser líderes, plantear mejoras y contribuir en la gestión de la cooperativa.

Por su naturaleza de ser un modelo asociativo sin fines de lucro y con objetivos en común, se promueve rápidamente la cohesión de sus socios, gestándose una identidad con su organización y compromiso con el desempeño competitivo de su organización.

Proporciona herramientas de gestión y control y procedimientos democráticos que facilitan el actuar cooperativo y la generación de una estructura organizacional eficiente

y adaptada a las condiciones actuales. Por otro lado, se promueve el registro de actividades, procesos y la implementación de inventarios productivos, lo cual sustenta la eficiencia de la organización.

Contribuye en la mejora económica de la comunidad donde se desarrollan las actividades productivas y a la vez contribuye con el cuidado del medio ambiente.

Genera mejores oportunidades en el mercado, debido a que viabiliza una venta conjunta, se ofertan mayores volúmenes, posibilita un mejor precio por el producto y mejores ingresos; los cuales son distribuidos equitativamente a cada socio en función a las operaciones realizadas.

Finalmente concluimos que el modelo cooperativo contribuyó sustancialmente a mejorar los niveles de competitividad de los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz. Ya que ha logrado mejorar la situación inicial en la que se encontraban antes de que se emplace la cooperativa, es decir, mejoró el nivel productivo, precio, instituyó principios y valores, mejoró la calidad de producto, ahora existen ventas conjuntas, se han desarrollado capacidades productivas, tienen mejores rendimientos y están insertados en mercados regionales. También afirmamos que el proceso de implementación de la cooperativa fue progresivo; ya que sus niveles productivos fueron incrementando año tras año al igual que sus ingresos, y en consecuencia se afirma que los productores de tara ahora son competitivos.

RECOMENDACIONES

A las autoridades regionales, provinciales y locales promover el modelo cooperativo como estrategia asociativa para mejorar la competitividad de los productores. Ya que en la presente investigación se ha evidenciado que es un modelo asociativo inclusivo y que cuenta con las herramientas y lineamientos suficientes para contribuir en la competitividad de los productores y en la transformación socioeconómica del sector agrario.

A los directivos de las cooperativas COPAAESC tomar en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación, con el objetivo de identificar y superar posibles deficiencias organizativas.

A los productores de tara de la Provincia de Santa Cruz, evaluar los factores que han contribuido en la consolidación de la cooperativa COPAAESC y evaluar su posible incorporación ya que es una organización confiable, que viene alcanzando un importante desarrollo económico, social y democrático; fortaleciendo las capacidades de sus asociados para hacerlos competitivos.

A los estudiantes de la universidad Nacional de Cajamarca y público en general continuar con la formulación de investigaciones relacionadas al fomento del modelo cooperativo en organizaciones de productores y su impacto en la economía rural.

REFERENCIAS

- Agro Data PERÚ. (2017). Análisis de mercado de polvo y goma de Tara. <https://www.agrodataperu.com/>
- Alarco, A. (2010). Competitividad y Desarrollo. Lima: Editorial Planeta Perú. Primera Edición. <https://n9.cl/ush3f>
- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). Los principios cooperativos del siglo XXI. CIRIEC-España. *Revista de economía publica social y cooperativa*, 19(3), 38 – 39. <https://docplayer.es/18403452-Los-principios-cooperativos-para-el-siglo-xxi-alianza-cooperativa-internacional.html>
- Alianza De Aprendizaje Perú. (2007). Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Peru. <https://n9.cl/f3nel>
- Amado, C., Mendoza, E., y Zerpa, B. (2019). Propuesta para la supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito medianas y grandes por parte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's del Perú [Tesis de maestría, Programa de maestría en Finanzas, Universidad ESAN BUSINESS]. Repositorio Institucional – esan Business. <https://n9.cl/3w2dl>
- Arredondo, F., Garza, J., y Vásquez, J. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Revista de Estudios gerenciales*, 30 (133), 408-418. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.007>
- Bastidas, A., y Rutte, I. (2017). La asociatividad como una herramienta para la oferta exportable de los productores de Pisco en Lunahuaná, 2017 [Trabajo de grado, Carrera International Business, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio

Institucional - Universidad San Ignacio de Loyola.
<https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/9796>

