

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

SECCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

**“ESTUDIO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y
COMPETITIVIDAD AGROPRODUCTIVA DE LAS UNIDADES
PRODUCTORAS DE PALTO EN EL VALLE CONDEBAMBA”**

Presentado por:

ANDRÉS ALFREDO RODRÍGUEZ ALAYA

Asesor:

MBA. Carlos Arce Cueva

CAJAMARCA- PERU

2016

COPYRIGHT © 2016 BY
ANDRES ALFREDO RODRIGUEZ ALAYA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

SECCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

**“ESTUDIO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD
AGROPRODUCTIVA DE LAS UNIDADES PRODUCTORAS DE PALTO EN EL
VALLE CONDEBAMBA”**

Presentado por:

ANDRÉS ALFREDO RODRÍGUEZ ALAYA

Comité Científico

M.B.A. Carlos Arce Cueva
Asesor

Dr. Héctor Villegas Chávez
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Marco Pajares Arana
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Yrma Rojas Alcalde
Miembro de Comité Científico

CAJAMARCA- PERU

2016

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional y por la confianza que siempre tuvieron en mí, por su aplomo y coraje que siempre me inculcaron.

A mi hermano por su ayuda leal y completa y a todos los que confiaron en mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme lograr terminar mis estudios de Post Grado y por darme la fortaleza de seguir adelante en los momentos más difíciles y poder guiarme hacia la culminación de uno de mis objetivos.

A mis padres por su apoyo incondicional, esfuerzo, cariño y amor, gracias por haber estado siempre cuando más los he necesitado, a mi hermano por su paciencia y comprensión día con día. A todos mis maestros por haberme regalado parte de su conocimiento y por haber dejado una huella imborrable. A mis amigos por su amistad y cariño en todo momento y en forma especial al Profesor MBA. Carlos Arce Cueva por brindarnos su orientación, tiempo y dedicación en el asesoramiento para la elaboración de la presente tesis.

A todas aquellas personas importantes que compartieron esta increíble experiencia conmigo.

EL AUTOR

RESUMEN

Andrés Alfredo Rodríguez Alaya (2016) “Estudio de la gestión organizacional y competitividad agroproductiva de las unidades productoras de palto en el valle Condebamba”. Tesis de maestría para la obtención del grado académico de maestro en ciencias, mención en Administración, línea Administración y Gerencia Empresarial, Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.

La presente investigación se realizó en el valle de Condebamba, en los distritos de Condebamba y Cachachi, provincia de Cajabamba, en las comunidades de Malcas, Chaquicocha, Pomabamba, Tamberia, Chorobamba, tomándose como parámetros de medición: manejo del cultivo, disposición a la Asociatividad, análisis de la gestión organizacional y estrategias competitivas.

El propósito principal del presente estudio es estudiar las características que determinan la gestión organizacional en las unidades agrícolas del valle de Condebamba; con el propósito de establecer la relación con la competitividad agroproductiva y diseñar alternativas de mejora. Tomando en consideración dos variables centrales: Gestión organizacional y competitividad agroproductiva, pudiendo establecer las dimensiones de cada una de ellas, la primera: cultura organizacional, estructura y gestión operacional; y la segunda variable: estrategias competitivas, crecimiento agroproductivo y capacidades técnicas de las unidades productoras de palto; y en razón a ello se han seleccionado indicadores correspondientes para dar respuesta al problema planteado y de esa manera medir las variables, para alcanzar los objetivos del presente estudio. Como herramienta metodológica se ha utilizado la estadística mediante el uso de encuestas, entrevistas y observación directa, que se realizó en base a una población de 200 productores y productoras de palto las cuales conforman unidades agrícolas, tomando como muestra 44 productores, utilizando un muestreo por conveniencia; para hacer un análisis deductivo - inductivo de la información recopilada.

Los resultados fueron el 63.64% de los productores dedican menos de 1 ha al cultivo de palto, el 100% de los productores muestran gran interés por organizarse o asociarse, lo cual es favorable para los objetivos propuestos del presente estudio, el 65.91% comercializan en el mismo lugar de producción, el 61.36% de los productores no genera suficientes ganancias, el 100% de los productores consideran que al mejorar la tecnología y manejo va ver una adecuada articulación al mercado; concluyéndose que los productores tienen miras y objetivos comunes estando dispuestos a trabajar en conjunto habiendo adquirido fortalezas durante siglos de experiencia agrícola que son un condicionante de la competitividad.

Palabras clave: Gestión organizacional, competitividad agroproductiva, unidades agrícolas, comercialización, tecnología.

ABSTRACT

Alfredo Andrés Rodríguez Alaya (2016) "Study of organizational management and competitive farming units in Condebamba valley." Thesis for obtaining the degree of Master of Science, major in Administration Online Business Administration and Management, Graduate School, National University of Cajamarca, Cajamarca, Peru.

This research was conducted in the valley Condebamba in districts Cachachi Condebamba and province of Cajabamba, in the communities of Malcas, Chaquicocha, Pomabamba, Tamberia, Chorobamba , taking as metrics : crop management, available to associativity , analysis of organizational management and competitive strategies.

The main purpose of this study is to study the characteristics that determine the organizational management in agricultural units Condebamba Valley; for the purpose of establishing the relationship with the agricultural production competitiveness and design improvement alternatives. Considering two central variables: organizational management and competitiveness agroproductive, may establish the dimensions of each of them, the first: organizational culture, structure and operational management; and the second variable: competitive strategies, agricultural production growth and technical capabilities of the avocado production units; and due to this we have selected relevant indicators to respond to the problem and thus measure the variables to achieve the objectives of this study. As a methodological tool was used statistics by using surveys, interviews and direct observation, which was made based on a population of 200 avocado producers and producers which make agricultural units, taking as example 44 producers, using a sampling convenience; to make a deductive analysis - inductive of the information collected.

The results were 63.64 % of the producers spend less than 1 ha cultivation of avocado, 100 % of the farmers show great interest to organize or join, which is favorable to the objectives of this study, 65.91 % marketed in the same place of production, 61.36 % of the producers does not generate enough profit, 100 % of the producers consider that improved technology and management will see a proper market linkages; concluding that producers have common aims and objectives being willing to work together for centuries having acquired strengths agricultural experience is a determinant of competitiveness.

Keywords: Organizational management, agri competitiveness, agricultural units, marketing, technology.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	xiv

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Situación problemática:.....	16
1.2. Selección y delimitación del problema:	17
1.3. Formulación del problema:	17
1.3.1. Sistematización del problema:.....	17
1.4. Objetivos:	18
1.4.1. Objetivo general:	18
1.4.2. Objetivos específicos:.....	18
1.5. Justificación:.....	18
1.6. Alcances y limitaciones:.....	19
1.7. Hipótesis:.....	20
1.7.1. Formulación de la hipótesis:.....	20
1.7.2. Operacionalización de variables:.....	20
1.8. Metodología:	22
1.8.1. Tipo de estudio y nivel de investigación:	22
1.8.2. Unidades de análisis:	22
1.8.3. Campo de estudio:	22
1.8.4. Objeto de estudio:.....	22
1.8.5. Población y muestra:	22
1.8.6. Métodos generales de la investigación	23
1.8.7. Técnicas e instrumentos de investigación:	24
1.9. Marco teórico	25
1.9.1. Antecedentes del problema:	25

1.9.2. Bases teóricas	27
-----------------------------	----

CAPITULO II: ESTUDIO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. El concepto de organización	35
2.1.1. Definición de organización.....	35
2.1.2. Tipología de organización	36
2.1.3. Elementos de un sistema abierto	38
2.1.4. Organización agrícola.....	39
2.1.5. Asociatividad y organizaciones agrícolas.....	40
2.2. Cultura organizacional	40
2.2.1. Concepto.....	40
2.2.2. Valores y creencias.....	40
2.2.3. Las manifestaciones culturales.....	40
2.2.4. Características de la cultura de una organización.....	41
2.2.5. Tipos de cultura en la organización.....	42
2.2.6. Funciones de la cultura	43
2.3. La estructura organizacional	44
2.3.1. Concepto.....	45
2.3.2. Diseño de estructuras: coordinación y división del trabajo.....	46
2.3.3. Funcionamiento de la organización:.....	49
2.3.4. Parámetros del diseño de la estructura organizacional:.....	50
2.3.5. Dimensión de la unidad	51
2.4. Gestión operacional.....	53
2.4.1. La gestión agro empresarial.....	53
2.4.2. Técnicas de la gestión agro empresarial:.....	54
2.4.3. Principios básicos para una gestión eficaz	55
2.4.4. Herramientas cuantitativas en la gestión organizativa	56

CAPITULO III: ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD AGROPRODUCTIVA DE LAS UNIDADES AGRÍCOLAS DE PALTO

3.1. Competitividad agroproductiva:.....	57
3.2. Los condicionantes de la competitividad	58
3.3. La dimensión espacial de la competitividad	58
3.3.1. El capital humano	58

3.3.2.	La infraestructura institucional.....	58
3.3.3.	El mercado interno.....	58
3.4.	Variables de la competitividad.....	59
3.4.1.	El espacio medio ambiental.....	59
3.4.2.	Tecnología.....	60
3.4.3.	Volumen de producción.....	60
3.4.4.	Liderazgo de costos.....	60
3.4.5.	La diferenciación.....	60
3.4.6.	La atracción de inversiones.....	60
3.5.	Competitividad sistémica, conceptos y herramientas de análisis.....	60
3.5.1.	Nivel meta.....	60
3.5.2.	Nivel macro.....	61
3.5.3.	Nivel meso.....	63
3.5.4.	Nivel micro.....	64
3.6.	Aspectos que inciden en el desarrollo de la competitividad del sector agroproductivo.....	66
3.6.1.	Organización y desarrollo empresarial.....	66
3.6.2.	Distorsiones.....	66
3.6.3.	Investigación e innovación tecnológica.....	66
3.6.4.	Financiamiento.....	66
3.6.5.	Información y comunicación.....	67
3.6.6.	Infraestructura agroproductiva.....	67
3.6.7.	Sanidad e inocuidad agroalimentaria.....	68
3.6.8.	Comercialización nacional.....	68
3.7.	Caracterización de la competitividad del sector agrario peruano.....	69
3.7.1.	El bajo nivel de competitividad y rentabilidad agraria.....	69
3.7.2.	Débil desarrollo institucional en el sector agrario.....	70
3.8.	Factores de competitividad según la DGCA (dirección general de competitividad agraria).....	70
3.8.1.	Acceso a mercados.....	71
3.8.2.	Fortalecimiento de capacidades.....	71
3.8.3.	Eficiencia productiva.....	71
3.8.4.	Calidad / diferenciación de producto.....	71
3.8.5.	Institucionalidad.....	72

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Cuestionario aplicado a los productores y productoras de las unidades productoras del cultivo de palto	74
4.1.1. Datos del productor	74
4.1.2. Gestión organizativa-asociativa.....	79
4.1.3. Cultura organizacional.....	89
4.1.4. Gestión empresarial	94
4.1.5. Gestión comercial.....	100
4.1.6. Competitividad	116

CAPITULO V: ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL ASÍ COMO ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

5.1. Alternativas de mejora de la gestión organizacional.....	125
5.1.1. Diseño de la estrategia para la creación y operación de una adecuada gestión en las organizaciones	125
5.1.2. Diseño y condiciones para elaborar una planeación y gestión estratégica que mejore las condiciones organizacionales y competitivas.	127
5.2. Análisis estratégico:	129
5.3. Estrategias competitivas	130
5.3.1. Posicionamiento	130
5.3.2. Localización de actividades.....	131
5.3.3. Tecnología: innovar permanentemente	133
5.3.4. Finanzas: rentabilizar la actividad agrícola	134
5.3.5. Oferta: producir con calidad	136
5.3.6. Organización: generar valores empresariales	137
5.3.7. Compromisos y las alianzas productivas.....	139
CONCLUSIONES.....	141
RECOMENDACIONES.....	142
BIBLIOGRAFIA.....	143
APÉNDICES.....	147

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 01. Operacionalización de variables.....	20
Cuadro 02. Técnicas de recolección de datos.....	23
Cuadro 03. Técnicas de análisis e interpretación de resultados.....	24
Cuadro 04. Órganos de línea, unidades y funciones del MINAG.....	70
Cuadro 05. Análisis estratégico.....	128
Grafico 01. Nivel de estudios.....	73
Grafico 02. Área total.....	75
Grafico 03. Área dedicada al cultivo.....	76
Grafico 04. Opinión sobre el trabajo en equipo.....	79
Grafico 05. Integración a un tipo de asociación.....	80
Grafico 06. Importancia de pertenecer a una asociación.....	82
Grafico 07. Conocimiento sobre el funcionamiento de una organización.....	83
Grafico 08. Ventajas de estar organizado.....	85
Grafico 09. Importancia de la formalización de las organizaciones.....	86
Grafico 10. Práctica de valores.....	88
Grafico 11. Expresión de confianza diaria.....	90
Grafico 12. Acciones de motivación.....	91
Grafico 13. Planificación de actividades.....	93
Grafico 14. División de actividades.....	95
Grafico 15. Conocimiento de conceptos de gestión.....	96

Grafico 16. Necesidad de capacitación.....	98
Grafico 17. Jornales semanales dedicados al cultivo de palto.....	100
Grafico 18. Número de trabajadores.....	101
Grafico 19. Estado de la carretera.....	103
Grafico 20. Capacitación sobre el manejo productivo del palto.....	105
Grafico 21. Lugar de comercialización.....	106
Grafico 22. Financiamiento del cultivo.....	108
Grafico 23. Generación de ganancias.....	110
Grafico 24. Conocimiento sobre costos de producción.....	111
Grafico 25. Importancia de conceptos de agro empresa.....	113
Grafico 26. Opinión sobre estar organizado o agrupado.....	115
Grafico 27. Mejoramiento tecnológico y articulación al mercado.....	117
Grafico 28. Cultivos alternativos y ganancias.....	119
Grafico 29. Cambios en el manejo agronómico	120
Grafico 30. Protección del medio ambiente.....	122

INTRODUCCIÓN

Para mejorar la competitividad de la agricultura y mejorar las condiciones de vida en el medio rural. Ello exige la adopción de estrategias y políticas integrales para la modernización de la agricultura que se apoyen en tecnologías ambientalmente sostenibles y que mantengan concordancia con una estrategia social dirigida a aumentar la calidad de vida de la población rural. Las teorías económicas clásicas dieron forma al marco conceptual de la competitividad y la definieron en términos más que todo economicistas. Sin embargo, con el paso del tiempo y el advenimiento de las nuevas tendencias de la economía internacional, afloran una serie de condiciones a las cuales deben adaptarse los participantes en el comercio, tanto a nivel internacional como a nivel doméstico.

En ese contexto, el término competitividad evoluciona e incorpora nuevos elementos tales como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales. El término competitividad ha dejado de ser un concepto estático centrado en aspectos meramente económicos: actualmente incorpora factores no económicos tales como cultura, sostenibilidad ambiental, política, calidad del recurso humano y ubicación espacial. En el Perú la actividad agraria se caracteriza por una profunda heterogeneidad de tipos de agricultura dependiendo de su nivel tecnológico, capacidad de acceso al financiamiento y Según el Censo Nacional Agropecuario del 2012 la unidad de producción promedio era de 3.5 ha articulación al mercado. En función de estas características, el Ministerio de Agricultura plantea cuatro segmentos en la agricultura peruana

El primer segmento está constituido por la agricultura moderna intensiva orientada principalmente a la exportación no tradicional, para la cual se necesita alta tecnología financiada con elevados niveles de inversión asegurados por su acceso al crédito. El segundo segmento lo constituye la agricultura tradicional de explotación extensiva con cultivos como el arroz, algodón, caña de azúcar, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, café y papa, así como crianza de vacunos para la producción de leche y carne. El tercer segmento está compuesto por todos aquellos cultivos con potencial exportable que requieren mayor apoyo estatal para generar la tecnología y alcanzar los niveles de inversión que requiere su desarrollo. El cuarto segmento es el de los cultivos llamados de subsistencia, atendidos por unos 400 mil hogares rurales en situación de extrema pobreza.

Son pequeños productores minifundistas quienes necesitan una decidida intervención del Estado para apoyar su articulación con el mercado, mejorar su productividad y financiar bienes y servicios a través de fondos no reembolsables que les permitan capitalizarse y superar su actual situación, este sector ocupa tierras marginales en las zonas alto andino y amazónico del país.

Para el presente estudio en principio se identificaron a las comunidades del ámbito de influencia de las unidades productoras de palto que pueden o no pertenecer alguna organización social, cumplida esta fase se identificaron a los 200 productores y productoras de palto que cuentan con condiciones para generar competitividad en los diferentes mercados (locales, provinciales, regionales y nacional) y así generar una ventaja competitiva sostenible. Se realizaron entrevistas a los productores y productoras de las unidades productoras de palto considerados competitivos, a modo de testimonios y estudios de casos, con el objeto de obtener información sobre los factores que incurren sobre su gestión con o sin organización y las características competitivas que puedan alcanzar, según las percepciones de los actores directos, que incidieron para que sus unidades productoras puedan generar características idóneas en base al estudio de las variables mencionadas en la presente investigación. La información sobre estas unidades productoras de palto y las del ámbito de acción de las comunidades o caseríos fue proporcionada de los archivos y trabajos realizados por la ONG IDIPS “Instituto de investigación y promoción social del norte”, una de las limitaciones en esta parte del trabajo fue agrupar o encontrar a los productores y productoras de palto ya que las zonas de intervención no se encuentran cerca y no se agrupan muy seguido ya que aún se encuentran en una etapa de concientización por parte de los profesionales que laboran en la ONG. A pesar de ello se cumplió con obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

Los resultados de la investigación se exponen en cinco capítulos; en el primer capítulo se aborda los aspectos teóricos y metodológicos de la investigación; se presenta y se formula el problema de investigación, los objetivos, las hipótesis y el diseño metodológico.

En el segundo capítulo se describen las Características que determinan una gestión organizacional, se hace una caracterización del contexto social en el que se encuentran las unidades productoras de palto y cuáles son las opciones para una adecuada gestión.

En el tercer capítulo, Características y análisis de la competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas de palto. Se analiza las condiciones de la competitividad y la realidad del sector agropecuario nacional, conjuntamente con la dimensión de la competitividad, así como también se detallan las variables competitivas basadas en el sector agroproductiva nacional.

En el cuarto capítulo, se presenta un resumen detallado de los resultados de las encuestas y entrevistas llevadas a cabo con los productores y productoras de palto, cada una con distintas particularidades.