Borjabad, M. (2017). El control democrático en la sociedad cooperativa con especial atención a la sociedad cooperativa agraria catalana [Tesis doctoral, Programa de Doctorado en Derecho y Administración de empresas, Universidad de Lleida]. Repositorio Institucional – Universidad de Lleida. <https://n9.cl/ha41n>

Cajas, F., Oña, A., y Pantoja, O. (2016). Indicadores sociales en instituciones financieras de la Economía Popular y Solidaria. *Revista de ciencias administración y economía*, 6 (12), 133-148.
<https://doi.org/10.17163/ret.n12.2016.01>

Cajavilca, W. (2018). Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017 [Tesis doctoral, Doctor en Economía, Universidad Nacional Federico Villareal]. Repositorio Institucional – Universidad Nacional Federico Villareal.
<http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2781>

Centro Nacional De Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/

Chávez, A., Mondragón, G., y Osorio, M. (2019). Plan Estratégico para la Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples El Milagro Periodo, 2019-2022 [Tesis de maestría, Administración de negocios, Universidad ESAN BUSINESS]. Repositorio Institucional – esan Business.
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/1629>

- Claver, E., Pertusa, E., y Molina, J. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia, *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (1), 2 - 13. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.005>.
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2016). La igualdad en la empresa como factor de competitividad. https://www.ceoe.es/sites/ceoe-corporativo/files/content/file/2020/10/09/110/igualdad_empresa_factor_competitividad_version_completa.pdf
- Contreras, M., Finlay, M., y González, P. (2005). Marketing cooperativo en Chile y el mundo [Tesis de grado, Carrera Ingeniería Comercial, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional – Universidad de Chile. URI: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108336>
- Cubedo, M. (2003). La contabilidad de las cooperativas al día CIRIEC-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 45(1), 9-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404501>
- Delgado, L. (2014). La Asociatividad como factor de desarrollo en el Sector Agropecuario; Horizontes Empresariales. Pasto-Colombia.: Boletín N° 4 de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables; Institución Universitaria CESMAG.
- Diego, N., y Vargas, L. (2019). Gestión empresarial y competitividad en las pequeñas empresas que fabrican prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, La Victoria, 2019 [Trabajo de grado, Carrera Administración y negocios Internacionales, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio

Institucional - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/650438>.

Escobar, A., Velandia, G., y Navarro, E. (2018). Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito. *Revista de Estudios Cooperativos*, 127(1), 90-15. <https://doi.org/10.5209/REVE.59769>

Giraldo, M. (2005). Modelo de autogestión para el cooperativismo Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*, 5 (10), 64-79. https://base.socioeco.org/docs/_pdf_622_62201005.pdf

González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en la estrategia competitiva. *Revista Chilena de Ingeniería*, 28 (1), 133 - 142. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100133>.

Guevara, M. (2020). Brechas de género en la participación de las mujeres en la dirección política y gerencial de las cooperativas de producción medianas y grandes en costa rica, en los organismos auxiliares y de integración, así como en la representación cooperativa en instituciones públicas. análisis de la situación durante el periodo 2012 – 2016 [Trabajo de maestría, Administración Pública, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Institucional - Universidad de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/81624>.

Hidalgo, R. (2012). Estrategia De Asociatividad Para El Desarrollo Economico Local. Gestion Descentralizada. [Trabajo de grado, Carrera Administración Pública, Universidad de Santiago]. Repositorio Institucional - Universidad de Santiago. http://www.gestionpublica.org.pe/plantilla/rxv5t4/1029474941/enl4ce/2012/mayo/revges_1535.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). El XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas o Censo peruano de 2017. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., y Cruz, I. (2004) *Introducción al Marketing*. 10.^a ed., Pearson: Prentice Hall, Madrid. https://www.academia.edu/33383796/marketing_kotler_armstrong_pdf
- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas agroalimentarios <https://www.fao.org/3/i6850s/i6850s.pdf>
- Llanos, E. (2016). La democracia y el progreso providencial. Análisis e interpretación de los conceptos: democracia, república, progreso y providencia en la filosofía política desarrollada en la Facultad de Letras de San Marcos. *Revista de Investigación de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas*, 88(127), 1-232. <http://revista.letras.unmsm.edu.pe/index.php/le/issue/view/26/13>
- Marcuello, C., y Saz, G. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *Revista de estudios cooperativos*, 94(1), 59-79. <https://n9.cl/1phso>
- Martínez, I. (2014). Desarrollo territorial rural y cooperativas: un análisis desde las políticas públicas. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 7(74), 35-54. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.CRD11-74.dtrc>
- Meza, T., Cisneros, L., y Meza, J. (2017). Experiencia de asociatividad en Ecuador: caso APOVINCES, *SOTAVENTO M.B.A* 30(1), 32-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6773533>

- Montes, R. (2018). La asociatividad en los productores cacaoeros del Vraem como estrategia de internacionalización, [Trabajo de grado, Comercial y negocios internacionales, Universidad de Ayacucho Federico Froebel]. Repositorio Institucional - Universidad de Ayacucho Federico Froebel. <http://hdl.handle.net/20.500.11936/81>
- Nachar, P. (2013). Sociedades Cooperativas: Una aproximación desde la Responsabilidad Social Corporativa y el Desarrollo [Tesis doctoral, Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Zaragoza]. Repositorio Institucional - Universidad de Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/11664/files/TESIS-2013-063>
- Novkovic, S. (2008). Definiendo la diferencia cooperativa, *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, Elsevier, 37(6), 2168 - 2177. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.02.009>
- Olilla, P. (1994). Las cooperativas de agricultores como instituciones coordinadoras del mercado, *Anales de Economía Pública y Cooperativa*, 65(1), 81 - 103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1994.tb01507.x>
- Pabón, H. (2020). Estrategias competitivas de los micro, pequeños y medianos talleres que elaboran artesanías en madera, de San Antonio de Ibarra, Imbabura, Ecuador", *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (enero 2020). <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/estrategias-competitivas-talleres.html>
- Pasapera, V. (2018). Propuesta de asociatividad para la gestión de los productores de cacao del centro poblado San Pedro de Perico - San Ignacio Cajamarca (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Tesis de grado, Carrera Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio De

Mogrovejo]. Repositorio Institucional – Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. <https://n9.cl/ykg7x>

Peña, J. (2009). Análisis comparativo de la competitividad de las economías del Perú y Chile desde un enfoque global. *Revista de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas*, 14(27), 87 – 105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733607006>

Pérez, H., y Calcina, M. (2016). Actos cooperativos de los socios en los procesos de organización y gestión en la cooperativa agraria San Gabán Ltda. en la provincia de Carabaya – Puno 2016 [Tesis de grado, Carrera Licenciada en Sociología, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional – Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2781>

Pietrobelli, C., y Rabellotti, R. (2005). Mejora de la competitividad en Clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. EEUU. <https://n9.cl/a6ml2>

Pinargote, K. (2020). Análisis de la asociatividad como alternativa para la exportación de licores producidos por microempresarios de la provincia de Esmeraldas [Tesis de grado, Carrera Ingeniería En Comercio Exterior, Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas]. Repositorio Institucional – Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2056/1/PINARGOTE%20RUBIO%20KATHERINE%20BETSABET%20.pdf>

Piñeres, M. (2017). Normas de aseguramiento de la información financiera de las organizaciones de Cartagena. *Brújula Digital*, 2(1), 93–100. https://revistas.curn.edu.co/index.php/brujula/article/view/1229_plan_negocios.pdf

- Porter, M. (1982). La esencia de la formulación de una estrategia competitiva.
<https://n9.cl/zf2fu>
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires: Ed. Vergara.
https://www.academia.edu/36052850/La_ventaja_competitiva_de_las_Naciones
- Porter, M. (2001). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México D.F.: Patria. <https://n9.cl/q541>
- Quiroz, G. (2020). Planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de combustible del distrito de Lurigancho- Chosica, año 2020. [Tesis de grado, Carrera Contador Público, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional – Universidad Cesar Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69867/Quiroz_SG-G-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivera, C., y Labrador, C. (2013). Bases Teóricas y Metodológicas de la Cooperación Y el Cooperativismo. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 1(2), 191-208.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233964>
- Rodas, S. (2013). Plan de asociatividad para la asociación de pequeños comerciantes de artesanías “artes en las manos” del cantón salinas, año 2013. [Trabajo de grado, Carrera Ingeniería en Administración de Empresas, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Institucional - Universidad Estatal Península de Santa Elena. <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/800>
- Roelants, B., Hyungsik, E., y Terrasi, E. (2014). Cooperativas y empleo: un informe mundial – Organización internacional de cooperativas en la industria y los servicios. https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/cooperativas_y_empleo.pdf