En el quinto capítulo, se diseñara alternativas de mejora en la gestión organizacional así como el análisis y construcción de estrategias competitivas de las unidades productoras de palto. Finalmente se presentara las conclusiones, obtenidas como del trabajo realizado, así mismo la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPITULO I: PLANTIAMIENTO METODOLOGICO

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

La agricultura sigue teniendo una importancia decisiva en la economía no industrial debido a su contribución sustancial en los ingresos de exportación del país, el empleo y los medios de subsistencia; sin embargo según algunos datos proporcionados en el plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Cajabamba, donde uno de los objetivos estratégicos es Desarrollar competitivamente cadenas productivas agrícolas insertas en mercados regionales, nacionales e internacionales, con reconocimiento de la producción de Cajabamba; el mismo que se inserta dentro de la Estrategia General de Desarrollo de la Competitividad, corrobora que los productores y productoras de palto, en el valle de Condebamba, evidencian el problema de su baja competitividad; esto como consecuencia de una baja capacidad de gestión organizacional, por lo tanto incurre en una baja producción y productividad (volúmenes de producción y rendimiento por hectárea) de dicho cultivo, aun cuando la topografía y relieve de sus campos de cultivo caracterizan los diferentes tipos de suelos y microclimas, ideales para desarrollar su potencial productivo, pues les permite producir en contra estación, es decir ofertar su producción en meses diferentes a los productores de la costa, así como también manejar sus cultivos de manera integral, sostenible y amigable con el medio ambiente; así también son causas de su baja competitividad su débil gestión comercial.

Para un mayor sustento el presente trabajo está vinculado al PLAN DE DESARROLLO REGIONAL CONCERTADO-CAJAMARCA, inmerso en el Eje de Desarrollo Social-cultural que tiene como Objetivo Estratégico el Desarrollo Social inclusivo, buscando lograr el bienestar social involucrando a los sectores tradicionalmente vulnerables, excluidos y pobres de Cajamarca, de tal manera que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse. La presente investigación se inserta en los “Planes de Desarrollo Concertado de los Distritos de Condebamba- Cachachi” dentro de su Eje de Desarrollo Económico, donde uno de sus objetivos estratégicos a lograr es que las organizaciones de productores y Mypes están fortalecidos eficientemente articulados al mercado, planteando como una de las acciones el fortalecimiento de capacidades técnico productivas de los productores organizados, para elevar los niveles de producción, productividad y calidad de las principales líneas productivas del Distrito de Condebamba.

Por lo tanto se reconoce de que estos productores y productoras de palto, del valle de Condebamba, se encuentran afectados en su calidad de vida, como consecuencia de las pocas oportunidades de empleo e ingresos que le ocasionan su baja competitividad como causa de su débil gestión organizacional; esto crea la necesidad de fortalecer sus capacidades técnicas, dado el escaso conocimiento del manejo técnico de su cultivo del palto, que redundan en baja productividad, así también la necesidad de fortalecer su capacidad de gestión comercial.

Frente a la problemática identificada la presente investigación, propone un estudio concientizado de la gestión organizacional y su relación con la Competitividad productiva de los productores y productoras de palto, fortaleciendo su capacidad técnica, así como mejorando su capacidad de negociación.

1.2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA:

Mediante la presente investigación sobre la principal problemática que enfrenta el valle de Condebamba, los cuales son los bajos rendimientos de producción y productividad del cultivo de palto, lo que trae consigo una baja competitividad de los productores y productoras debido a una débil gestión organizacional en los distritos de Cachachi y Condebamba; pertenecen al Valle Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, ubicados a una altitud que oscila entre los 1,200 a 2,650 m.s.n.m; estos distritos poseen una topografía y clima que caracterizan su potencial exportador. Esta potencialidad no es aprovechada a cabalidad por los agricultores(as), desarrollando una agricultura deficiente, no llegando a acceder a nuevas tecnologías, ni a oportunidades de capacitación y asistencia técnica referidas.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Qué características determinan la gestión organizacional de las unidades agrícolas productoras de palto en el valle de Condebamba; cómo se relaciona con la competitividad agroproductiva y que alternativas se puede diseñar para mejorar la situación?

1.3.1. Sistematización del problema:

- ¿Cuáles son las características que determinan la gestión organizacional en el valle de Condebamba?
- ¿Cómo es la competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas de palto en el valle de Condebamba?

- ¿Qué relación guarda la gestión organizacional con la competitividad agroproductiva en las unidades agrícolas productoras de palto en el valle de Condebamba?
- ¿Qué alternativas se puede diseñar para mejorar los problemas manifestados?

1.4. OBJETIVOS:

1.4.1. Objetivo general:

Estudiar las características que determinan la gestión organizacional en las unidades agrícolas del valle de Condebamba; con el propósito de establecer la relación con la competitividad agroproductiva y diseñar alternativas de mejora.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Identificar y analizar las características que determinan la gestión organizacional en el valle de Condebamba
- Analizar la competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas de palto en el valle de Condebamba
- Establecer la relación que guarda la gestión organizacional con la competitividad agroproductiva en las unidades agrícolas de palto en el valle de Condebamba.
- Diseñar estrategias para mejorar los problemas manifestados.

1.5. JUSTIFICACIÓN:

El principal problema que enfrenta el sector agroproductivo, en el valle de Condebamba es su débil capacidad de gestión organizacional y comercial; la cual se encuentra estrechamente ligada a una baja competitividad de sus productores de palto, las cuales trae como consecuencia una baja producción y productividad del cultivo en mención, aun cuando la topografía y relieve de sus campos de cultivo caracterizan los diferentes tipos de suelos y microclimas, ideales para desarrollar su potencial productivo, pues les permite producir en contra estación, es decir ofertar su producción en meses diferentes a los productores de otras zonas productoras de palto.

Por lo tanto se reconoce de que estos productores y productoras de palto, del valle de Condebamba, se encuentran afectados en su calidad de vida, como consecuencia de las pocas oportunidades organizacionales y competitivas; por lo cual se ha visto necesario realizar un estudio sobre gestión organizacional y competitividad así como fortalecer sus capacidades técnicas, el presente estudio tiene algunas justificaciones:

Científica: Porque va a desarrollar conocimiento científico sobre fortalecimiento organizacional y competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas de palto en el valle de Condebamba, lo cual va a generar discusión científica referente a estrategias de mejora en la zona en mención.

Metodológica: El presente trabajo en cuestión tiene como objetivo estudiar una metodología que permita mejorar la gestión organizacional y optimizar la competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas del valle de Condebamba, por lo cual se emplearán técnicas de investigación para la recolección de la información así como para la interpretación de los resultados.

Académica: Tomando como referencia el presente estudio sobre gestión organizacional y competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas, estoy en la capacidad de asesorar y fortalecer la gestión organizacional así como mejorar las capacidades técnicas de grupos de productores, comunidades u asociaciones que se encuentren relacionadas al tema en estudio.

En tal sentido con el desarrollo de la investigación se determinarán las posibles soluciones a los problemas de competitividad agroproductiva como una adecuada y fortalecida gestión organizacional de las unidades agrícolas del valle de Condebamba.

1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES:

El trabajo que se plantea está orientado a proponer una metodología que mejore la gestión organizacional y la competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas del valle de Condebamba.

La estructura desarrollada está en función a productores y productoras del cultivo de palto que están situadas en la zona principalmente en los distritos de Condebamba y Cachachi, como los escenarios agroecológicos y organizacionales son distintos, difieren en la manera de analizar algunas causas de los problemas organizacionales y competitivos.

Para acotar el tema en estudio, el análisis se ejecutará sobre la gestión organizacional y competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas, y la herramienta que se empleará para realizar la investigación será metodologías se propondrán alternativas de desarrollo organizacional y técnica productiva para mejorar la competitividad. Es importante destacar que, la disgregación de factores agronómicos así como otras herramientas que puedan existir en el ámbito agroecológico del cultivo del palto para llevar a cabo dicho análisis, no serán tenidas en cuenta en la presente investigación.

Para finalizar, la metodología en cuestión permite la creación de muchas consultas determinadas por el usuario de la aplicación, y se tomara un recorte de los mismos con el objetivo de argumentar la hipótesis planteada. Sin embargo, el fin último será desarrollar la propuesta de modo tal que este estudio pueda aplicarse a la necesidad de fortalecer las organizaciones y mejorar la competitividad.

Una de las limitaciones será las condiciones climáticas adversas (precipitaciones o lluvias constantes) en las visitas, entrevistas o reuniones con pobladores locales que se hagan a las diferentes zonas de producción de palto en el valle de Condebamba.

1.7. HIPÓTESIS:

1.7.1. Formulación de la hipótesis:

Las características que determinan la gestión organizacional en el valle Condebamba, son gestión operacional, cultura y estructura organizacional; la cual tiene relación directa con la competitividad agroproductiva que está identificada por estrategias competitivas, crecimiento agroproductivo y capacidades técnicas.

1.7.2. Operacionalización de variables:

Las hipótesis se construyen mediante el empleo de una o más variables. Las hipótesis describen la característica de un fenómeno (hipótesis descriptiva) o establecen una relación causa-efecto (hipótesis causales). Con el propósito de contrastar y verificar las hipótesis planteadas, el investigador acude a la Operacionalización de las mismas. Tal procedimiento se inicia por las variables que definen la hipótesis (Méndez, 1998).

La Operacionalización de variables implica desglosar las variables en indicadores por medio de un proceso de deducción lógica, los cuales se refieren a situaciones específicas de las variables. Los indicadores pueden medirse mediante índices o investigarse por preguntas (Méndez, 1998).

En el presente trabajo se ha realizado la siguiente Operacionalización de variables:

Cuadro 01. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices
Gestión organizacional: Capacidad de administrar, gestionar y llevar a cabo la realización de una operación con el fin de cumplir con objetivos y alcanzar metas organizacionales.	Cultura organizacional: Conjunto de, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo y que interactúan unos con otros.	Honestidad Identidad Puntualidad Responsabilidad Liderazgo Transparencia Integridad Creencias Hábitos y costumbres	Escala de lickert
	Estructura organizacional: Conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.	Jerarquías Cargos Organigramas Diseños Atributos Tareas Coordinaciones	Escala de lickert
	Gestión operacional: Conjunto de actividades y funciones cuyos componentes se relacionan para lograr el correcto mantenimiento operativo que permitan suministrar el funcionamiento de una organización.	Asociatividad y organización Esquema de organización Organización y cadenas productivas Distribución de tareas Funciones de gestión organizativa Técnicas de gestión Principios de gestión Gestión agroempresarial Colectividad	Escala de lickert
Competitividad agroproductiva: Capacidad de la producción agrícola de mayor calidad y menores costos frente a competidores domésticos e internacional.	Estrategias competitivas: Conjunto de acciones planificadas anticipadamente, con el objetivo de alinear recursos y potencialidades de una organización.	Estrategias de desarrollo Estrategias de crecimiento Diagnostico estratégico Análisis de competitividad Estudio de mercado Posicionamiento frente a competidores Unidades agrícolas	Escala de lickert
	Crecimiento agroproductivo: Aumento del desarrollo agroproductivo del cultivo, basado en factores competitivos.	Factores de competitividad y Organización Perfil competitivo Competitividad Agroproductiva Competitividad y Productividad Niveles de producción Potencialidades Tecnología	Cuantitativo
	Capacidades técnicas: Son aptitudes y actitudes relacionadas con lo que debe saber y saber hacer un productor basado en adecuado manejo agronómico	Buenas prácticas agrícolas (BPA) Selección del producto adecuado Manejo integrado de plagas Manejo integrado de enfermedades Asistencias técnicas Cuidado del medio ambiente Estándares de mercado	Escala de lickert

Fuente: Variables de investigación, elaboración propia, 2015

1.8. METODOLOGIA:

1.8.1. Tipo de estudio y nivel de investigación:

El diseño es no experimental por la propia naturaleza del problema, ya que las variables no podrán ser manipuladas; y transversal, porque se investigara el objeto de estudio en un punto determinado de tiempo, del cual se tomara la información que será utilizada en la investigación.

La investigación será de tipo descriptivo ya que caracterizara los indicadores de la gestión organizacional y lo relacionara con la competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas productoras de palto en el valle de Condebamba; es analítica por que en los datos se utilizaran técnicas tanto cuantitativas (se procesan datos numéricos) como cualitativas (describe variables), para lo cual en la descripción de la recolección de datos se proporcionara una mayor descripción.

1.8.2. Unidades de análisis:

Argumenta Vasilachis (2007) que cuando se refiere a unidades de análisis, se trata de *“Identificar las unidades de análisis, aquello sobre lo cual se estudiará. Estas pueden ser: individuos, grupos, organizaciones, comunidades, documentos escritos, programas, entre otros”* (p.87). En el presente estudio las unidades de estudio son:

- Asociaciones de productores.
- Unidades agrícolas productoras de palto del valle de Condebamba.

1.8.3. Campo de estudio:

- Organización (recursos humanos)
- Competitividad agroproductiva (Economía)

1.8.4. Objeto de estudio:

La gestión organizacional y competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas de palto en el valle Condebamba.

1.8.5. Población y muestra:

Población: está constituida por 200 unidades agrícolas productoras de palto en el valle de Condebamba, se aplicaron los instrumentos de recolección de datos a la muestra conformada por las unidades agrícolas de los productores tratando en lo posible de evitar factores negativos que dificulten el proceso de investigación.

Muestra:

- **Determinación de la muestra:**

Formula del cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{E^2 \times N + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Coeficiente de confianza

N= Población

E= Grado de error

P= Probabilidad de aciertos

Q= Probabilidad de desaciertos

Calculando tamaño de muestra:

n=?

Z= 1.64

N= 200

E= 10%

P= 30%

Q= 70%

$$n = \frac{1.64^2 \times 200 \times 0.3 \times 0.7}{0.1^2 \times 200 + 1.64^2 \times 0.3 \times 0.7}$$

$$n = 44$$

La muestra que se tomó en consideración para el presente estudio es de 44 unidades agrícolas de palto en los distritos de Cachachi y Condebamba.

1.8.6. Métodos generales de la investigación

En la presente investigación el método fue deductivo - inductivo ya que se partió de la caracterización general y específica de la gestión organizacional de las unidades productores de palto en el valle de Condebamba y su implicancia en la competitividad agroproductiva llegando a identificar explicaciones particulares; con lo cual se pudo hacer una inferencia entre ambas variables. Al determinar las características de la gestión organizacional se puede deducir cual será la consecuencia en la competitividad de las unidades productoras de palto.

En la presente investigación se aplica el método analítico- sintético, porque se descompone al objeto de estudio en sus diferentes partes y/o elementos; para ver la relación que sirve para arribar a las conclusiones que son las síntesis del trabajo.

1.8.7. Técnicas e instrumentos de investigación:

Se utilizaron los siguientes instrumentos para la obtención de datos:

1.8.7.1. Técnicas de recolección de datos:

- **Encuesta:** Se desarrolló a través de la aplicación de un cuestionario debidamente ordenado y sistematizado, de acuerdo a los objetivos de la investigación van hacer 44 productores y productoras de palto que constituyen las unidades agrícolas en el valle de Condebamba.
- **Entrevista:** Cruce de información para verificar la validez de la información recopilada de los productores y productoras de palto que constituyen las unidades agrícolas en el valle de Condebamba.
- **Revisión Bibliográfica:** A fin de confrontar la práctica de la gestión organizacional y competitividad agroproductiva con la base teórica especializada, mediante un arqueo bibliográfico relacionado con los objetivos de la investigación.
- **Observación:** Para conocer la interrelación que existe entre las dos variables que hemos considerado en el presente estudio (gestión organizacional y competitividad agroproductiva).

Cuadro 02. Técnicas de recolección de datos

Técnicas	Instrumentos/medios	Procedimientos
1. Encuesta	Cuestionarios	Elaboración, aplicación
2. Entrevistas	Entrevista directa	Elaboración, aplicación

Fuente: Técnicas de recolección de datos, Elaboración propia

1.8.7.2. Técnicas de procesamiento de datos:

De acuerdo a la naturaleza del trabajo y luego de haber recopilado los datos para el presente estudio, se procedió al procesamiento de los mismos, a través del uso de la informática, utilizando para esto la hoja de cálculo, procesador de textos y un paquete estadístico, para luego seleccionar y sistematizar la información que nos sirva para encontrar una posible solución a la problemática planteada.

1.8.7.3. Técnicas de análisis e interpretación de resultados:

Se utilizó el método descriptivo, analítico e interpretativo, después de la recolección de la información, se procedió a organizar los datos obtenidos, los cuales se procesaron y tabularon mediante métodos de tabulación computarizada utilizándose una distribución porcentual que será representada por cuadros, gráficos, tablas y figuras en su análisis y así diseñar una estrategia de mejora.

Cuadro 03. Técnicas de análisis e interpretación de resultados

Técnicas	Instrumentos
1. Descripción	Cuadros
2. Explicación	Gráficos
3. Predicción	Tablas
4. Métodos teóricos	Tasas porcentuales

Fuente: Técnicas de análisis e interpretación de resultados, Elaboración propia

1.9. MARCO TEORICO

1.9.1. Antecedentes del problema:

Nuevas tendencias en la demanda por los consumidores en garantizar la inocuidad de los alimentos; ha dado lugar a nuevas exigencias para los productores en implementar sistemas de aseguramiento de inocuidad y calidad de los productos hortofrutícolas, integrando un solo concepto, mediante un conjunto de normas agrícolas reconocidas internacionalmente y dedicadas a las Buenas Prácticas de Agricultura (GAP). A través de la certificación como son los protocolos: GLOBALGAP (EUREPGAP), USAGAP, TescoNurture'sChoice, otros; que les permita colocar sus productos en mercados cada vez más exigentes, competitivos y puedan mantener su confianza; y diferenciarlos en el mercado interno.

La fruticultura y sus perspectivas futuras enfrentará el desafío de encarar la producción a partir de la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas generando diferencias competitivas, ya que las exigencias de los mercados y los consumidores, marcan irreversiblemente esta tendencia; a ello, la presente investigación "Apoya al Desarrollo de la Cadena Productiva de la Palta" incorporando e implementando la normatividad del GLOBALGAP para el Aseguramiento Integrado de las Parcelas de Producción, en la producción del palto de las organizaciones de productores.

Debido a que el nivel de organización de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales, muestra en la zona grandes debilidades en su estructura y cohesión, trae como consecuencia, un incipiente desarrollo competitivo de las unidades agrícolas en el valle de Condebamba. Una organización agrícola, es una unidad económica de producción, la cual tiene un tipo especial de organización. La función básica, es la creación de valor, lo que implica un uso eficiente de los recursos.

Es por ello que el objetivo de la presente investigación es desarrollar un estudio de la gestión organizacional relacionada a una adecuada competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas productoras de palto del valle de Condebamba ha demostrado tener un alto potencial agro exportador. Como consecuencia de ello conjuntamente con la presencia en la zona de programas nacionales como Sierra Exportadora, de la Agencia Suiza de Cooperación-COSUDE o el Programa de Desarrollo La Libertada-Cajamarca de la Unión Europea-PRODELICA.

Los trabajos desarrollados por las ONG en la zona en mención son de vital importancia en el desarrollo organizacional y competitivo de los productores; no existen trabajos referentes a la cadena productiva de la palta en la zona, pero en la actualidad se viene desarrollando un proyecto productivo a cargo de la ONG IDIPS del norte, la cual ha trabajado con fuentes cooperantes extranjeras como: AECID-PROSALUS y ANESVAD de España; y con la cooperación nacional con INCAGRO, FONDO ITALO PERUANO, FONDO DE LAS AMÉRICAS y el mismo FONDOEMPLO. El trabajo de IDIPS en provincia de Cajabamba y los distritos de Cachachi y Condebamba, Región Cajamarca, le ha permitido mantener una relación cercana con las familias que se incorporan en la presente investigación, así como con sus autoridades locales y regionales, su trabajo lo orientó a la promoción del desarrollo, con generación de empleo e ingresos; para ello desarrolló estrategias de intervención en las diferentes líneas de trabajo, como son la organización productiva, fortaleciendo las organizaciones de productores y productoras, con promoción de iniciativas empresariales e impulsando procesos de desarrollo económico en comunidades; así también trabajó el fortalecimiento de capacidades, la organización comercial y la transferencia de tecnologías con respeto al medio ambiente. Todos estos trabajos dan señales claras que es posible lograr una mejora de la calidad de vida de las personas potenciando sus capacidades y mejorando las condiciones técnicas para que sus tierras sean más productivas.

De todo lo expuesto concluimos que el principal problema que afrontan las unidades agrícolas productoras de palto, pertenecientes a los 2 distritos intervenidos, es su deficiente gestión organizacional, repercutiendo en su bajo nivel competitivo, baja empleabilidad y la generación de mínimos ingresos. Por tales motivos, los problemas inherentes descritos deben ser superados, señalando las funciones de manera efectiva y agrupando los factores de mayor importancia para el manejo efectivo del trabajo.

Los conceptos que se presentan para este propósito son gestión organizacional y competitividad agrícola, desde el punto de vista de la zona de intervención, las unidades agrícolas como unidad de análisis de la investigación y se concluye con el supuesto teórico del proceso de investigación.

1.9.2. Bases teóricas

En el presente trabajo se analiza el desarrollo organizacional englobado en una adecuada gestión, relacionándola con la competitividad agroproductiva; utilizando el enfoque metodológico apoyado en teorías organizacionales y generación de competitividad, basada en la calidad, eficacia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad.

1.9.2.1. Teoría de la gestión

Define la gestión como "el arte de hacer las cosas a través de la gente". Ella se describe como la filosofía de gestión. Las primeras teorías de la gestión integral apareció alrededor de 1920 Peter Drucker (1909-2005) escribió uno de los primeros libros sobre gestión aplicada: Concepto de la Corporación (publicado en 1946). Fue el resultado de Alfred Sloan (presidente de General Motors hasta 1956) la puesta en marcha de un estudio de la organización . Drucker llegó a escribir 39 libros, muchos en la misma línea. Además de muchas otras aportaciones brillantes al mundo de la gestión, fue Drucker quien, a mediados de los años 50, empezó a vislumbrar y transmitir el valor de los trabajadores en las empresas. En un momento de la Era Industrial en que las empresas se consideraban máquinas de generar beneficios y sus trabajadores algo que debía ser eliminado por automatizaciones más baratas y eficientes, Drucker empezó a hablar de las empresas como comunidades humanas, y de los trabajadores como activos esenciales que había que respetar.

Drucker llegó a poner en entredicho la moralidad del capitalismo y las empresas de la época, y fue quien introdujo el concepto de trabajador del conocimiento en los años 70. Trabajadores cuya aportación principal es el conocimiento. Al final de su carrera,

Drucker se centró más en el estudio de la gestión personal que en la gestión empresarial. Se dio cuenta de que la autogestión sería totalmente necesaria para los trabajadores del conocimiento del siglo XXI. Decía que, dado el aumento de la longevidad del ser humano y la cada vez más insegura situación de los empleos, los individuos debemos ser conscientes de cuáles son nuestros valores y nuestras fortalezas, qué podemos aportar, y cómo podemos mejorar nuestro rendimiento.

1.9.2.2. Teoría del desarrollo organizacional (DO)

Surgió a partir de 1962 pero no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

El D.O. es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. No es una teoría propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan, aplican las ciencias del comportamiento a la administración.

Características del DO

- **Focalización sobre la organización:** El DO toma la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. El DO es un programa amplio que busca asegurar que todas las partes integrantes de la organización se complementen.
- **Orientación sistémica:** Se orienta hacia las interacciones de las diversas partes de la organización, las relaciones laborales entre las personas y la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia.
- **Agente de cambio:** El DO utiliza uno o más agentes de cambio que son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de la organización.
- **Solución de problemas:** El DO no solo analiza los problemas, sino que hace énfasis en las soluciones. Mediante la investigación, acción, el DO se dedica a resolver problemas.
- **Aprendizaje experimental:** Significa que los participantes reconocen por la experiencia en el ambiente de entrenamiento los diversos problemas que deben enfrentar en el trabajo.
- **Procesos grupales y desarrollo de equipos:** El DO se basa en procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos y procedimientos de cooperación.

- **Retroalimentación:** El DO busca proporcionar información de retorno y retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos.
- **Orientación situacional:** El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia las contingencias.
- El DO presenta un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio organizacional, dentro de impuestos bastante avanzados para nuestra práctica administrativa. Su proceso consta de 3 etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención.

1.9.2.3. Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de la misma y que dichos recursos y capacidades no estén disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esta teoría nos permite encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización, en relación con el análisis externo. También es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Y según esta teoría la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

Para Peteraf (1993) deben caracterizarse por su heterogeneidad, esto significa que los recursos no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta) y por ello las empresas son diferentes por los activos que poseen (heterogeneidad).

Tipos de Recursos

Los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, intangibles, capital humano y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades.

Los recursos físicos que hacen referencia a tecnología física, planta y equipo, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura en lotes y construcciones y otros factores que afectan el costo de producción. También se consideran en este grupo los recursos financieros, considerados como fuentes para financiar las inversiones de la empresa y aportes de capital (Weston y Brigham, 1994).

Como recursos de capital humano, se cuenta con las personas que ejercen los distintos cargos dentro de la organización y sus competencias (Barney, 1991; Grant, 2006).

Entre los recursos de capital organizacional, pueden incluirse la estructura organizacional, líneas de autoridad, forma de reportes, la planeación formal e informal, el control, la coordinación de sistemas; la forma como los empleados integran sus esfuerzos y habilidades, depende no sólo de sus habilidades personales, sino también del contexto organizativo (Barney, 1991; Grant, 2006).

Tipos de Capacidades

Capacidades operativas: implica la realización de una actividad mediante un conjunto de rutinas que coordinan y ejecutan la variedad de tareas necesarias para su consecución.

Las capacidades dinámicas construyen, integran o reconfiguran capacidades operativas. Las capacidades dinámicas no afectan directamente al output, sino indirectamente a través de su impacto en las capacidades operativas.

1.9.2.4. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanistas.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, la psicología y la sociología.
- Las ideas de la filosofía pragmática de Jhon Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.

1.9.2.5. Teoría clásica de la administración

En 1916 surgió en Francia la denominada teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. Esta teoría se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. En la teoría clásica se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas. El micro enfoque individual de cada obrero con relación a la tarea se amplía enormemente en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional. Fayol, ingeniero francés, fundador de la teoría clásica, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización. Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en sus grupos de funciones.

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la empresa, la venta o el intercambio.
- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- Funciones contables, relacionados con los inventarios, los balances, los costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras como funciones por parte de la dirección.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración. Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1.9.2.6. Teoría de la ventaja comparativa

Esta teoría empezó a partir del siglo XVIII por David Ricardo en 1817 y Adam Smith en 1966, como un concepto relacionado a la ventaja comparativa de la producción y precios para una economía del mercado de un país en contraste con otro. Según esta teoría, los países deben especializarse en la producción y exportación de

mercancías en las que poseen mayores ventajas comparativas frente a otros países. El resultado de ésta especialización es que la producción mundial, y en consecuencia su capacidad para satisfacer la demanda de los consumidores, será mayor que si cada país intentase ser lo más eficiente posible.

La Teoría de la ventaja comparativa según David Ricardo (1817) señala que un país comercia con otros países aun cuando sea absolutamente más eficiente o más ineficiente en la producción de todos los bienes, los países se especializan en la producción de los bienes que pueden fabricar con un costo relativamente menor, David Ricardo quien demostró que no sólo en el caso de que aparezca una ventaja absoluta existirá especialización y comercio internacional entre dos países. Podrá ocurrir que uno de ellos no posea ventaja absoluta en la producción de ningún bien, es decir, que necesite más de todos los factores para producir todos y cada uno de los bienes. A pesar de ello, sucederá que la cantidad necesaria de factores para producir una unidad de algún bien, en proporción a la necesaria para producir una unidad de algún otro, será menor que la correspondiente al país que posee ventaja absoluta. Afirma que a pesar de que un país tenga menores costos en todos sus productos, alcanzaría bajo ciertas condiciones beneficiarse del comercio internacional, si se especializa en la producción de aquellos productos en los cuales tienen los menores costos relativos, exporta parte de ellos e importa los productos en los que tiene los mayores costos relativos.

1.9.2.7. Teoría de la ventaja competitiva

En sus inicios, y desde que el autor Adam Smith publicó en 1776, el libro titulado *La riqueza de las naciones*, el tema de la competitividad ha sido el centro de análisis de los negocios (López y Marín, 2011).

Sin embargo, su verdadero término se comenzó a emplear a partir del siglo XVIII por David Ricardo en 1817 y Adam Smith en 1966, como un concepto relacionado a la ventaja comparativa de la producción y precios para una economía del mercado de un país en contraste con otro (Gómez, 2011).

Para Ivancevich y Lorenzi (1997), la competitividad se refiere al grado en que una nación es capaz de producir bienes y servicios que, bajo condiciones de mercado libre, puedan pasar de manera satisfactoria la prueba que emana de los mercados internacionales.

Paralelamente, Villareal (2006), argumenta que la competitividad representa un proceso dirigido a la generación y el fortalecimiento de las capacidades productivas y organizacionales, con el fin de afrontar los cambios del entorno, reemplazando las ventajas comparativas en competitivas a largo plazo, como condicionante indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados y exitosos.

Para un país, la competitividad está inclinada hacia la especialización, producción de bienes y exportación, al igual que al aprovechamiento de los recursos naturales y mejoras continuas de la productividad en los negocios existentes o incursionando exitosamente en otros para elevar su penetración en los mercados mundiales (Labarca, 2007; López y Marín, 2011).

La CEPAL en 2000, sustentó que la competitividad a nivel micro está condicionada a los aspectos de productividad, tecnología, relaciones inter empresa, y que se puede ver manipulada por el tipo de relaciones que existan con sus proveedores y clientes.

Hasta este punto, es válido destacar que la competitividad entre empresas o microeconómica es la más importante, ya que de forma general, estas son las que deben enfrentar la competencia global en los mercados (López y Marín, 2011), tratando de sustituir las ventajas comparativas por competitivas, generalmente creadas a partir de la diferenciación de los productos de la reducción de costos.

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Porter (1990) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Dependiendo de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional.

1.9.2.8. Unidades agrícolas

Para empezar podemos decir que las unidades agrícolas son como pequeñas o medianas microempresas las cuales están centradas básicamente a la explotación económica por parte de su propietario y personas más allegadas a él como por ejemplo su esposa, hijos, entre otros, explotación que se supone debe suplir al menos las

necesidades básicas de la familia, las unidades agrícolas son como un motor o eje fundamental para la economía de muchas familias.

Cada explotación agrícola tiene sus características únicas, pero las que están situadas en la misma área frecuentemente tienen suficientes cosas en común para agruparlas en varios tipos generales de unidad agrícola, como la agricultura de subsistencia, el cultivo para el mercado, el cultivo industrial, etc. Si el medio ambiente de un área es bastante uniforme, un tipo de unidad agrícola puede predominar. Si el lugar se caracteriza por topografía irregular y distribución desproporcionada de terrenos, puede tener dos o más tipos de unidades agrícolas. Para identificar los diferentes tipos de unidades agrícolas se siguen los siguientes criterios:

- El Sitio o lugar de procedencia
- El Tipo de Tenencia
- El Tamaño del terreno
- El Tamaño de la Empresa Agrícola
- El Tipo de Empresa Agrícola
- Las Prácticas de Producción
- Los Mejoramientos al terreno
- La Mano de Obra Agrícola

CAPÍTULO II: CARACTERÍSTICAS QUE DETERMINAN UNA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Se define la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos.

La efectividad de la gestión organizacional en alcanzar los evidentes niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, no depende solo del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión financiera. Depende esto, del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades.

2.1. EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

En un breve acercamiento al concepto de organización, se dice que las organizaciones son sistemas sociales que varían en sus grados de complejidad. Existen un conjunto de organizaciones, las cuales son unidades sociales distintas. Visto de forma global, Gane (2007), manifiesta que el sistema entero puede ser visto como un sistema armónico desde los niveles superiores. Se tiene una estructura multinivel con organizaciones subordinas y enlazadas entre los niveles interactuando con sus actividades propias. Cuando la gente se asocia en grupos para emprender actividades particulares, se dice que la gente se encuentra organizada, la organización se refiere al grupo de actividades llevadas en un orden y los grupos quienes llevan estas actividades son llamados organizaciones. Estos grupos varían en su forma y tamaño, desde pequeñas familias a grandes corporaciones con cientos de empleados.

2.1.1. Definición de organización

La organización según Scott (1964) “son unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Las organizaciones se definen como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua”. Otra definición es la de Lapassade (2008) en donde “una organización es una colectividad instituida con miras a objetivos definidos, tales como la producción, la distribución de bienes y la formación de hombres”.

De acuerdo a Dávila (2001) “se entiende el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas)”. Por su parte Hall (1996) dice que: “Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con el conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (p.33).

En una manera más sencilla de ejemplificar la organización Dávila (2001) refiere por esta palabra las organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas, grandes, medianas y pequeñas, etc. Es muy importante, tener en cuenta que el concepto de organización es muy amplio no se circunscribe al de empresa. Y menos aún al de empresa productiva privada. Son organizaciones los ministerios, institutos y empresas estatales de carácter nacional, regional y local. También lo son las empresas privadas de las diferentes ramas de la economía: las firmas manufactureras, de servicios, entre otras, y las asociaciones gremiales del sector privado: las asociaciones de comerciantes, industriales, banqueros, rentistas, por citar algunos. Pero, así mismo, consideramos como organizaciones las instituciones educativas, colegios, universidades, los hospitales y organizaciones de asistencia social: asilos, reformatorios, entre otras. Lo son también las comunidades religiosas, las fuerzas armadas y los sindicatos, las juntas de acción comunal y la liga de consumidores, por mencionar algunos.

2.1.2. Tipología de organización

Existen varias clases de organizaciones, las cuales desempeñan una amplia variedad de funciones. Gane (2007), dice que estas varían principalmente en tamaño, complejidad, estructura, comportamiento y estilo. A través del tiempo se han hecho muchos intentos por clasificarlas basados en diversas características tales como autoridad, propósito, beneficios y actividades.

Max Weber (1991), trabajó en la clasificación de las organizaciones distinguiéndolas de acuerdo al tipo de autoridad tradicional, carismática y burocrática. En la *autoridad tradicional* cuando los subordinados aceptan las ordenes de los superiores como justificadas porque esa siempre fue la forma en que se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan y el despotismo real representan únicamente el tipo más puro de

autoridad tradicional. Asume dos formas de aparato administrativo para garantizar su sobrevivencia: Forma patrimonial que es cuando los subordinados dependen económicamente de esa autoridad y forma feudal que cuando los subordinados no dependen económicamente de la autoridad. Por otra parte en la *autoridad carismática* se identifica cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, por causa de la influencia de personalidad y liderazgo del superior con el cual se identifican. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere fácilmente características revolucionarias. El aparato administrativo en la dominación carismática involucra una gran cantidad de seguidores, discípulos y subordinados leales y devotos. Son los intermediarios entre el líder y la masa.

Finalmente cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con ciertos preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el comando. El conjunto gobernante es electo y ejerce el comando de autoridad sobre sus comandados siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia no se debe a una persona, sino a un conjunto de reglamentos legales establecidos, estamos hablando de una autoridad en una organización *racional o burocrática*. El aparato administrativo en la dominación legal es la burocracia. Tiene su fundamento en las leyes y en el orden legal.

Por su parte, la clasificación basada en propósitos las agrupa de varias maneras Mullins (2007) quien distingue las siguientes categorías:

- Organizaciones económicas (firmas de negocios)
- Organizaciones de protección (ejército, policía, sindicatos)
- Organizaciones asociativas (clubs y sociedades)
- Organizaciones de servicio público (autoridades locales y hospitales)
- Organizaciones religiosas (Iglesias)

En otra manera de clasificar las organizaciones se encuentra con la que (North, 1993) citado por Tijerina (2008) sugiere al decir que las organizaciones no solo son empresariales, porque también incluyen a los cuerpos políticos (los partidos, el senado, la cámara de diputados, los ayuntamientos, las agencias reguladoras); los cuerpos económicos (las empresas, sindicatos, cooperativas); cuerpos sociales (iglesias, clubes sociales, asociaciones deportivas); órganos educativos (escuelas, universidades, centros de capacitación).

2.1.3. Elementos de un Sistema Abierto como Modelo de Organizaciones

Para Harrison (1991), los principales elementos del Modelo de Sistema Abierto son:

- Entradas (o recursos). Incluyen las materias primas, dinero, gente (recursos humanos), información, y conocimiento que una organización obtiene de su ambiente y que contribuyen a la creación de sus salidas.
- Salidas. Estas incluyen los productos, servicios, e ideas que son provenientes de la acción organizacional. Una organización transfiere sus principales salidas de regreso al ambiente y utiliza otras internamente.
- Tecnología. Esta incluye los métodos y procesos para transformar recursos en salidas. Estos métodos pueden ser mentales, así como también físicos y mecánicos.
- Ambiente. El Ambiente de Tarea incluye todas las organizaciones externas y condiciones que están directamente relacionadas a las operaciones principales de la organización y sus tecnologías. Incluye proveedores, consumidores, clientes, competidores, mercados para productos y recursos, y el estado del conocimiento concerniente a las tecnologías de la organización. *El Ambiente General* incluye instituciones y condiciones que pueden tener impactos de largo plazo en la organización y su ambiente de tarea, incluyendo la economía, el sistema legal, el estado del conocimiento científico y técnico, instituciones sociales tales como la familia, distribución y composición de población, el sistema político y la cultura nacional dentro de la cual la organización opera.
- *Propósitos*. Esto incluye las estrategias, metas, objetivos, planes e intereses de los tomadores de decisiones de la organización. Las estrategias son sobretodo rutas hacia las metas, incluyendo las formas de lidiar con el ambiente las metas son estados finales deseados, mientras que los objetivos son blancos específicos e indicadores del logro de las metas. Los planes especifican cursos de acción hacia algún fin. Los propósitos pueden ser explícitos o implícitos en las acciones de los tomadores de decisiones. Son el resultado
- Comportamiento y procesos, esto incluye los patrones de comportamiento prevaleciente, interacciones, y relaciones entre grupos e individuos incluyendo cooperación, conflicto, coordinación, comunicación, comportamiento dominante, relaciones de influencia y poder, supervisión, liderazgo, toma de decisiones, solución de problemas, planeación, establecimiento de metas, acopio de información, autocrítica, evaluación y aprendizaje de grupo.