- Romo, D., y Abdel, G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio exterior*, 55(3), 200-214. <https://n9.cl/6bpkc>
- Silva, L. (2016). Estudio de pre factibilidad para una empresa dedicada a la exportación de polvo de tara, goma de tara y la producción de una gama de productos naturales medicinales derivados de la tara [Trabajo de grado, Carrera Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica Del Perú]. Repositorio Institucional - Pontificia Universidad Católica Del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6656>.
- Spitaleri, D. (2011). Cooperativa agrícola en el desarrollo local: Estudio de caso de la cooperativa "La Finca" en el desarrollo de la localidad de Los Corralitos, Departamento de Guaymallén. [Trabajo de Maestría, Desarrollo local: Gestión de PYMES y Economía social, Universidad Internacional de Andalucía]. Repositorio Institucional - Universidad Internacional de Andalucía. <https://n9.cl/6zu2h>
- Tovar, O. (2017). Asociatividad: estrategia para mejorar la competitividad de los productores de ñame del departamento de Sucre [Trabajo de maestría, Administración, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional - Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://n9.cl/8lbpe4>
- Vargas, J. (2016). Implementación de un sistema de costos por proceso y su efecto en la rentabilidad de la empresa Alpaca Color SA [Trabajo de grado, Carrera de Administración, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional - Universidad Autónoma del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/355>

- Villaorduña, A. (2014). Efectos del financiamiento en la gestión de las empresas de servicios en lima metropolitana [Trabajo doctoral, Ciencias contables, económicas y financieras, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional - Universidad de San Martín de Porres. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1139/villaordu%C3%B1a_c.pdf?](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1139/villaordu%C3%B1a_c.pdf)
- Villar, R., Flores, M., y Castro, A. (2011). Factores de éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos y estrategias para apoyarlas, Editorial Vivarium, Chile. https://www.fundaciondis.org/images/docs_gestrategica/guia_iniciativas_2011.pdf
- Weinberger, K. (2009). Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Media Corp Perú. <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/>

APÉNDICE

Tabla 10

Frecuencia y porcentaje de respuestas por ítems vertidas en la encuesta realizada a los directivos de la cooperativa COPAAESC.

Ítems	Niveles en %				
	Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
¿Considera usted que la distribución de excedentes es proporcional a las operaciones que realiza el socio con su cooperativa?	0%	0%	27%	18%	55%
¿La cooperativa recibe financiamiento como resultado de la elaboración de proyectos?	0%	0%	9%	18%	73%
¿Los niveles actuales de rentabilidad son los adecuados para satisfacer las expectativas de la cooperativa?	0%	18%	18%	64%	0%
¿La directiva gestiona apoyo de las instituciones financieras mediante crédito?	0%	64%	27%	9%	0%
¿Existe políticas de contrastación del personal en caso de existir vacantes?	0%	0%	64%	18%	18%
¿Su cooperativa promueve los principios, valores y objetivos del cooperativismo?	0%	18%	36%	36%	9%
¿La cooperativa realiza actividades sociales y culturales con la comunidad donde está ubicada?	0%	45%	27%	18%	9%
¿Considera que su cooperativa contribuye a mejorar las condiciones económicas de la comunidad donde desarrolla sus actividades?	0%	9%	18%	45%	27%
¿Cree usted que se cumple con los estatutos de la cooperativa, especialmente aquellos artículos que establecen los requisitos de admisión para nuevos socios?	0%	9%	45%	36%	9%
¿Considera usted que cada uno de los directivos están en igualdad de condiciones al momento de tomar decisiones?	0%	0%	9%	64%	27%
¿El consejo de vigilancia evalúa la gestión de los órganos de gobierno de su cooperativa?	9%	18%	18%	45%	9%
¿Se aplican las propuestas presentadas por el consejo de administración y aprobadas en asambleas?	0%	9%	27%	45%	18%
¿Los directivos realizan un adecuado uso de los recursos financieros generados durante la campaña agrícola e informan a la asamblea?	9%	9%	18%	45%	18%
¿Considera que los directivos cumplen sus funciones según el cargo que desempeñan?	9%	9%	27%	45%	9%
¿Considera usted, que la misión y visión de la cooperativa proporcionan una guía general para el desempeño futuro, estableciendo claramente los objetivos a corto y largo plazo?	0%	9%	9%	18%	64%
¿Su cooperativa cuenta con planes de	0%	9%	9%	55%	27%