- *Cultura.* Esta incluye compartir normas, creencias, valores, símbolos y rituales relacionados con los aspectos claves de vida organizacional, tales como la naturaleza e identidad de la organización, la forma en la que el trabajo es hecho, el valor y la posibilidad de cambiar e innovar y las relaciones entre los miembros calificados más abajo y más arriba.
- *Estructura.* Esta incluye relaciones duraderas entre individuos, grupos, y unidades mayores incluyendo asignación de funciones; agrupamiento de posiciones en divisiones, departamentos y otras unidades. Operación estándar de procedimientos; mecanismos establecidos para manejo de procesos clave tales como coordinación; mecanismos de recursos humanos; patrones actuales que pudieran diferir de los oficialmente establecidos.

2.1.4. Organización agrícola

La organización agrícola, es una ordenación conformada por grupos de personas bajo un sistema operacional, orientadas al logro de un objetivo específico. Tiene como Características:

- Propósito definido
- Interacción personal
- Estructura funcional de sus miembros.

Organizar es poner orden donde existe el caos, evitar conflictos personales sobre asuntos de trabajo, crear un ambiente favorable para el trabajo en equipo. Debe tenerse presente el factor humano y la motivación personal. La organización, es una estructura formal y explícita de funciones y posiciones que responden a una conformación determinada (Cervantes, 2009).

Composición y propósito de la organización agrícola:

- En el nivel superior tenemos a los directores, presidentes, gerentes generales, propietarios.
- En el nivel medio se tiene a jefes de departamento, administradores de un predio, gerentes de una planta.
- En el nivel de primera línea: supervisores, capataces.
- En el nivel de Operativos: obreros, peones de campo.

Para Cervantes (2009) las organizaciones pueden tener carácter formal o informal. Una organización es formal, cuando se reúne un grupo de personas y están deliberadamente coordinadas al logro de ciertos objetivos, motivadas por un propósito común. La organización es informal cuando cualquier actividad de grupo no tiene objetivos explícitos. La organización existe cuando:

- Las personas se comunican entre sí
- Están dispuestas a actuar en conjunto
- Comparten un propósito común

2.1.5. Asociatividad y organizaciones agrícolas

La empresa asociativa está organizada como un agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar metas comunes. Esta organización, permite el uso más efectivo de los factores de producción que el que se alcanza de manera individual.

Algunas características de organización o empresa asociativa son:

- Asociación voluntaria
- Intereses comunes definidos
- Los socios son dueños del negocio, propietarios de los bienes tangibles e intangibles.
- Los socios son solidariamente responsables por el comportamiento de la empresa.
- La empresa es permanente
- Se considera el entorno y su influencia en las acciones de la empresa

En estas condiciones, la función principal es la creación de valor, lo cual se logra al utilizar eficientemente los factores de producción y económicos, logrando un producto de alta satisfacción en los mercados objetivo.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1. Concepto

Se llama Cultura Organizacional al Conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

En las unidades de análisis del presente estudio, que vienen hacer los productores y productoras del palto del valle de Condebamba su cultura organizacional no se encuentra bien definida debido a que la gran mayoría de los productores no se hallan organizados o agrupados, para lo cual no comparten un paquete cultural que caracterice a un grupo en particular.

El punto de vista diferenciador considera cultura a los valores y creencias que comparten los miembros del grupo, todos los demás elementos (herramientas, arte, gobierno, etc.) serían entonces manifestaciones o productos de la cultura (Fernández, 2002).

2.2.2. Valores y Creencias

Otra tendencia es la que considera que la cultura se relaciona con la manera como, a partir de *valores* y *creencias*, los miembros de un sistema cultural interpretan la realidad, lo que repercutirá en su comportamiento. Para González y Olivares (1999), la cultura organizacional está determinada por:

- Sistema cultural: Es un conjunto de valores y creencias que comparten sus integrantes y las formas en que dichos valores y creencias se manifiestan.
- Las creencias: Son todas las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Estas ideas están en el plano racional y abarcan concepciones de todo tipo (respecto al ser humano, la sociedad, el mundo, la familia, el trabajo, etc.).
- Los valores: Son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que repercuten en su comportamiento. Los valores tienen que ver con las pautas deseables de conducta individual y colectiva, determinando cuáles son las conductas premiadas y cuáles son castigadas. Estas ideas se manifiestan en el plano emocional.
- Entonces, en el sistema cultural, la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales. Como se mencionó anteriormente la gran mayoría de los productores no comparten los mismos valores y creencias debido a que no se encuentran organizados y por qué las comunidades se encuentran dispersas.

2.2.3. Las manifestaciones culturales.

Según González y Olivares (1999) las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros. Estas manifestaciones pueden ser simbólicas, conductuales, estructurales y materiales:

- Las manifestaciones *simbólicas* son todas las formas en que se busca explicar o representar, ya sea de manera objetiva o subjetiva, al hombre al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. En estas manifestaciones se encuentran la filosofía, el arte, la ciencia, la religión.

- Las manifestaciones *conductuales* son pautas de comportamiento y de interacción de los miembros de un sistema cultural.
- Las manifestaciones *estructurales* son las que directamente pretenden asegurar cumplir los objetivos del sistema cultural. En estas manifestaciones, entre otros elementos, se encuentran las relaciones de producción, el marco normativo, las estructuras sociales.
- Las manifestaciones *materiales* se refieren a los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Entre la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales existe una interdependencia: la cultura se expresa en sus manifestaciones y las manifestaciones alimentan y enriquecen la cultura. Así, cuando se da un cambio importante en el sistema de valores y de creencias, las manifestaciones también cambiarán en alguna medida. Y cuando se da un cambio trascendente en alguna manifestación relevante o en un grupo de manifestaciones, los valores y las creencias se verán modificados en algún momento.

2.2.4. Características de la cultura de una organización.

En general, puede hablarse de siete características que en conjunto definen la cultura de una organización, según Collado (2002):

- Autonomía individual. Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.
- Estructura. Es la forma como está organizada la empresa y las normas, políticas y reglamentos que rigen la empresa.
- Apoyo. La calidad y la cantidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.
- Identidad. Consiste en que cada miembro de la organización se identifique no solamente con sus amigos o compañeros de su equipo de trabajo, sino también con la organización en general.
- Desempeño. Se refiere a la forma de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los trabajadores, así como de la importancia que se le dé a los reconocimientos.
- Tolerancia al conflicto. Es la habilidad tanto individual como grupal para manejar las relaciones entre compañeros y las situaciones difíciles.
- Tolerancia al riesgo. Es la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

Algunas de estas características se presenta en los productores del valle de Condebamba como son la autonomía individual cada uno tiene bien claro sobre sus responsabilidades que realiza en su comunidad y dentro de su familia. Con respecto a la estructura existe un pequeño grupo de productores que se encuentran asociados pero no tienen una visión clara respecto a estructura; su desempeño en campo de los productores es bueno con relación a las competencias locales más no cuando se lo compara con productores de otras localizaciones. La tolerancia al conflicto y al riesgo los productores no manejan un plan de contingencia respecto a los aspectos mencionado, debido a la falta de apoyo de las autoridades locales y entes reguladores en agricultura.

2.2.5. Tipos de cultura en la organización

Cuando se hace referencia a la cultura de una organización, donde se cuenta con propiedades comunes y específicas no necesariamente se refiere a que sea la única en la empresa, pues pueden existir varias subculturas.

La cultura dominante, es la que expresa los valores básicos que comparten la mayoría de los empleados, las subculturas expresan problemas y situaciones específicas de cada área o grupo de trabajo. En teoría la cultura dominante y las subculturas deben complementarse para llevar a cabo su propósito. Cuando en una organización sólo existen subculturas y se carece de una cultura dominante que represente a las demás, está en juego la supervivencia de la organización.

Las culturas fuertes, ejercen una mayor influencia en su personal y provocan que éste actúe con dinamismo y acepte los valores. En este sentido, cuanto mayor sea el número de miembros que aceptan los valores centrales de la organización y mayor sea su apego a ellos, más fuerte será la cultura. Por el contrario, cuanto menos seguidores se cuenten la cultura se hace más débil (Collado, 2002).

Las diferentes comunidades donde se va realizar el presente estudio se ha observado que más que una cultura dominante, existen subculturas que determinan el comportamiento de los productores, es por ello que algunas instituciones privadas como ONG pretenden trabajar el tema de organización como es formar asociaciones y cooperativas, con el fin de generar una cultura predominante en la zona, actualmente existen en el valle de Condebamba 4 asociaciones y una cooperativa, pero aún se encuentran en proceso inicial y con debilidades que superar.

Para fomentar la participación y la congruencia de la conducta, la cultura organizacional debe ser fuerte; cuando una organización es fuerte no es necesario un gran número de reglas y normas, es suficiente con que cada miembro de la organización comparta esas normas y valores porque coinciden con sus metas.

2.2.6. Funciones de la cultura

La cultura de una organización promueve el cumplimiento de funciones que serán determinantes para que sus miembros se adapten exitosamente al grupo. Para establecer una cultura, uno de los objetivos primordiales es guiar la integración de cada uno de sus miembros. Entre las funciones a cumplir para González y Olivares (1999) se encuentran:

- **Definir los límites:** A través de normas y valores propios y auténticos que se establecen progresivamente, son los elementos que hacen a la organización diferente de otra, los que la hacen única y auténtica.
- **Sentido de identidad:** Las normas y los valores, cuando son propias de la organización transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad. El fin es hacerlos sentir elemento único de la cultura de la organización.
- **Intereses comunes:** Para promover un compromiso personal de cada uno de los empleados y evitar intereses individuales, es importante compartir principios y valores, y convertir los esfuerzos en trabajo para la construcción del bien común.
- **Socializar el trabajo:** La cultura es una forma de integrar al individuo a la organización, al aumentar la estabilidad del sistema y establecer normas de respeto y convivencia entre sus integrantes.
- **Coordinar toda la organización:** La cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de los miembros de una institución, de promover que su comportamiento se dirija hacia el bien común, para ello se auxilian de las normas y los principios de convivencia, cooperación, tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu práctico y valores claros, entre otros.

A través de las funciones se manifiestan las condiciones generales de la organización lo que se puede apreciar hasta el momento en el presente estudio se verifica que existe una gran debilidad respecto a cómo están organizados los productores del valle de

Condebamba, lo cual evidencia que existe mucho trabajo por realizar en esta zona.

2.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1. Concepto

La estructura constituye el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes y que este patrón de relaciones no puede ser concebido en forma independiente de la estrategia. La estructura inicial en las organizaciones complejas se formula a partir del diseño de los componentes o subsistemas y sus modos de interrelación (UDUAL, 1995).

De acuerdo a Henry Mintzberg (1999):

“La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

Cuando mencionamos que el objetivo de la estructura es dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva y lo relacionamos con el trabajo que desempeñan los productores en el valle de Condebamba, podemos decir que el trabajo si se encuentra dividido en tareas por lo cual un cambio en uno de los elementos de las tareas podría afectar cambios en los otros elementos ejemplo: cuando nos referimos a las tareas relacionadas con el abonamiento el productor tiene que descomponer sus abonos antes de aplicar ya que si aplica el abono fresco puede causar podredumbre en las raíces y como consecuencia muerte de la planta de palto; esto significa que si hay un cambio en el primer elemento que es descomposición de abonos puede afectar y cambiar otros elementos, que como consecuencia trae incidencia de enfermedades.

En toda organización puede distinguirse entre la estructura formal e informal.

Estructura Formal

Se refiere a la estructura diseñada en función de la misión, la estrategia y la cultura organizacional, y establece un marco de referencia general en la organización, prescribiendo ciertas funciones y responsabilidades.

Estructura Informal

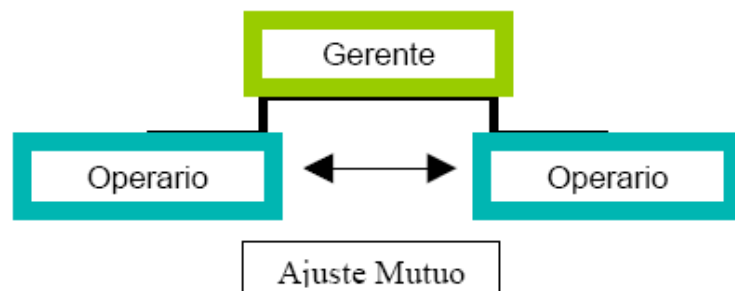
Tiene que ver con aquellas relaciones entre las unidades, subsistemas e individuos de la organización que no han sido previstos y surgen a propósito de su quehacer. Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento afectivo de la organización. Con frecuencia los grupos desarrollan medios espontáneos e informales para manejar actividades importantes que contribuyen al desempeño total. A menudo, la organización formal es lenta en responder a las fuerzas externas, así como a los cambios tecnológicos, por lo que se desarrollan relaciones informales para manejar estos nuevos problemas. De esta manera, la organización informal puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas, que no están prescritas de manera adecuada por la estructura formal.

2.3.2. Diseño de estructuras: coordinación y división del trabajo.

Mecanismos coordinadores: Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control, según Henry Mintzberg (1999).

- a) **Ajuste Mutuo:** Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario).

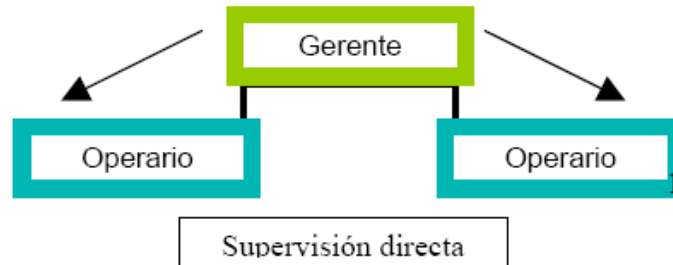
Fig 01. Ajuste Mutuo



Fuente: "Diseño de Organizaciones Eficientes" de Mintzberg (1999).

- b) **Supervisión directa:** Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Fig 02 Supervisión directa

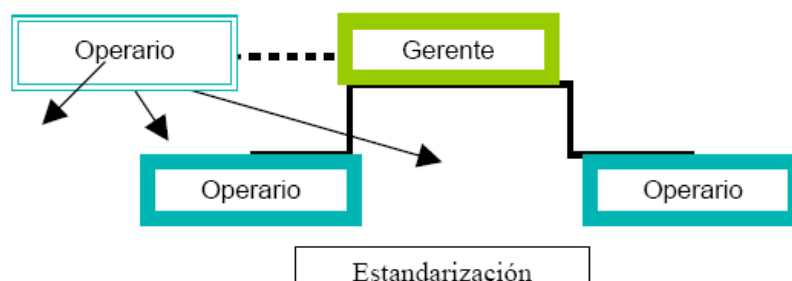


Fuente: “Diseño de Organizaciones Eficientes” de Mintzberg (1999).

Estandarizado: La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.

- c) **Estandarización de procesos de trabajo:** Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).
- d) **Estandarización de producción o de resultados:** Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.
- e) **Estandarización de destrezas o conocimientos:** Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

Fig 03 Estandarización de destrezas o conocimientos



Fuente: “Diseño de Organizaciones Eficientes” de Mintzberg (1999).

- El mecanismo coordinador a ser utilizado dependerá de las circunstancias a las que se enfrente la organización. Cuando nos referimos a los productores de palto del valle de Condebamba, según lo observado en todo el tiempo que vengo trabajando en la zona de intervención del presente estudio de investigación, el mecanismo que más se adecua cuando nos referimos al trabajo que realizan los productores en campo es la Supervisión directa, cuando nos referimos a las asociaciones conformadas en el valle por su frágil experiencia organizacional se adecua más al mecanismo de Ajuste Mutuo.

División del trabajo:

Permite observar a la organización dividida en “sectores” (partes)

- Núcleo Operativo:** Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios. Sus funciones básicas son:
 - Asegurar los insumos para la producción.
 - Transformar los insumos en productos terminados
 - Distribuir los productos
 - Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción.
- Cumbre estratégica:** Está compuesta por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y todos aquellos que suministran apoyo directo. La cumbre estratégica tiene una perspectiva amplia y abstracta de la organización. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largo de tomas de decisiones. El ajuste mutuo es los mecanismos coordinador preferido entre los gerentes de la misma cumbre estratégica. Sus funciones son:
 - Formular y asegurar el cumplimiento de la manera más efectiva de la misión de la organización.
 - Satisfacer las necesidades de quien controlan o ejercen influencia sobre la organización.
 - Implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando designa a los responsables de las distintas unidades.
 - Diseñar la estrategia global
 - Administrar las relaciones con el contexto.
- Línea media:** Es el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descienden en la cadena de autoridad, se vuelven más

detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales, mas centradas en la corriente de trabajo misma.

- d) Tecno estructura:** Incluye a los analistas que se ocupan de la estandarización:
- Los que estandarizan destrezas son analistas de personal.
 - Los que estandarizan procesos son analistas de estudios de trabajo.
 - Los que estandarizan los resultados son los analistas de planeamiento y control.
- e) Staff de apoyo:** Son las unidades especializadas que brindan servicios adicionales.

Con lo referente a la división del trabajo y relacionándolo con las unidades de análisis del presente trabajo de investigación, este aspecto es muy insipiente, aunque se podría decir que algunos grupos de productores lo realizan de forma instintiva, si predecir que están realizando de manera empírica una división del trabajo.

2.3.3. Funcionamiento de la organización:

De acuerdo a Henry Mintzberg (1999)

- a) Sistema de autoridad formal:** Se basa en la representación por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se evidencia claramente la supervisión directa.
- b) Red de flujos regulados:** Es una visión de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía. Aquí se pone mayor énfasis en la estandarización que en la supervisión directa.
- c) Sistema de comunicaciones informales:** No observan divisiones de áreas ni jerarquías, sino que se representan los flujos de comunicaciones informales por lo cual se enfatiza el ajuste mutuo. También se lo conoce como socio grama.
- d) Sistema de constelaciones de trabajo:** La base de la visión es que la gente se agrupa con sus pares para realizar su trabajo, sin importar la jerarquía. Cada grupo trata con decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía y está unido flojamente con los otros.

- e) **Sistema de procesos de decisión ad hoc:** Es una representación de la corriente de una decisión estratégica del principio al fin. Aquí se destacan más que nada los niveles e influencia de cada sector.

De las cinco teorías consideradas de cómo funciona la organización es una superposición combinada de ellas. La base a partir de la cual podemos comenzar con la estructuración de organizaciones se compone de un conocimiento acerca de los mecanismos coordinadores, las partes de la organización y la complejidad de su funcionamiento. Según lo observado en las asociaciones existentes en el valle de Condebamba se adecua más a la teoría de Red de flujos regulados y cuando nos referimos al trabajo individual de los productores y productoras de palto se ajusta más a la teoría de Sistema de constelaciones de trabajo, donde todos tienen un mismo nivel.

2.3.4. **Parámetros del diseño de la estructura organizacional:**

Para Henry Mintzberg (1999) Son herramientas de las que dispone el administrador al momento de diseñar la estructura organizacional. Le permiten lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la organización y se los clasifica según su finalidad en:

Parámetro para el diseño de las posiciones individuales (puestos y cargos)

- a) **Especialización de tareas** (facilita la división del trabajo).

Hace referencia al contenido del cargo (cuantas tareas distintas están contenidas y que tan repetidamente ocurren) y al poder de decisión que posee quien ocupa el cargo sobre el diseño del mismo.

Tipos: Existen dos tipos de especialización:

- Especialización Horizontal de tareas: Regula la amplitud o contenido del cargo, puede ser:

Alta: Es cuando el cargo contiene pocas tareas (simples o complejas) repetitivas.

Baja: Es cuando el cargo contiene muchas tareas no repetitivas.

El objetivo que se persigue con la especialización horizontal de tareas es aumentar la productividad.

- Especialización Vertical de tareas: Hace referencia al control que quien ocupa el cargo posee sobre el diseño del mismo. Puede ser:

Alta: Es cuando quien ocupa el cargo no lo controla.

Baja: Es cuando quien ocupa el cargo lo controla.

La ampliación de tareas vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea en particular neutralizan las pérdidas de la especialización técnica menos óptima.

- b) Formalización del comportamiento:** (facilita la coordinación). Consiste en regular el contenido de los cargos mediante normas escritas contenidas en manuales. Su objetivo es facilitar la coordinación mediante el mecanismo de estandarización de procesos de trabajo. De este modo se reduce la variabilidad del comportamiento permitiendo la predicción de su comportamiento y mayor control sobre sus tareas.

Tipos:

- Por la posición: Cuando las regulaciones recaen sobre el cargo y está contenido en los manuales descriptivos del cargo.
 - Por la corriente: Cuando las regulaciones se utilizan para vincular funciones pertenecientes a distintos cargos permitiendo el desarrollo de las actividades, están contenidas en los manuales de procedimientos.
 - Por regla: Cuando las regulaciones son comunes a todos o a la mayoría de los cargos, están contenidas en los manuales de políticas.
- Las estructuras con alta formalización se denominan burocráticas y las que tienen baja formalización, orgánicas.

- c) Capacitación y adoctrinamiento.** (Estandarización de destrezas). La capacitación es el proceso por el cual una persona aprende los conocimientos y habilidades relacionados con el desempeño de un cargo. Facilita la coordinación en cargos que desarrollan tareas complejas a través del mecanismo de estandarización de destrezas. El adoctrinamiento es el proceso por el cual los miembros de una organización internacionalizan las normas organizacionales (cultiva valores de la organización). Los cargos que se desarrollan lejos de la parte central, en los que atienden al público por ejemplo y los que manejan información secreta y reservada.

Existen trabajos en la zona del valle de Condebamba referidos a la conformación de asociaciones de productores la cual la realizan instituciones no gubernamentales y privadas, con lo cual se ha venido enfocando los parámetros antes mencionados en la literatura citada, pero este proceso aún se encuentra en vías de mejora y con algunas debilidades referentes al personal que brinda este tipo de capacitaciones organizacionales.

Parámetro para el diseño del sistema de toma de decisiones.

Cuando nos referimos a centralización o descentralización enfocamos nuestra atención en determinar quién controla el proceso de toma de decisiones. Cuando todos los pasos de dicho proceso son controlados por una sola persona la estructura será centralizada y en la medida en que alguno de los pasos sean delegados en otras personas, la estructura será descentralizada.

La centralización es el medio más cerrado de coordinación. La estructura descentralizada surge por necesidad de división del trabajo cuando la persona no puede atender todos los pasos del proceso decisorio.

Razones para descentralizar:

- Motivación (autonomía, independencia).
- Capacitación: me sirve para que sea más eficiente y el día de mañana cubrir los cargos vacantes.
- Responder rápidamente a las actividades locales.
- Los líderes ven los errores que ocurren debajo de las líneas más bajas recargándose y haciéndose cuello de botella y porque no están tan cercanos a los problemas más comunes.

Proceso para la toma de decisiones

- a) Obtener la Información.
- b) Clasificarla.
- c) Elección (gte. Si o si, no puede delegarlo).
- d) Autorización (ídem anterior).
- e) Ejecución

En la organización centralizada las cinco etapas son llevadas a cabo por una sola persona. En la organización descentralizada las etapas son llevadas a cabo por distintas personas, como es el caso de las asociaciones o grupos de productores que se encuentran en el valle de Condebamba, el cual se acerca más al tipo de organización descentralizada, cuando se trata de tomar decisiones lo hacen en conjunto y con reunión de todos los beneficiarios o el número de personas que conforman la agrupación.

2.3.5. Dimensión de la unidad

Según Henry Mintzberg (1999) Hace referencia a la cantidad de cargos o posiciones que forman una unidad. Este parámetro es usado para definir cuantos cargos podrán ser contenidos en c/ unidad. Tradicionalmente esta cuestión se asocia con el principio de extensión del control, es decir cuántas personas pueden ser

supervisadas por otra. Según Mintzberg este análisis es incompleto porque toma en Cuenta solamente un mecanismo coordinador, la supervisión directa. Por eso propone un análisis de tres pasos:

- Determinar las características de las tareas a desarrollar dentro de la unidad por ejemplo “simple y repetitiva”, “variadas y complejas”, etc.
- Establecer en función de las tareas características el mecanismo coordinador más adecuado para coordinar las tareas. “Simples y repetitivas (estandarización)”, “tareas complejas, variadas y creativas (ajuste mutuo).
- Definido el mecanismo coordinador se establece la posible dimensión de la unidad o su posible tamaño. Si es el ajuste mutuo la dimensión será reducida (pocos cargos hasta 5). Si es la supervisión directa, serian unidades de mediana dimensión hasta 15 cargos. Si se aplica estandarización, unidades de gran dimensión. Cuando hay más empleados que dependen de un supervisor la estructura es más chata y amplia de lo contrario es alta.

Cuando nos referimos a la dimensión de la unidad trataremos de enfocarlo al grupo de productores y productoras de palto del valle de Condebamba, con la finalidad de darle un sentido adecuado al termino en estudio, entonces cuando hablamos de dimensión de la unidad o cantidad de cargos o posiciones que forman una área, dicha unidad la orientaremos a las unidades productoras de palto, entonces cuando hablamos de cuantas personas pueden estar destinadas al trabajo, en las unidades productoras de palto si existe un control adecuado y un regular manejo de personal hasta donde tengo observado en campo, concluyendo que lo hacen de forma rutinaria por la experiencia en años que los productores trabajan en campo.

2.4. GESTIÓN OPERACIONAL

2.4.1. La Gestión agro empresarial

Es una actividad que a través de grupos de personas calificadas, busca mejorar la productividad del negocio, relacionando el producto con los recursos en juego, de manera de alcanzar la competitividad.

La empresa agrícola debe competir con éxito en el mercado local, nacional o internacional, estableciendo los cambios que sean necesarios a fin de adaptarse a las exigencias de dichos mercados.

Según Cervantes (2009) La gerenciación de la empresa agrícola moderna, exige poner en juego capacidades técnicas adecuadas para la conducción de los aspectos propios de la dirección, estas capacidades pueden ser:

- Capacidad para tomar decisiones adecuadas y oportunas
- Capacidad de liderazgo y control
- Capacidad para visualizar el futuro a mediano y largo plazo
- Capacidad de iniciativa
- Capacidad para planificar y controlar el desarrollo de las operaciones propias del negocio
- Capacidad de manejo de grupos humanos
- Capacidad para adaptarse al cambio
- Capacidad para analizar y solucionar problemas

Existen muchos obstáculos en el valle de Condebamba respecto a la generación de empresas agrícolas debido a la falta de información y capacitación a los productores del cultivo de palto, el valle de Condebamba es uno de los sectores agrícolas que cuenta con características agronómicas, geográficas y edafoclimáticas idóneas para generar este tipo de competencias y capacidades que resultaría en una mejor calidad de vida para los productores del valle de Condebamba.

2.4.2. Técnicas de la Gestión agro empresarial:

Para Cervantes (2009) las técnicas de gestión agroempresarial son:

a) El Análisis Estratégico:

Análisis de las potencialidades y debilidades de la empresa u organización y del entorno, respecto a los agentes empresariales exógenos.

b) El Proceso Administrativo:

Determinar las funciones y las estructuras empresariales necesarias para cumplir con las metas y objetivos de la organización; determinar el grado de autoridad y responsabilidad de los cargos.

c) La Tecnología de Información:

Uso de los sistemas de información y comunicación actualizados como plataforma para la toma de decisiones.

d) La Gestión Financiera:

Obtención de capital, créditos a intereses bajos, asignación de recursos y manejo administrativo contable.

e) Gestión de Recursos Humanos:

Utilización de la fuerza laboral de manera eficiente, ejercitando mejoras de condición del personal en cuanto a bienestar y desarrollo.

f) Gestión de Operaciones de Logística y Distribución:

Provisión de materias primas e insumos para ser transformados en el proceso a fin de obtener productos finales.

g) Gestión Ambiental:

Ejercicio de políticas de defensa del medio ambiente.

En las asociaciones existentes en el valle de Condebamba se ha observado que dichas agrupaciones manejan algunas de estas funciones tratando de acercarse a tener un estilo parecido a una empresa agroindustrial, pero todo ello con colaboración y guía de unas pocas instituciones privadas que trabajan en la zona mediante proyectos productivos, con la finalidad de encaminar a estos grupos a alcanzar sus objetivos en común.

2.4.3. Principios Básicos para una Gestión Eficaz

La organización agrícola, a fin de lograr éxito, debe tomar en consideración ciertos principios que deben ser seguidos por los empresarios u operadores. Estos principios están relacionados con el cliente o comprador de los productos agrícolas y tratan fundamentalmente de satisfacer los requerimientos y necesidades de los mismos, a través de un servicio adecuado, entregando productos de valor y desarrollando una relación estrecha, como medio para asegurar al usuario de manera sostenida.

Para Cervantes (2009) el administrador agrícola, puede crear un modelo propio de gestión, de acuerdo con las características del negocio y su propio modelo de gestión; para lo cual debe tomar en cuenta los principios de gestión que se detallara.

a) La Planeación

Según Cervantes (2009) La planeación del negocio, consiste en efectuar un estudio sobre las visiones que se tenga, a corto, mediano y largo plazo. La planeación del negocio consiste en identificar una estrategia de acción, a base de las potencialidades de los productos a ser llevados, estudiando entre otros aspectos:

- La ubicación del negocio
- Las buenas prácticas agrícolas
- La calidad de las semillas y abonos
- El proceso de transformación del producto agrícola para añadirle valor
- El uso de tecnología
- Los mercados potenciales
- La mano de obra disponible

- Recurso humano
- Capacitación del personal
- El capital requerido

b) Distribución:

Manera de diseñar la estructura del negocio; debe precisar quien hace las tareas y quien es responsable de los resultados.

c) Dirección:

Manera de coordinar y dirigir las actividades de otras personas, motivar a los subordinados, dirigir actividades y ejercer liderazgo.

d) Control:

Seguimiento del desempeño del negocio, de manera que se logren los resultados pre-establecidos en las metas y presupuestos.

Tomando en cuenta las potencialidades de las unidades productoras de palto en el valle de Condebamba y el compromiso arraigado de muchos productores, se puede generar estrategias competitivas y planes de negocios que faciliten un buen desenvolvimiento de los actores principales.

2.4.4. Herramientas Cuantitativas en la Gestión organizativa

Para Cervantes (2009) la Gestión, está relacionada con la toma de decisiones, como parte fundamental del manejo del agronegocio. Con este fin, es necesario utilizar algunos conceptos administrativos, para analizar las situaciones, fundamentalmente de orden económico:

- La demanda de los mercados
- El presupuesto operativo: Capital de operación
- La adquisición de activos (equipo y tecnología)
- Manejo contable: balances y estados de pérdidas y ganancias
- Tributación al Fisco
- Fuentes de financiación
- Recursos humanos
- Generación de valor agregado

Todas estas herramientas van a servir como estrategias de mejora organizacional y con ello generación de ventajas competitivas sostenibles.

CAPÍTULO III: CARACTERÍSTICAS Y ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD AGROPRODUCTIVA DE LAS UNIDADES AGRÍCOLAS DE PALTO

En la presente investigación se refiere a la creación de un ambiente que fortalezca el crecimiento de las organizaciones o al desempeño con respecto a los competidores a través del desarrollo de factores, sino también al desarrollo agroproductivo que se tiene que mejorar para alcanzar las metas y cumplir con el objetivo de la investigación del presente trabajo, el cual está basado en buscar alternativas y métodos para mejorar la capacidad competitiva del producto que vamos a investigar, ya que se encuentra por debajo del valor comercial, esto es debido a baja producción y productividad (volúmenes de producción y rendimiento por hectárea) de dicho cultivo (palto), para así manejar sus cultivos de manera integral, sostenible y amigable con el medio ambiente.

3.1. COMPETITIVIDAD AGROPRODUCTIVA:

Desde el punto de vista del agronegocio, es la capacidad actual y proyectada de los empresarios agrícolas, para mejorar las cualidades y calidades de manera de obtener productos con ventajas más atractivas que las que brinda la competencia.

Competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad. Rojas, P y Sepúlveda, S. (1999).

Se propone adoptar el enfoque de cadenas agroalimentarias ya que éste se fundamenta en una concepción ampliada de la agricultura y como base de la competitividad e incluye todos los diferentes procesos por los que atraviesa un producto, desde la producción primaria hasta el consumidor final. Ofrece, entonces, una visión más acertada de la compleja realidad de la agricultura y las relaciones que se desarrollan entre los diferentes actores que intervienen en ella manteniendo una ventaja estratégica sostenible. Rojas, P y Sepúlveda, S. (1999).

“La competitividad del sector agroalimentario es su capacidad para colocar los bienes que produce en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar en la población”. El valle de Condebamba cuenta con las condiciones ideales para generar este tipo de estrategias sostenibles.

3.2. LOS CONDICIONANTES DE LA COMPETITIVIDAD

Lograr una agricultura con competitividad es el reto que tienen los países en especial el nuestro, en los diferentes nichos ecológicos que cuenta nuestro país, el cual tiene un sector agrícola con potencialidad para su crecimiento, en el entendido de que nuestro país tiene capacidades de vincular esa potencialidad con el curso de los negocios.

Está claro que poco se lograría si no se admite que para desarrollar el sector agrícola se deben articular las fortalezas que se han adquirido durante siglos de experiencia agrícola con las oportunidades que ofrecen las tendencias de los negocios (Aznaran, 2003).

3.3. LA DIMENSIÓN ESPACIAL DE LA COMPETITIVIDAD

Según Aznaran (2003). Esto tiene que ver con la variedad medio ambiental, con la infraestructura vial, con las extensiones de tierras agrícolas por explotar y con la infraestructura agrícola. Es evidente que países como China, India, Brasil y los países andinos, especialmente el Perú, poseen algunas de estas variables necesarias para construir una plataforma agrícola con competitividad global. Para lograrlo tendrían que desarrollar tres áreas indispensables:

3.3.1. El capital humano

Si bien se cuenta con personas que conocen de manera exclusiva el cultivo de ciertos productos los instrumentos, las semillas y los procesos productivos, no utilizan tecnología de punta, lo que reduce las posibilidades de aprovechar las oportunidades del mercado. Además, existe un desconocimiento de las características de la demanda global, que afecta la capacidad de acceso al mercado.

3.3.2. La infraestructura institucional

Agrupar una serie de organismos que sirven a la actividad agrícola, tales como los centros de investigación, los supervisores de la calidad de los productos que se van a exportar, las oficinas de aduanas, los medios de transporte, los seguros agrícolas, etc.

3.3.3. El mercado interno

Constituye la primera prueba que deben enfrentar los productores agrícolas con pretensiones serias de competir en los mercados, regionales, nacionales. En efecto, los consumidores nacionales son los que van moldeando la oferta exportable, la van preparando para que alcance niveles de calidad suficientes para competir en el mercado global más adelante.

La generación de competitividad en el valle de Condebamba así como muchos sectores agrícolas en nuestro país cuenta con una ventaja muy importante que es el capital humano que aún no hemos explotado de manera adecuada, en la zona de intervención del presente estudio de investigación, contamos con una experiencia única de los productores de palto que deberíamos explotar al máximo y fusionarlo con la innovación tecnológica, pero todo ello debería ir acompañado de una adecuada infraestructura institucional, la cual se encuentra muy limitada en este sentido el estado debería impulsarla así conseguiremos pasar el primer escalón que es el mercado interno.

3.4. VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD

Es cierto que la competitividad se construye a través del tiempo, no aparece espontáneamente, hay que planificarla introduciendo algunos elementos racionales. Esto no debe significar alterar el curso de la competencia que debe existir entre varios productores que buscan acceder al mercado; por lo tanto, de lo que se trata es de planificar la máxima competencia en el mercado interno, pero nunca perder la perspectiva de que la competitividad global es un asunto nacional, en la medida de que dicha competitividad se logra únicamente en el ámbito de un espacio nacional, con un Estado capaz de intervenir con políticas que induzcan la competencia en el mercado interno y la competitividad en el mercado nacional (Aznaran, 2003).

Justamente, para la construcción de la competitividad de la agricultura, se deben tener en cuenta algunas variables:

3.4.1. El espacio medio ambiental

Los países mencionados con anterioridad (China, Brasil, India, países andinos) precisamente presentan esta variedad ecológica. Ello les permite tener una ventaja comparativa en términos de sus posibilidades de obtener nuevos productos agrícolas para llevarlos al mercado, incorporándoles nuevos conocimientos, de tal manera que los conviertan en atractivos en el mercado global, logrando así que sustituyan a productos químicos. Entonces, el acceso al recurso natural resulta ser simplemente una potencialidad si no se le agrega conocimiento para que acceda al mercado (Aznaran, 2003).

La ventaja que se tiene en el valle de Condebamba es que se puede obtener un producto de muy buena calidad y con características fenológicas, genéticas y agrolepticas ideales para generar una ventaja con respecto a los demás competidores.

3.4.2. Tecnología

Éste es un tema básico para la competitividad; sin embargo, es en donde son más deficientes la agricultura nacional y de la zona de intervención del presente estudio de investigación, por ello, es necesario establecer alianzas estratégicas con empresas locales, regionales o nacionales. Por lo menos, ésta es la única alternativa en el corto plazo, pues la investigación científica y tecnológica es una tarea con resultados a largo plazo. En consecuencia, en este caso más vale la cooperación que la competencia (Aznaran, 2003).

3.4.3. Volumen de producción

Se puede obtener el posicionamiento de un nuevo producto, pero si el volumen de producción no asegura un abastecimiento total ni permanente, se perderán muchos demandantes; que, en realidad, son brokers que tienen, a su vez, clientes exigentes que necesitan productos de manera masiva y todo el tiempo.

En este caso, también hay deficiencias en el valle de Condebamba; por este motivo, es necesaria la organización de consorcios comerciales para incrementar la oferta exportable (Aznaran, 2003).

3.4.4. Liderazgo de costos

Éste depende de la tecnología; por lo tanto, en la actualidad, nuestro sector no pueden competir con menores costos productivos; además, debe señalarse que los servicios agrícolas y de comercialización agudizan la gravedad de los desniveles de costos.

En algunos casos pueden obtenerse menores costos productivos; sin embargo, se revierte la situación cuando tienen que adicionarse los gastos que significan los seguros, las aduanas, el transporte, los servicios financieros, etc. Esto no hace más que reafirmar el concepto de que la competitividad es siempre un asunto nacional (Aznaran, 2003).