capacitación para que sus socios afronten la creciente competencia en el mercado?					
¿Su cooperativa cuenta con planes de asistencia técnica para que ayuden a sus socios a enfrentar nuevas responsabilidades?	0%	0%	18%	64%	18%
¿La cooperativa aplica procedimientos formales para medir y registrar los rendimientos productivos de tara de cada socio?	0%	9%	0%	36%	55%
¿La cooperativa registra y lleva adecuadamente su inventario de producción?	0%	9%	9%	45%	36%
¿Su cooperativa lleva registros históricos de las actividades y procesos que realiza?	9%	0%	9%	27%	55%
¿Sus precios son competitivos con respecto a los precios de su competencia directa?	0%	0%	9%	36%	55%
¿Su cooperativa emite comprobantes de pago y lleva adecuadamente sus registros?	0%	0%	18%	27%	55%
¿Su cooperativa realiza estudios de mercado antes de sacar su producto a la venta?	0%	18%	18%	45%	18%
¿Considera usted que su cooperativa suele adaptarse a las exigencias o necesidades específicas de sus clientes?	0%	0%	9%	36%	55%
¿Cuenta su cooperativa con planes de incentivos dirigidos hacia sus clientes?	0%	27%	18%	45%	9%
¿Considera que su cooperativa cuenta con canales de distribución para la venta de su producto?	0%	0%	9%	45%	45%

Fuente: Encuesta a directivos de la cooperativa COPAAESC

Tabla 11

Frecuencia y porcentaje de respuestas vertidas en la encuesta realizada a los socios de la cooperativa COPAAESC.

ITEM	Niveles en %				
	Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
¿Con qué frecuencia usted aporta al capital social de su cooperativa?	0%	1%	19%	21%	58%
¿Destina recursos económicos para su reserva cooperativa?	1%	3%	21%	39%	36%
¿Contrata usted, personal obrero para realizar labores agrícolas?	6%	15%	10%	27%	42%
¿Su cooperativa financia sus actividades a través de proyectos productivos?	0%	0%	1%	72%	27%
¿Su cooperativa le facilita a usted, acceso al crédito?	0%	34%	54%	7%	4%
¿Existe participación de mujeres en los órganos de gobierno de su cooperativa?	7%	69%	6%	13%	4%
¿En su cooperativa puede expresar fácilmente sus aportes, quejas o sugerencias?	3%	1%	15%	43%	37%
¿Usted considera que sus directivos están comprometidos con el desarrollo de la cooperativa?	4%	9%	7%	63%	16%
¿Es fácil, la relación con las personas que dirigen la cooperativa?	3%	12%	7%	24%	54%
¿Cree que su cooperativa colabora con otras organizaciones sociales y solidarias?	0%	4%	21%	66%	9%
¿Cree que su cooperativa en general cumple con los objetivos, principios y valores cooperativos?	0%	3%	9%	27%	61%
¿Las diferencias salariales en su cooperativa están relacionadas con la responsabilidad que conlleva cada puesto?	0%	1%	9%	64%	25%
¿Existe incorporación de nuevos socios, todos los años?	0%	0%	12%	72%	16%
¿Usted cree que los directivos de su cooperativa son elegidos voluntariamente?	0%	0%	7%	27%	66%
¿Cree que su cooperativa ofrece las mismas oportunidades a hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de responsabilidad?	0%	4%	21%	55%	19%
¿Cree usted que sus directivos muestran una autoridad abierta, accesible, pública y responsable en la gestión que realizan?	0%	7%	10%	30%	52%
¿Siente usted que su opinión es valorada al momento de tomar acuerdos?	0%	10%	15%	63%	12%
¿Conoce usted los resultados económicos de su cooperativa?	0%	18%	57%	15%	10%