3.4.5. La diferenciación

En esta área pueden surgir elementos que permiten alcanzar competitividad, pues los productos agrícolas nuevos que ofrecen este sector agrícola, por su variedad medio ambiental presentan una diferencia cualitativa que les abre la puerta del mercado. Por ejemplo, aceites naturales extraídos del producto del fruto de la palta (Aznaran, 2003).

3.4.6. La atracción de inversiones

Es una exigencia que para aprovechar las potencialidades del sector agrícola actual se deben identificar oportunidades de negocios, las cuales se convertirán posteriormente en proyectos de inversión y en empresas. Ahora bien, una vez identificado el proyecto de inversión, debe contactarse alguna empresa del mismo rubro para que, de manera compartida o a través de una alianza estratégica, se implemente el proyecto de inversión.

No se debe esperar, entonces, que sean las empresas las que descubran alguna oportunidad de negocios en el valle de Condebamba, sino que se debe actuar proactivamente, investigando e identificando nuevos productos que tienen potencialidad de acceder al mercado. En seguida, hay que realizar el estudio de factibilidad económica hasta convertirlo en un proyecto de inversión viable, con lo cual se pueden ofrecer alianzas a las empresas. De todas maneras, aquélla es la mejor forma de atraer inversiones; pues, en primer lugar, los capitales se dirigen hacia donde se encuentran las oportunidades de negocios; si éstas ya están concretándose en empresas nacionales, mucho mejor, es importante resaltar la necesidad de contar con la iniciativa y la creatividad empresarial para darle curso a las potencialidades internas, convirtiéndolas en negocios con capacidad de acceso al mercado (Aznaran, 2003).

3.5. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA, CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica, tal capacidad depende de una serie de elementos a nivel meta, macro, meso y micro, tanto económicos como no económicos. A nivel macro intervienen aspectos referidos al país y sus relaciones con el resto del mundo. A nivel meso se destacan factores espaciales: distancia, infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social. En el nivel micro, se destacan los factores relevantes para la organización, referidos a precio y calidad, así como factores espaciales que condicionan directamente a la organización.

Para Rojas, P y Sepúlveda, S. (1999) consideran los siguientes elementos:

3.5.1. Nivel meta

El nivel meta de la competitividad está dado por el desarrollo de la capacidad nacional de conducción. Todas las políticas implementadas en un territorio dependen directamente de la capacidad estatal de conducción de la economía y de la existencia de patrones de organización que permitan movilizar las capacidades de creatividad de la sociedad; este es el eje central del nivel meta de competitividad. Existen muchos programas estatales en nuestro país que se encuentran trabajando en casi todas las zonas agroecológicas del país, pero aun cuentan con grandes limitaciones.

3.5.2. Nivel macro

Por nivel macro de la competitividad se entiende el aseguramiento de las condiciones macroeconómicas estables de un espacio territorial. El cumplimiento de esta condición posibilita la existencia de mercados eficaces de factores y productos que permitan asegurar una asignación justa de los recursos. Una macroeconomía competitiva requiere de por lo menos cuatro elementos fundamentales:

- El primer elemento es el diseño de una visión de largo plazo, que logre distinguir entre las situaciones de coyuntura y la necesidad de llevar adelante las acciones que benefician el crecimiento y el desarrollo de largo plazo. Esto alude a la estabilidad institucional y al establecimiento de una agenda para la competitividad.
- El segundo elemento es el establecimiento de las señales adecuadas de manera tal que los agentes económicos puedan tomar decisiones basadas en situaciones reales. En este campo, las señales fundamentales que afectan las decisiones de los agentes económicos son: las políticas cambiarias, tributarias, de tasas de interés y los incentivos.
- El tercer aspecto es la plataforma de recursos disponibles en el largo plazo. Esto se relaciona con la estrategia nacional respecto a la dotación de factores y la productividad de su uso. Entre otros se consideran fundamentales los recursos humanos, los recursos ambientales, la infraestructura física y tecnológica y la capacidad de las instituciones para alcanzar sus objetivos.
- El cuarto elemento a considerar para una macroeconomía competitiva son las bases para la eficiencia, las cuales crean las condiciones adecuadas para la operación de las organizaciones. Para que una economía alcance la eficiencia es necesario, entre otras cosas, que exista un sector financiero eficiente, un mercado

laboral eficiente y justo, un amplio nivel de apertura externa y un marco competitivo interno adecuado.

Todo lo referente a la macroeconomía va estar relacionado con la agrupación de características económicas que desempeña el estado con la finalidad de asegurar una política sostenible.

3.5.3. Nivel meso

Este nivel forma parte de un sistema complejo en donde se relacionan elementos nacionales y territoriales. Este es el ámbito de mayor incidencia de las estructuras estatales responsables del desarrollo rural.

Dentro de los elementos de alcance nacional y regional de más relevancia se encuentra la infraestructura física especialmente concebida para la formación de complejos productivos (transporte, telecomunicaciones, sistemas de abastecimiento y evacuación), estructuras intangibles (desarrollo de sistemas de educación, creación de capacidades, etc.), políticas selectivas y activas en el área del comercio exterior (política comercial, estrategias de penetración en mercados, etc.) e intereses en el ámbito internacional (contraproteccionismo, comercio desleal, etc.).

Por otra parte, los elementos regionales dentro del nivel meso se refieren a los factores de estructura espacial. Estos factores se reflejan en la proximidad geográfica, física y comercial de las relaciones de los agentes económicos; en la infraestructura física y logística que pueden ser base para la formación de aglomerados en espacios regionalmente delimitados; en la existencia de unidades productivas que pueden ser la punta para el desarrollo regional; en la existencia de un entorno empresarial local, y en el desarrollo de estructuras institucionales que permitan promover estructuras productivas eficientes en territorios locales y regionales.

Esta dependencia entre las políticas nacionales y regionales se ve reflejada en los cinco elementos que, en términos generales, determinan la competitividad en el nivel meso:

- Educación
- Investigación y tecnología
- Políticas comerciales
- Sector financiero e inversiones industriales
- La política ambiental

Con referencia al nivel meso se considera que son estrategias para generar una mejor y mayor gestión competitiva en la zona en mención.

3.5.4. Nivel micro

En general, el nivel micro de la competitividad se refiere a la estrategia genérica implementada por las organizaciones. Es decir, depende de la forma en que las unidades productivas consiguen equilibrar entre sí las relaciones de cooperación y de mercado.

Este campo se relaciona por un lado con la calidad del “clima” microeconómico para los negocios en las cadenas productivas, y por otro, con la sofisticación de las operaciones y estrategia de las organizaciones de la cadena.

El análisis a nivel de cadena productiva es fundamental, ya que las características distintivas de las diferentes cadenas requieren de elementos diversos para alcanzar su mejor nivel de competitividad, es por lo tanto importante que tanto las instancias gubernamentales como los propios agroempresarios conozcan sus fortalezas y debilidades y participen en el diseño de su estrategias de desarrollo.

La estrategia utilizada por la unidad productiva, y gradualmente por los encadenamientos completos, depende de los objetivos, los recursos y las capacidades tecnológicas que dispongan. Las tres estrategias genéricas extraídas de la experiencia son:

- Estrategia de diferenciación
- Estrategia basada en costos
- Estrategia de focalización

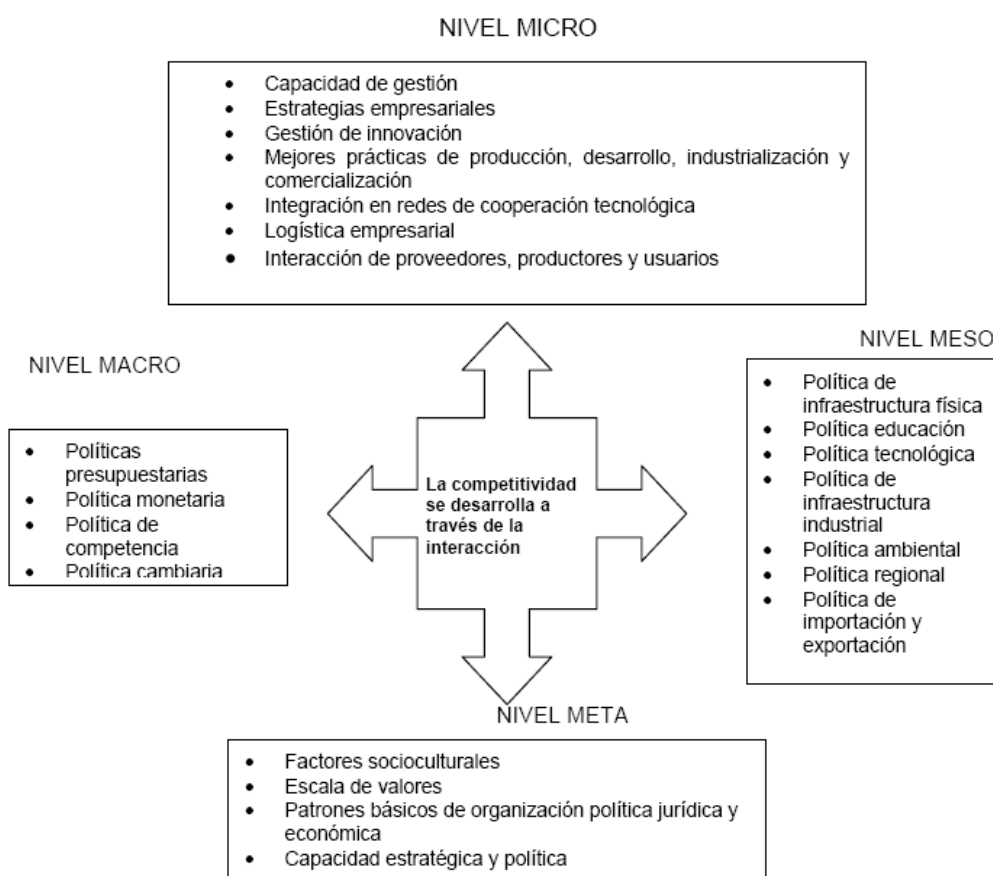
En general, la estrategia utilizada por las unidades productivas y el conjunto del encadenamiento que integren determinará las condiciones esenciales de la competitividad a nivel micro:

- Eficiencia
- Calidad
- Flexibilidad
- Rapidez

En este aspecto micro se generan características adecuadas para generar una ventaja competitiva sostenible.

El siguiente diagrama y cuadro sintetizan lo hasta aquí expuesto

Fig 04. Multidimensionalidad de la competitividad



Fuente: Proyecto Desarrollo de la competitividad en cadenas agroalimentarias. (SAGARPA, 2004).

Fig 05. Niveles y unidades de análisis

Enfoque sistémico (niveles de análisis)	Nivel de agregación (unidades de análisis)	Factores endógenos	Factores exógenos
Macro meta		Variables macroeconómicas: déficit fiscal, inflación, tipo de cambio, tasas de interés.	Precios internacionales: acuerdos y convenios internacionales.
Meso meta	Región	infraestructura: condiciones agroecológicas	Políticas de apoyo a la inversión, políticas comerciales y arancelarias, eventos de la naturaleza.
Micro meta	Empresa/encadenamiento	Costos de producción, gestión empresarial, innovación tecnológica, control de calidad, tecnologías	Industrias proveedoras de insumos y servicios, gustos y preferencias de los consumidores, competidores.

Fuente: Proyecto Desarrollo de la competitividad en cadenas agroalimentarias. (SAGARPA, 2004).

3.6. ASPECTOS QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AGROPRODUCTIVO

3.6.1. Organización y Desarrollo empresarial

Este campo es fundamental para desarrollar no solo las capacidades sino a garantizar el apoyo sostenido a los procesos de competitividad mediante la educación constante en los temas y marcos conceptuales de la competitividad del sector agropecuario. Por otra parte, reconociendo la importancia de la gerencia para la competitividad, se debe también asegurar la existencia de educación en el campo gerencial, así como, en la formación necesaria para que los productores estén preparados para desarrollar ventajas competitivas no solo locales si no regionales o nacionales, en las cadenas productivas y en las organizaciones (Brenes, 1998).

3.6.2. Distorsiones

Para contribuir con la competitividad, en general, se requiere eliminar todo tipo de impuestos innecesarios que afecten la producción o productividad. Es necesaria una constante vigilancia de la reglamentación que afecte el desarrollo eficiente de la producción o comercialización, tales como regulaciones excesivas, tarifas, licencias, entre otros.

Es también fundamental la revisión rigurosa de los programas de fomento y subsidios, éstos frecuentemente introducen distorsiones que, si bien no intencionados en sus formulaciones originales, en las condiciones específicas de aplicación e inequidades y resultan contrarios a los esfuerzos de los agroproductores hacia la competitividad (Brenes, 1998).

3.6.3. Investigación e innovación tecnológica

Es necesario dinamizar la búsqueda de mecanismos alternativos o complementarios a los actuales que aseguren un mayor acceso a recursos humanos y financieros y que logren integrar definitivamente los intereses de los investigadores y los agroempresarios (Brenes, 1998).

3.6.4. Financiamiento

La disponibilidad de financiamiento es otro elemento fundamental que a nivel de política se debe abordar. Es importante crear las condiciones para desarrollar mecanismos para captar el ahorro generado en el sector rural, el cual en las condiciones actuales es poco eficiente como palanca para los proyectos de inversión agroproductiva. Existe una base institucional en nuestro País sobre la

cual es posible fundar con velocidad un sistema financiero promotor de la competitividad (Brenes, 1998).

Este aspecto se encuentra poco desarrollado y de vital importancia para la generación de proyectos agrícolas, que al fin y al cabo van a generar competitividad local, regional y nacional y mediante el financiamiento mejorar las condiciones tecnológicas existentes.

3.6.5. Información y Comunicación

Tal como se ha señalado en otras partes de este documento, la disposición de información, principalmente de las principales variables del comportamiento de los mercados es una herramienta indispensable para que los diversos actores económicos puedan establecer y direccionar sus estrategias de desarrollo. La disponibilidad de información es un factor crítico para hacer transparentes los mercados y contribuir directamente a mitigar distorsiones, las cuales crean serios obstáculos para el desarrollo, principalmente de los agroproductores en posición desventajosa.

En el caso del valle de Condebamba, es, además, indispensable el desarrollo de los mecanismos que permitan el acceso a tal información, su difusión y su utilización. Esto indica la necesidad de la generación de sistemas que acerquen la información a los agroproductores de una manera pertinente y promuevan su manejo. Ello es quizás la base mínima para la integración de sistemas comunicacionales entre los actores agroproductivos asociados a las propias estrategias de desarrollo de la competitividad (Brenes, 1998).

La construcción, difusión y promoción del uso de la información es una tarea que requiere de políticas públicas dirigidas a esa intención.

3.6.6. Infraestructura agroproductiva

Es una responsabilidad gubernamental el diseño de estrategias que propicien la inversión para el desarrollo de servicios públicos competitivos (carreteras, puertos, aeropuertos, telecomunicaciones, energía, costo de los combustibles, etc.), este factor incide directamente en los diferenciales de costos de producción respecto a los competidores en otros mercados. Es necesario diseñar mecanismos transparentes para priorizar los recursos y promover una mayor inversión privada en infraestructura pública mediante mecanismos de co-responsabilidad público-privada que aseguren la sostenibilidad de ella.

Lo más importante, sin embargo, no es poseer factores creados de “clase mundial”, sino asegurarse que estos no sean obstáculo para la competitividad, por lo que se debe agotar la mejora de procesos antes de iniciar las inversiones. Es relevante, también, considerar la introducción de mecanismos innovadores que hagan más eficiente y rápida la prestación de servicios a los usuarios, tales como, el uso del *internet*. Podemos generar buenas competencias y capacidades pero no nos serviría de mucho si no contamos con buenas infraestructuras la cual generaría un retraso para lograr nuestros objetivos. (Brenes, 1998).

3.6.7. Sanidad e inocuidad Agroalimentaria

Las tendencias de los mercados proponen una creciente demanda en materia sanitaria y de inocuidad. Ello se ha convertido en un nuevo conjunto de barreras de carácter no arancelario para el acceso a los mercados de otros países. Son necesarias políticas definidas y sólidamente estructuradas para establecer normatividad y asegurar su observancia por los agroproductores en todos los niveles y condiciones. Los riesgos de que sectores clave de agroproductores que movilizan su energía hacia la competitividad vean limitado su éxito, por la tolerancia o laxitud en la aplicación generalizada de normas o campañas sanitarias, son inaceptables. Este es un factor muy importante en la generación de competitividad, ya que tenemos que estar acordes con las especificaciones sanitarias de los mercados, hoy en día el factor de sanidad es un factor fundamental para poder acceder a mercados con un buen precio, es por ello que debemos estar capacitados para cumplir con tales especificaciones sanitarias actuales y ser competitivos (Brenes, 1998).

3.6.8. Comercialización nacional

A estas alturas es claro lo fundamental de la intervención del gobierno para promover estrategias eficaces que favorezcan el surgimiento de procesos de articulación productiva entre los agroproductores. Tal como se ha señalado, solamente agregando la escala de las economías por medio de alianzas o la creación de redes, los productores rurales pueden alcanzar mayor poder de negociación frente a proveedores y compradores. En ese camino, la orientación de tales alianzas y/o redes hacia los mercados finales podrá ser viable y con ello poner en juego las estrategias de diferenciación que posibiliten un posicionamiento competitivo en los mercados (Brenes, 1998).

Para los aspectos que una política pública puede comprender, además de los esfuerzos de desarrollo de proyectos de articulación productiva, se encuentran, entre otros, los siguientes:

- Promoción de la organización de los consumidores
- Promoción del consumo de productos bajo estándares de aceptación internacionales
- Promoción genérica de país
- Promoción de alianzas estratégicas nacionales e internacionales

3.7. CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AGRARIO PERUANO

Si bien la agricultura está creciendo sosteniblemente debido al dinamismo de la economía y la apertura comercial, encontramos un sector con bajo nivel de desarrollo agrario y rural, que debe superarse para aprovechar mejor las oportunidades que se están generando.

Para Arce, (2009). Las causas que explican este problema son:

- Aprovechamiento no sostenible de los recursos naturales.
- bajo nivel de competitividad y rentabilidad agraria.
- limitado acceso a servicios básicos y productivos del pequeño productor agrario.
- débil desarrollo institucional en el sector agrario.

Para efectos del objetivo de este estudio reproducimos lo concerniente a los 2 aspectos pertinentes: El bajo nivel de competitividad, rentabilidad agraria y el débil desarrollo institucional en el sector agrario.

3.7.1. El Bajo nivel de Competitividad y Rentabilidad Agraria

Este aspecto tiene como origen a las siguientes causas:

A) Bajo nivel del capital humano, físico y social: expresado en

- La fragmentación de la tierra y la dispersión de las parcelas
- Escasa Asociatividad.
- Descapitalización de la Agricultura.
- Bajo nivel del capital humano en el agro.
- Déficit de Infraestructura Rural.

B) Deficiente sistema de comercialización: expresado en

- Mercados Distorsionados y Deficientes Canales de Comercialización.
- Limitado Valor Agregado y Calidad.
- Escasa Infraestructura de Comercialización.

C) Inadecuados servicios agrario: expresado en

- Insuficiente Información Agraria.
- Limitada extensión, investigación e innovación agraria.
- Baja cobertura de los servicios de Sanidad Agraria
- Elevado riesgo y limitado acceso a Servicios Financieros.

3.7.2. Débil Desarrollo Institucional en el Sector Agrario

Tiene como origen a las siguientes causas:

a) Planificación de corto plazo e inestabilidad de las políticas agrarias.

b) Desarticulación intra e inter institucional.

Para superar las debilidades antes mencionadas el Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM, el MINAG ha definido como ejes estratégicos prioritarios de su actual gestión, lo siguiente:

- **Acceso a Mercados:** Desarrollar mercados internos y externos para la producción agropecuaria, forestal y agroindustrial.
- **Gestión del Agua:** Incrementar la eficiencia de la gestión del agua y el uso sostenible de los recursos hídricos.
- **Capitalización y Seguro Agrario:** Fomentar el desarrollo de los servicios financieros y seguro para pequeños y medianos agricultores
- **Innovación Agraria:** Impulsar el desarrollo de la innovación, la investigación y la transferencia de tecnología.
- **Información Agraria:** Desarrollar un sistema de información agraria destinada a cubrir una amplia gama de usuarios, y de utilidad para la toma de decisiones de los productores agropecuarios.
- **Desarrollo Rural:** Focalizar la intervención del sector público en zonas de pobreza, principalmente en Sierra y Selva, bajo un enfoque territorial y multisectorial.

Para el cumplimiento de las metas propuestas con respecto a estos ejes estratégicos, el MINAG (ministerio de agricultura) tiene 4 Direcciones Generales (órganos de línea):

Cuadro 04. Órganos de línea, unidades y funciones del MINAG

Órganos de línea	Unidades	Función
Dirección general de competitividad agraria (DGCA)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de promoción de la competitividad (DPC) • Dirección de capitalización agraria (CA) • Dirección de agronegocios (DA) • Dirección de información agraria (DIA) 	Encargada de proponer y ejecutar políticas públicas, estrategia y planes nacionales orientados a propiciar la competitividad del sector agraria en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental.
Dirección general forestal y de fauna silvestre	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de promoción forestal y de fauna silvestre • Dirección de gestión forestal y de fauna silvestre • Dirección de información y control forestal y de fauna silvestre 	Encargada de proponer políticas estrategias, normas, planes, programas y proyectos nacionales relacionados al aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y fauna silvestre, los recursos genéticos asociados en el ámbito de su competencia.
Dirección general de asuntos ambientales agrarios	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de gestión ambiental agraria • Dirección de evaluación de recursos naturales 	Encargada de ejecutar los objetivos y disposiciones del sistema nacional de gestión ambiental en el ámbito de su competencia.
Dirección general de infraestructura hidráulica	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de estudios • Dirección de proyectos 	Encargada de proponer las políticas públicas, la estrategia y los planes orientados al fomento del desarrollo de la infraestructura hidráulica, en concordancia con la política nacional de recursos hídricos y la política nacional del ambiente.

Fuente: Ley orgánica de organización y funciones del MINAG. D.L. 997, del 13 de marzo 2008.

3.8. FACTORES DE COMPETITIVIDAD SEGÚN LA DGCA (DIRECCIÓN GENERAL DE COMPETITIVIDAD AGRARIA)

Para asegurar la promoción de la elevación de los niveles de competitividad del sector agrario peruano, la DGCA ha definido cinco factores de competitividad (FC) para direccionar su actividad y monitorear la calidad de su función institucional.

Según Arce, (2009) los factores de competitividad son:

3.8.1. Acceso a Mercados

Se plantea generar información e instrumentos que faciliten el acceso de productores a nuevos y más exigentes mercados como construcción de espacios virtuales informativos, manuales informativos, promoción de espacios para oferta de productos agrarios, elaboración de estrategia para incremento de consumo de productos agrarios originarios del Perú, búsqueda de mejores oportunidades de mercado para los productos bandera, diseño y aplicación de la estructura arancelaria cuando existe subsidios.

3.8.2. Fortalecimiento de Capacidades

Es una estrategia que contribuye al logro de la eficiencia productiva en las unidades agrarias, el fortalecimiento de capacidades en los agentes de las cadenas productivas, donde es vital en el cambio de mentalidad para la innovación y la adopción de tecnologías.

Se propone diseñar instrumentos para FC regionales y su aplicabilidad con productores, como elaboración de planes de capacitación y extensión agraria, preparación de cuadros técnicos especializados con la finalidad de generar competitividad en los productores del palto.

3.8.3. Eficiencia Productiva

La eficiencia productiva como factor de competitividad señala el grado de utilización de los recursos humanos y no humanos que intervienen en un proceso económico productivo con la finalidad de producir bienes y servicios en de calidad y con costos accesibles a los demandantes, la utilización óptima tiene como consecuencia el aumento de la productividad sinónimo de competitividad.

Se plantea el desarrollo de instrumentos de financiamiento de acuerdo a los requerimientos y características de las principales organizaciones productivas agrarias en el valle de Condebamba, tendientes principalmente a la innovación tecnológica por ejemplo el seguro agrario, la capitalización del agro y la formalización de la propiedad.

3.8.4. Calidad / Diferenciación de Producto

Se propone trabajar criterios de calidad para el mercado aprovechando la oportunidad para ofrecer productos diferenciados a los mercados más exigentes (certificaciones de calidad, origen, otros).

Además trabajar la diferenciación de productos agregándole valor para segmentos de mercado identificados previamente e impulsar actividades intersectoriales para la trazabilidad de los productos. El valle de Condebamba cuenta con características con puntuales de exportación por el ambiente agroecológico donde se encuentra.

3.8.5. Institucionalidad

Se propone 3 líneas de trabajo:

- Articulación de la política agraria a los tres niveles de gobierno para un mayor impacto de la intervención del Estado en el sector y dar sostenibilidad del proceso de desarrollo agrario (estrategias de mediano y largo plazo)
- Crear una plataforma nacional de servicios articulada a las plataformas sectoriales, regionales, locales del sector privado y otros.
- La competitividad de los territorios debe ser desarrollada por todos los sectores que forman parte del Estado y la empresa privada, de acuerdo a las funciones que tengan asignadas.

Todos estos factores de competitividad están ligados con la gestión realizada por el estado el cual tiene como objetivo manejar una estrategia competitiva sostenible para así mejorar las condiciones de vida de la familia de los productores de palto en la zona en mención y todo el ámbito nacional mediante sus diversos programas e instituciones gubernamentales.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Cuestionario aplicado a los productores y productoras de las unidades productoras del cultivo de palto

4.1.1. Datos del productor

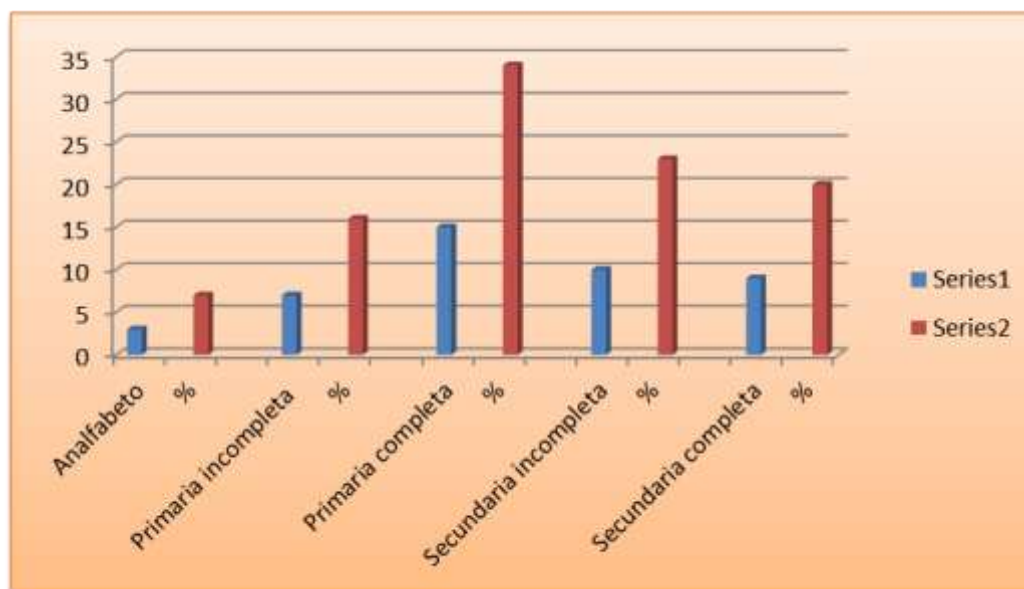
1. Nivel de estudios

Tabla 01. Nivel de estudios

Nivel	Encuestados	%
Analfabeto	3	6.82%
Primaria incompleta	7	15.91%
Primaria completa	15	34.09%
Secundaria incompleta	10	22.73%
Secundaria completa	9	20.45%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 01. Nivel de estudios



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 01.

Comentario sobre nivel de estudios

En el grafico 01 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre el nivel de estudio de los productores y productoras de palto del valle de Condebamba realizaron cinco posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 3 productores contestaron que son analfabetos, la cual representa un 6.82% del total, 7 productores tienen primaria incompleta, que representa un 15.91%, 15 productores tienen primaria completa con un 34.09%, 10 productores tienen secundaria incompleta con un 22.73% y 9 productores respondieron que tienen secundaria completa al cual representa un 20.45% de la muestra total.
- El 6.82% de los encuestados manifestaron que son analfabetos, el cual representa un mínimo porcentaje con respecto al 20.45% y 34.09% que representan tener un nivel significativo para las pretensiones competitivas de la zona de intervención. Según algunas entrevistas orales a los productores que manifestaron ser analfabetas, manifestaron que las labores del campo y las referentes al manejo de sus unidades agrícolas las realizan en conjunto con sus hijos que tienen una educación adecuada para cumplir con los objetivos pretendidos por la presente investigación.
- Para (Cervantes, 2009) La organización agrícola, es una ordenación conformada por grupos de personas bajo un sistema operacional, orientadas al logro de un objetivo específico. La composición de una organización se da por niveles nivel superior tenemos a los directores, presidentes, propietarios, en el nivel medio se tiene a jefes de departamento, administradores de un predio, en el nivel de primera línea: supervisores, capataces y en el nivel de Operativos: obreros, peones de campo, entonces se puede concluir que los productores y productoras del valle de Condebamba cuentan con un nivel de estudios adecuado que favorecen a los objetivos propuestos en la presente investigación y al desarrollo sostenible de las unidades agrícolas del cultivo de palto.

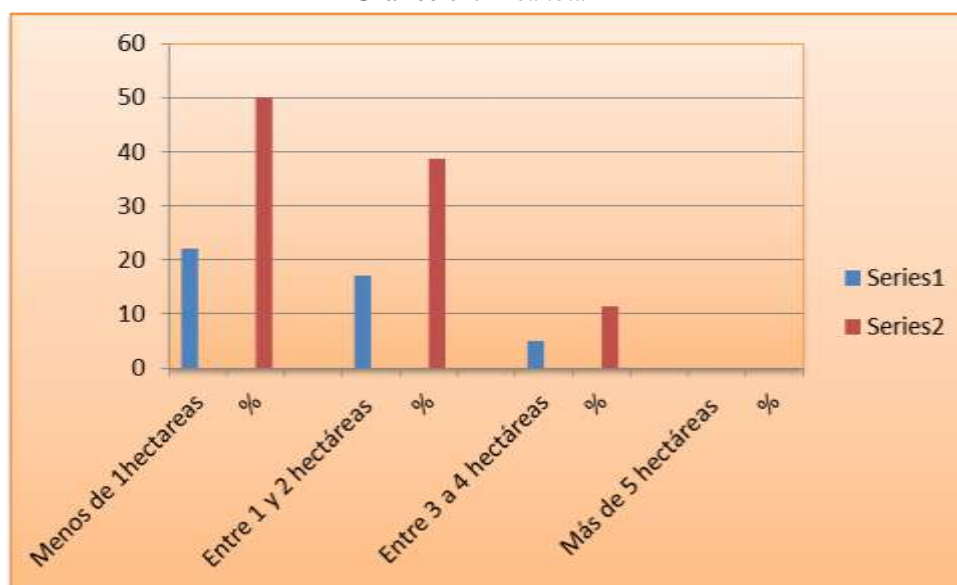
2. Cuanta área total tiene

Tabla 02. Área total

Nivel	Encuestados	%
Menos de 1 hectarea	22	50.00%
Entre 1 y 2 hectáreas	17	38.64%
Entre 3 a 4 hectáreas	5	11.36%
Más de 5 hectáreas	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 02. Área total



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 02.

Comentario sobre área total

En el grafico 02 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre cuanta área total tienen los productores y productoras de palto del valle de Condebamba se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio; 22 productores contestaron que menos de una hectárea, la cual representa un 50% del total, 17 productores tienen Entre 1 y 2 hectáreas, que representa un 38.64%, 5 productores tienen Entre 3 a 4 hectáreas con un 11.36%, y ningún productor encuestado tiene más de 5 hectáreas.

- El 50% de los productores y productoras de palto manifestaron tener menos de 1 ha, la otra mitad de productores suman el otro 50% que tienen entre 1 y 4 ha, para lo cual tienen más de dos cultivos diferentes, que se siembran en épocas diferentes según las temporadas climatológicas, en lo referente al área del cultivo de palto lo veremos en la pregunta siguiente.
- Según Aznarán (2003). La dimensión espacial de la competitividad que tiene que ver con la variedad medio ambiental, con la infraestructura vial y sobre todo con las extensiones de tierras agrícolas por explotar y con la infraestructura agrícola. Es evidente que países como China, India, Brasil y los países andinos, especialmente el Perú, poseen algunas de estas variables necesarias para construir una plataforma agrícola con competitividad global.
- Es evidente que la mayoría de los productores del valle de Condebamba cuentan con un promedio de 1 a 2 ha de cultivo, este resultado resalta la eventual incidencia del sistema de minifundio que se desarrolla en nuestro país, el cual comenzó en los años 70 con la reforma agraria parcelando las grandes extensiones agrícolas en pequeñas unidades productoras de autosuficiencia y seguridad alimentaria.

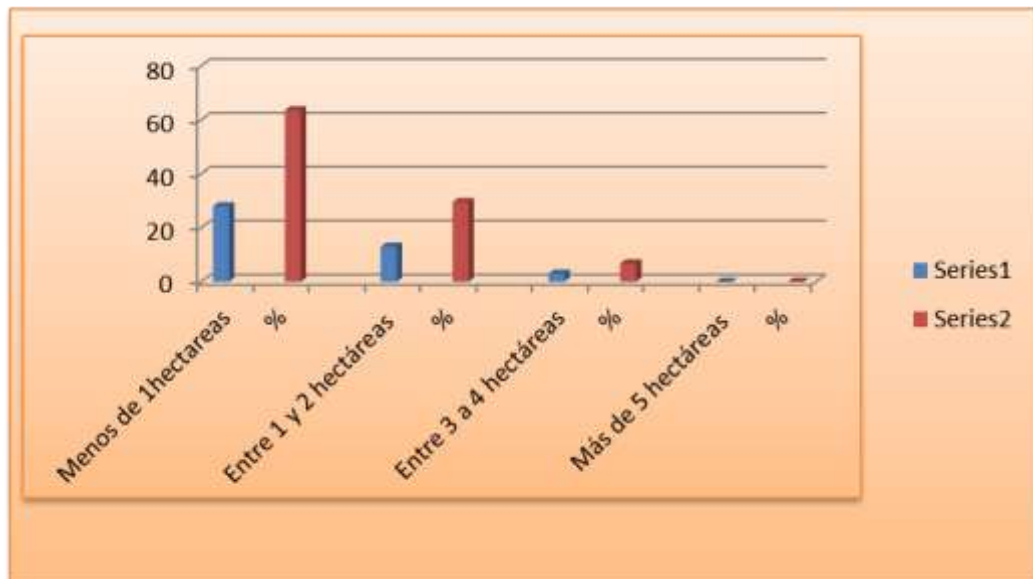
3. Cuanta área dedica al cultivo de palto

Tabla 03. Área dedica al cultivo

Nivel	Encuestados	%
Menos de 1 hectareas	28	63.64%
Entre 1 y 2 hectáreas	13	29.55%
Entre 3 a 4 hectáreas	3	6.82%
Más de 5 hectáreas	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 03. Área dedica al cultivo



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 03

Comentario sobre área dedicada al cultivo

En el grafico 03 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre cuanta área dedica al cultivo de palto los productores y productoras de palto del valle de Condebamba se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, 28 productores contestaron menos de 1 hectárea, la cual representa un 63.64% del total, 13 productores tienen Entre 1 y 2 hectáreas, que representa un 29.55%, y 3 productores respondieron que tienen Entre 3 a 4 hectáreas al cual representa un 6.82% de la muestra total.
- El 63.64% de los productores encuestados manifestaron dedicar menos de 1 ha al cultivo de palto, esto es evidente ya que en la zona en mención el apoyo por parte de las autoridades locales y nacionales no es muy recurrente y no basta solo con el apoyo de algunas instituciones privadas como ONGs que se encuentran trabajando en el valle de Condebamba ya que no cuentan con los recursos suficientes para ampliar la zona. El manejo tecnificado del cultivo y la articulación a los mercados internos son una de las mayores debilidades de los agricultores del valle de Condebamba. El otro 36.37% refleja la suma de productores que tienen entre 1 y 4 ha dedicadas al cultivo de palto, estos productores que manifestaron tener esta dedicación al cultivo, manejan de manera semi tecnificada y conocen algunos métodos agronómicos del cultivo en mención, es por ello que sus ingresos radican en base al cultivo del palto, pero aún les falta capacitaciones técnicas y organizacionales.

- Basados en las características de la competitividad agroproductiva de las unidades agrícolas en el capítulo tres del presente trabajo de investigación, hacemos referencia a los condicionantes de la competitividad que según (Aznaran, 2003). Lograr una agricultura con competitividad es el reto que tienen los países en especial el nuestro, en los diferentes nichos ecológicos con los que cuenta, el cual tiene un sector agrícola con potencialidad para su crecimiento, en el entendido de que nuestro país tiene capacidades de vincular esa potencialidad con el curso de los negocios. Está claro que poco se lograría si no se admite que para desarrollar el sector agrícola se deben articular las fortalezas que se han adquirido durante siglos de experiencia agrícola con las oportunidades que ofrecen las tendencias de los negocios.
- Podemos manifestar que para el cumplimiento de los objetivos propuesto en el presente trabajo y por la experiencia en los trabajos realizados por algunas instituciones privadas y estatales podemos concluir que el área manifestada que dedican al cultivo de palto los productores y productoras del valle de Condebamba cumplen con los requisitos de un adecuado manejo agronómico así como una buena articulación a los mercados nacionales y de exportación, debido a su gran potencial agroecológico y edafoclimático (relación suelo – clima).