¿Considera usted que su organigrama contribuye a la eficiencia de su cooperativa?	0%	3%	18%	24%	55%
¿Considera usted que el desempeño de sus directivos se relaciona con el propósito de su cooperativa?	0%	7%	10%	42%	40%
¿Considera usted que los objetivos estratégicos contribuyen en el crecimiento de su cooperativa?	0%	6%	12%	31%	51%
¿Con que frecuencia recibe usted asistencia técnica en producción de tara?	0%	3%	13%	49%	34%
¿Usted cree que su rendimiento se incrementa año a año?	0%	3%	13%	30%	54%
¿El volumen de producción que maneja se ha incrementado actualmente?	0%	3%	4%	33%	60%
¿Realizar costos de producción en cada campaña, le permiten mejorar sus ganancias?	0%	7%	12%	46%	34%
¿Siente usted que a través de su cooperativa percibe un mejor precio por kilogramo de tara que vende?	0%	4%	15%	18%	63%
¿La incorporación de nuevos socios le permite a su cooperativa articularse con nuevos mercados?	3%	13%	10%	15%	58%
¿Cree usted que la fidelización de clientes que ha logrado su cooperativa se deba a su buena gestión?	1%	7%	16%	28%	46%
¿Considera usted que su cooperativa ha incrementado sus volúmenes de venta?	0%	0%	13%	18%	69%

Fuente: Encuesta a socios de la cooperativa COPAAESC

Instrumento de recojo de datos

ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Encuesta vertida a directivos de la Cooperativa de servicios múltiples de los productores agropecuarios agroindustriales y ecológicos de Santa Cruz “COPAAESC”.

La presente encuesta, busca recoger información importante relacionada con el tema de investigación “MODELO COOPERATIVO COMO ESTRATEGIA ASOCIATIVA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE TARA EN LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ: 2013 – 2018”.

Instructivo: Por favor responda las siguientes preguntas, eligiendo la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X), es importante contestar con sinceridad, su tratamiento será anónima y de tener algún comentario respecto a las preguntas, se le solicita realizarla en las líneas punteadas. Se agradece su participación:

1.- ¿Considera usted que la distribución de excedentes es proporcional a las operaciones que realiza el socio con su cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

2.- ¿La cooperativa recibe financiamiento como resultado de la elaboración de proyectos?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

3.- ¿Los niveles actuales de rentabilidad son los adecuados para satisfacer las expectativas de la cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

4.- ¿La directiva gestiona apoyo de las instituciones financieras mediante crédito?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

5.- ¿Existe políticas de contrastación del personal en caso de existir vacantes?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

6.- ¿Su cooperativa promueve los principios, valores y objetivos del cooperativismo?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

7.- ¿La cooperativa realiza actividades sociales y culturales con la comunidad donde está ubicada?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

8.- ¿Considera que su cooperativa contribuye a mejorar las condiciones económicas de la comunidad donde desarrolla sus actividades?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

9.- ¿Cree usted que se cumple con los estatutos de la cooperativa, especialmente aquellos artículos que establecen los requisitos de admisión para nuevos socios?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

10.- ¿Considera usted que cada uno de los directivos están en igualdad de condiciones al momento de tomar decisiones?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

11.- ¿El consejo de vigilancia evalúa la gestión de los órganos de gobierno de su cooperativa?

¿Se aplican las propuestas presentadas por el consejo de administración y aprobadas en asambleas?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

12.- ¿Los directivos realizan un adecuado uso de los recursos financieros generados durante la campaña agrícola e informan a la asamblea?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

13.- ¿Considera que los directivos cumplen sus funciones según el cargo que desempeñan?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

14.- ¿Considera usted, que la misión y visión de la cooperativa proporcionan una guía general para el desempeño futuro, estableciendo claramente los objetivos a corto y largo plazo?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

15.- ¿Su cooperativa cuenta con planes de capacitación para que sus socios afronten la creciente competencia en el mercado?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

16.- ¿Su cooperativa cuenta con planes de asistencia técnica para que ayuden a sus socios a enfrentar nuevas responsabilidades?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

17.- ¿La cooperativa aplica procedimientos formales para medir y registrar los rendimientos productivos de tara de cada socio?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

18.- ¿La cooperativa registra y lleva adecuadamente su inventario de producción?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

19.- ¿Su cooperativa lleva registros históricos de las actividades y procesos que realiza?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

20.- ¿Sus precios son competitivos con respecto a los precios de su competencia directa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

21.- ¿Su cooperativa emite comprobantes de pago y lleva adecuadamente sus registros?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

22.- ¿Su cooperativa realiza estudios de mercado antes de sacar su producto a la venta?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

23.- ¿Considera usted que su cooperativa suele adaptarse a las exigencias o necesidades específicas de sus clientes?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

24.- ¿Cuenta su cooperativa con planes de incentivos dirigidos hacia sus clientes?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

25.- ¿Considera que su cooperativa cuenta con canales de distribución para la venta de su producto?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Encuesta vertida a socios de la Cooperativa de servicios múltiples de los productores agropecuarios agroindustriales y ecológicos de Santa Cruz “COPAAESC”.

La presente encuesta, busca recoger información importante relacionada con el tema de investigación “MODELO COOPERATIVO COMO ESTRATEGIA ASOCIATIVA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE TARA EN LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ: 2013 – 2018”.

Instructivo: Por favor responda las siguientes preguntas, eligiendo la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X), es importante contestar con sinceridad, su tratamiento será anónima y de tener algún comentario respecto a las preguntas, se le solicita realizarla en las líneas punteadas. Se agradece su participación:

1.- ¿Con qué frecuencia usted aporta al capital social de su cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

2.- ¿Destina recursos económicos para su reserva cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

3.- ¿Contrata usted, personal obrero para realizar labores agrícolas?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

4.- ¿Su cooperativa financia sus actividades a través de proyectos productivos?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

5.- ¿Su cooperativa le facilita a usted, acceso al crédito?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

6.- ¿Existe participación de mujeres en los órganos de gobierno de su cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

7.- ¿En su cooperativa puede expresar fácilmente sus aportes, quejas o sugerencias?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

8.- ¿Usted considera que sus directivos están comprometidos con el desarrollo de la cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

9.- ¿Es fácil, la relación con las personas que dirigen la cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

10.- ¿Cree que su cooperativa colabora con otras organizaciones sociales y solidarias?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

11.- ¿Cree que su cooperativa en general cumple con los objetivos, principios y valores cooperativos?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

12.- ¿Las diferencias salariales en su cooperativa están relacionadas con la responsabilidad que conlleva cada puesto?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

13.- ¿Existe incorporación de nuevos socios, todos los años?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

14.- ¿Usted cree que los directivos de su cooperativa son elegidos voluntariamente?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

15.- ¿Cree que su cooperativa ofrece las mismas oportunidades a hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de responsabilidad?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

16.- ¿Cree usted que sus directivos muestran una autoridad abierta, accesible, pública y responsable en la gestión que realizan?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

17.- ¿Siente usted que su opinión es valorada al momento de tomar acuerdos?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

18.- ¿Conoce usted los resultados económicos de su cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

19.- ¿Considera usted que su organigrama contribuye a la eficiencia de su cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

20.- ¿Considera usted que el desempeño de sus directivos se relaciona con el propósito de su cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

21.- ¿Considera usted que los objetivos estratégicos contribuyen en el crecimiento de su cooperativa?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

22.- ¿Con qué frecuencia recibe usted asistencia técnica en producción de tara?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

23.- ¿Usted cree que su rendimiento se incrementa año a año?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

24.- ¿El volumen de producción que maneja se ha incrementado actualmente?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

25.- ¿Realizar costos de producción en cada campaña, le permiten mejorar sus ganancias?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

26.- ¿Siente usted que a través de su cooperativa percibe un mejor precio por kilogramo de tara que vende?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:

.....

.....

27.- ¿La incorporación de nuevos socios le permite a su cooperativa articularse con nuevos mercados?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:
.....
.....

28.- ¿Cree usted que la fidelización de clientes que ha logrado su cooperativa se deba a su buena gestión?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:
.....
.....

29.- ¿Considera usted que su cooperativa ha incrementado sus volúmenes de venta?

Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre

Comentarios:
.....
.....

Ficha de juicio de expertos

I.DATOS GENERALES

1.1 **Apellidos y nombres del experto:** Mendoza Sánchez Juan Romelio

1.2 **Grado Académico:** Maestro en ciencias

1.3 **Cargo e institución donde labora:** Universidad Nacional de Cajamarca

1.4 **Título de la Investigación:**

Modelo cooperativo como estrategia asociativa para mejorar la competitividad de los productores de tara en la provincia de Santa Cruz: 2013 – 2018

1.5 **Autor del instrumento:** Jorge Luis Vásquez Orrillo

1.6 **Maestría/ Doctorado/ Mención:** Dirección de Proyectos

1.7 **Nombre del instrumento:** Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				x	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				x	
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				x	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				x	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				x	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				x	
CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				x	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				x	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.				x	
CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				x	
SUB TOTAL					80%	
TOTAL					80%	

VALORACIÓN CUANTITATIVA

VALORACIÓN CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: puede ser aplicado tal y como se elaboró



Juan R. Mendoza Sánchez
C.S.P N° 2639

Cajamarca: 11-08-2021