4.1.2. Gestión organizativa-asociativa

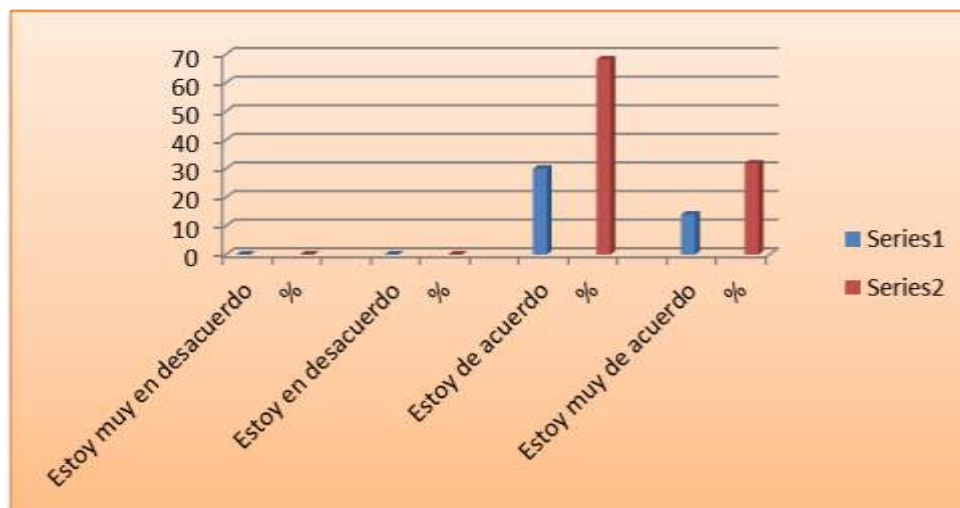
4. Considera que trabajando en equipo se consiguen mejores resultados que trabajando cada uno por su cuenta

Tabla 04. Opinión sobre el trabajo en equipo

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy de acuerdo	30	68.18%
Estoy muy de acuerdo	14	31.82%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 04. Opinión sobre el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 04.

Comentario sobre opinión del trabajo en equipo

En el grafico 04 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre si trabajando en equipo se consiguen mejores resultados que trabajando cada uno por su cuenta los productores y productoras de palto del valle de Condebamba tuvieron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados, ningún productor contestó que está muy en desacuerdo, tampoco ninguno respondió que está en desacuerdo, 30 productores están de acuerdo, el cual representa un 68.18% y 14 productores están de acuerdo que representa un 31.82%, de la muestra total.
- Es evidente según los porcentajes de las encuestas que un 100% de los productores y productoras de las unidades agrícolas manifestaron estar de acuerdo que con el trabajo en equipo se consiguen lograr los fines propuestos, esto es debido a que en los distritos de Condebamba y Cachachi las autoridades locales son ajenas algunas necesidades agrícolas en especial de los productores de palta, es por ello que los agricultores se están viendo obligados a agruparse para que sus demandas sean escuchadas.
- Según el resultado de las encuestas a los productores y la revisión del marco teórico del trabajo de investigación y basados en la teoría del desarrollo organizacional , podemos deducir que ellos tienen muchas intenciones de trabajar en conjunto desarrollando así una de las características principales y un objetivo básico del desarrollo organizacional, el cual indica que todas esas partes trabajen en conjunto

con eficacia, desarrollándose así un procedimiento orientado hacia el cumplimiento de las acciones, fines y objetivos para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares diagnosticadas por los productores de la zona.

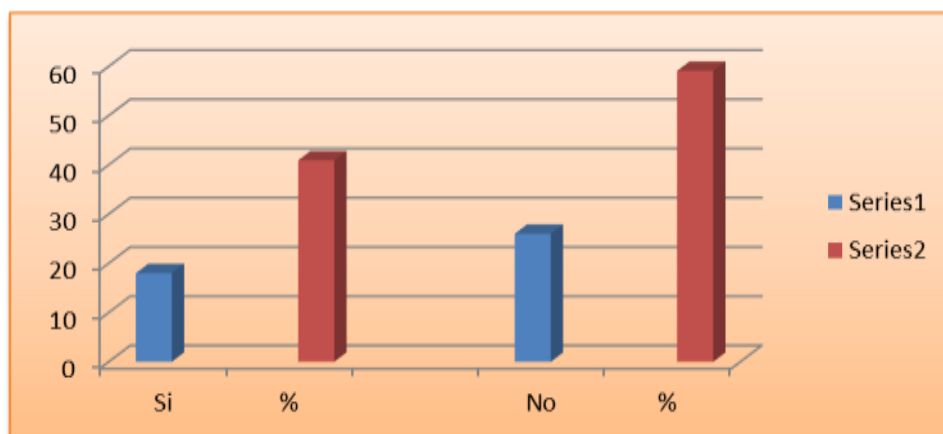
5. Pertenece actualmente algún tipo de asociación o agrupación

Tabla 05. Integración a un tipo de asociación

Nivel	Encuestados	%
Si	18	40.91%
No	26	59.09%
Estoy de acuerdo	0	0.00%
Estoy muy de acuerdo	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 05. Integración a un tipo de asociación



Fuente: Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 05.

Comentario sobre integración a un tipo de asociación

En el gráfico 05 se determina qué:

- Referente a la pregunta si Pertenece actualmente algún tipo de asociación o agrupación los productores y productoras de palto del valle de Condebamba, se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 18 productores contestaron que si pertenecen alguna agrupación, la cual representa un 40.91% del total y 26 no pertenecen a ninguna agrupación al cual representa un 59.09% de la muestra total.

- Según las repuestas de los productores encuestados del valle de Condebamba se manifiesta que la mitad se encuentran agrupados y la otra mitad de los encuestados no pertenecen o no están agrupados, con ello se determina que existe una debilidad referente a los conceptos de organización y/o asociación, según algunas entrevistas realizadas a los productores, manifestaban que no habido trabajos relacionados a temas organizacionales. Los productores que manifestaron estar agrupados, sus conocimientos referentes a gestión organizacional son casi empíricos debido a la falta de capacitaciones a los líderes y productores locales.
- En el capítulo dos del presente trabajo, describimos las características que determinan una gestión organizacional y basados en estas se define la gestión organizacional como un proceso de actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión). Según las entrevistas personales realizadas para el presente estudio de investigación, los productores están dispuestos a acceder a estos conocimientos y capacitaciones referentes al tema sobre gestión organizacional y competitividad.

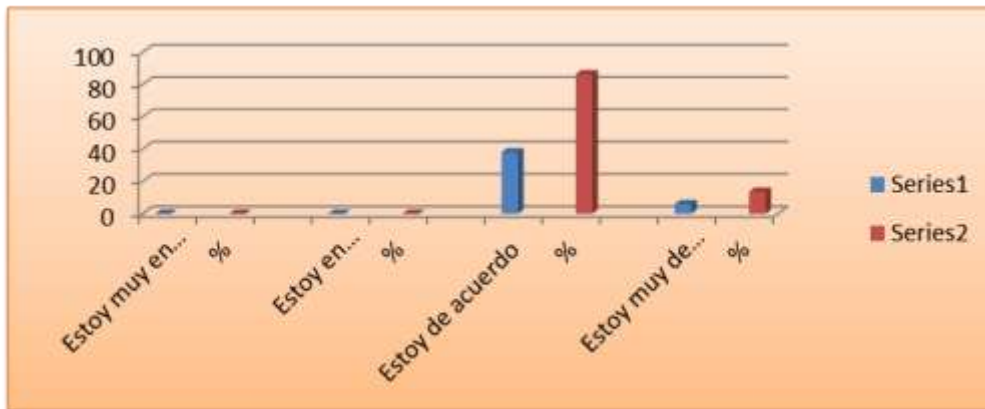
6. Le gustaría ser parte de alguna organización

Tabla 06. Importancia de pertenecer a una asociación.

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy de acuerdo	38	86.36%
Estoy muy de acuerdo	6	13.64%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 06. Importancia de pertenecer a una asociación.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 06.

Comentario sobre importancia de pertenecer a una asociación

En el grafico 06 se determina qué:

- Referente a la pregunta si le gustaría ser parte de alguna organización, propuesta a los productores y productoras de palto del valle de Condebamba, se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 38 productores contestaron que están de acuerdo, la cual representa un 86.36% del total y 6 manifestaron estar muy de acuerdo al cual representa un 13.64% de la muestra total.
- Del total de los 44 encuestados, el 100% de los productores muestran gran interés por organizarse o asociarse, lo cual es favorable para los objetivos propuestos del presente trabajo de investigación. Basado en las características de la teoría de desarrollo organizacional, se considera el Aprendizaje experimental que significa que los participantes reconocen por la experiencia en el ambiente de entrenamiento los diversos problemas que deben enfrentar en el trabajo. Otra característica es Orientación situacional nos dice que el procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia las contingencias.
- Fundamentados en el marco teórico refiriéndonos al desarrollo organizacional que es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones, que no podemos despreciar. Los productores deben entender que organizar es poner orden donde existe el caos, evitar conflictos personales sobre asuntos de trabajo, crear un ambiente favorable para el trabajo en equipo. Debe tenerse presente el factor humano y la motivación personal.

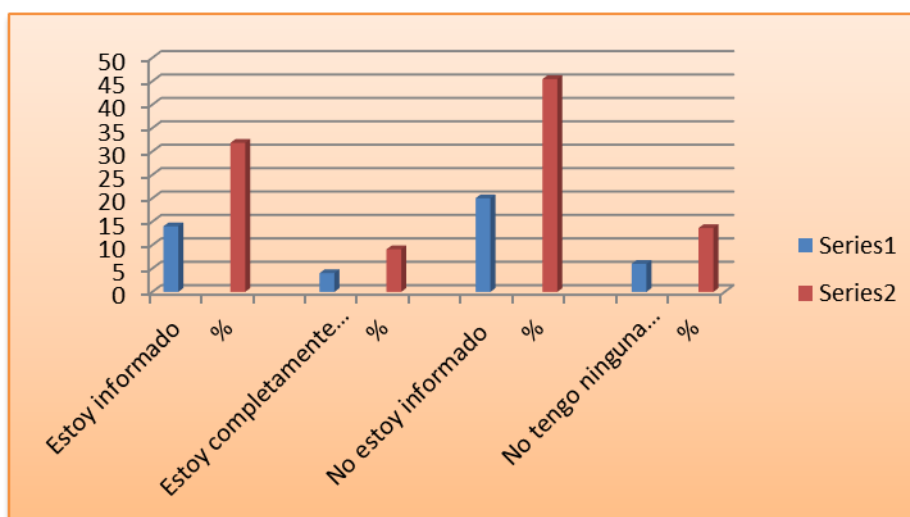
7. Tiene conocimiento como funciona una organización

Tabla 07. Conocimiento sobre el funcionamiento de una organización.

Nivel	Encuestados	%
Estoy informado	14	31.82%
Estoy completamente informado	4	9.09%
No estoy informado	20	45.45%
No tengo ninguna información	6	13.64%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 07. Conocimiento sobre el funcionamiento de una organización.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 07.

Comentario sobre conocimiento sobre funcionamiento de una organización

En el gráfico 07 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre si tiene conocimiento como funciona una organización a los productores y productoras de palto del valle de Condebamba se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 14 productores contestaron que están informados, la cual representa un 31.82% del total, 4 se encuentran completamente informados, que representa un 9.09%, 20 productores no se encuentran informados con un

45.45%, y 6 productores respondieron que no tienen ninguna información el cual representa un 13.64% de la muestra total.

- Estos resultados indican que la mayor parte de los productores no tienen conocimientos referentes al funcionamiento de una organización, según los datos recolectados en las encuestas y entrevistas el otro porcentaje de agricultores tienen conocimiento sobre organización mas no como funciona, es por ello que uno de los objetivos del presente trabajo de investigación es desarrollar el concepto de gestión organizacional y relacionarlo con la competitividad agroproductivas. Una de las características basadas en la teoría del desarrollo organizacional es el agente del cambio eso significa que son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.
- Existen muchos caseríos en el valle de Condebamba donde se desarrolla el cultivo del palto y muchos de ellos están agrupados, una de las estrategias para mejorar los problemas en la zona es organizarlos y esto se refiere a un grupo de actividades llevadas en un orden, estos grupos u organizaciones varían en su forma y tamaño, para lo cual esta realidad actual del valle de Condebamba se encuentra estrechamente relacionada con las teorías de recursos y capacidades que plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen, así como por las diferentes características de la misma y que dichos recursos y capacidades no estén disponibles para todas en las mismas condiciones. También es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización y según esta teoría la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

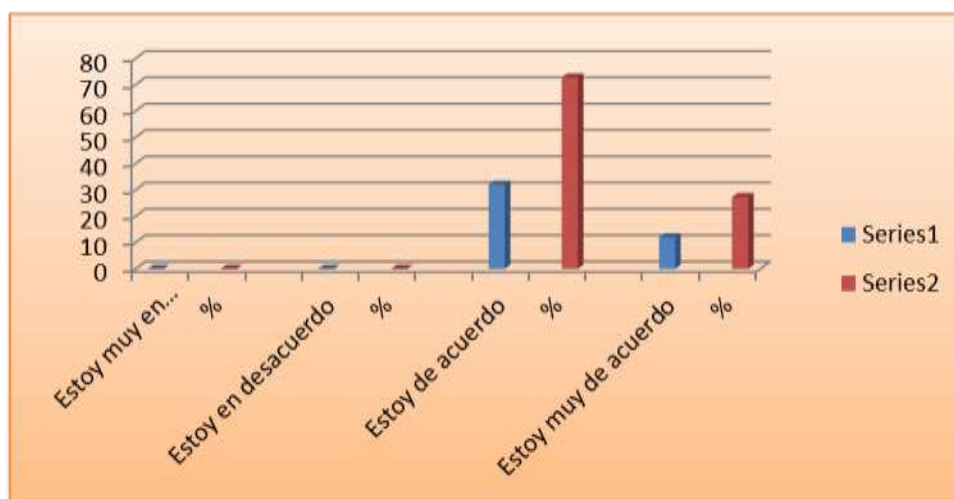
8. Cree que estar organizado implicaría tener mejor apoyo de las autoridades

Tabla 08. Ventajas de estar organizado.

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy de acuerdo	32	72.73%
Estoy muy de acuerdo	12	27.27%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 08. Ventajas de estar organizado.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 08.

Comentario sobre ventajas de estar organizado

En el grafico 08 se determina qué:

- Referente a la pregunta Cree que estar organizado implicaría tener mejor apoyo de las autoridades propuesta a los productores y productoras de palto del valle de Condebamba, se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 32 productores contestaron que están de acuerdo, la cual representa un 72.73% del total y 12 manifestaron estar muy de acuerdo al cual representa un 27.27% de la muestra total.
- La respuesta basada en los 44 encuestados indica que el 100% de los productores y productoras expresaron que si se organizan van a conseguir apoyo por parte de las autoridades locales y centrales, en algunas entrevistas realizadas algunos productores líderes de las diferentes zonas, manifestaron que individualmente no consiguen ser escuchados sus demandas y menos aún realizadas sus propuestas, es por ello que los productores se encuentran interesados en organizarse y con ello conseguir mejores resultados frente a sus autoridades e instituciones gubernamentales.
- Cuando queremos relacionar los resultados de la vigente pregunta y los conceptos teóricos del presente trabajo investigativo se menciona a las características que determinan una gestión organizacional se hace referencia al desarrollo organizacional en este caso de los productores y productoras del valle de Condebamba que no solo dependen del éxito de

un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión financiera. Depende esto, del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades, es por ello importante que tanto las instancias gubernamentales como los propios agroempresarios conozcan sus fortalezas y debilidades y participen en el diseño de sus estrategias de desarrollo.

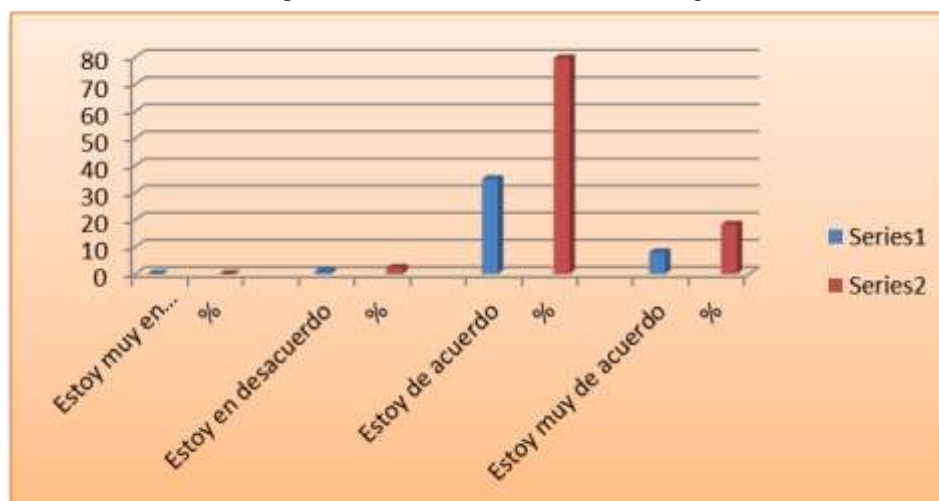
9. Cree usted que las agrupaciones u organizaciones deberían formalizarse

Tabla 09. Importancia de la formalización de las organizaciones.

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy en desacuerdo	1	2.27%
Estoy de acuerdo	35	79.55%
Estoy muy de acuerdo	8	18.18%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Gráfico 09. Importancia de la formalización de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 09.

Comentario sobre importancia de la formalización de las organizaciones

En el grafico 09 se determina qué:

- Referente a la pregunta Cree usted que las agrupaciones u organizaciones deberían formalizarse, se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 35 productores contestaron que están de acuerdo, la cual representa un 79.55% del total y 8 manifestaron estar muy de acuerdo al cual representa un 18.18% de la muestra total.
- Al igual que la pregunta anterior se deduce que el 100% de los productores de valle de Condebamba están de acuerdo que después de organizarse el próximo paso sería la formalización, según las entrevistas orales de la gran mayoría de los productores de la zona piensan que al ser formalizados las organizaciones tendrían un mayor peso legal, cabe mencionar que algunos productores de la zona de Malcas, Pomabamba, Chaquicocha se encuentran formalizados, pero no se encuentran orientados en lo que respecta al funcionamiento de las organizaciones.
- En el presente trabajo de tesis se ha recopilado información referente a organización agrícola sugiriendo varios conceptos. Para Cervantes (2009) las organizaciones pueden tener carácter formal o informal. Una organización es formal, cuando se reúne un grupo de personas y están deliberadamente coordinadas al logro de ciertos objetivos, motivadas por un propósito común. La organización es informal cuando cualquier actividad de grupo no tiene objetivos explícitos y referente a la pregunta formulada que falta mucho trabajo por hacer en los diferentes caseríos de los distritos de Condebamba y Cachachi, por ello las autoridades de turno deben aunar esfuerzos para capacitar a los productores no solo del cultivo de palto si no a los diferentes rubros agropecuarios que se generan en sus ámbitos de influencia, realizando talleres de capacitación en gestión empresarial, competitividad, desarrollo organizacional, etc. Para así generar desarrollo sostenible en la zona.

4.1.3. Cultura organizacional

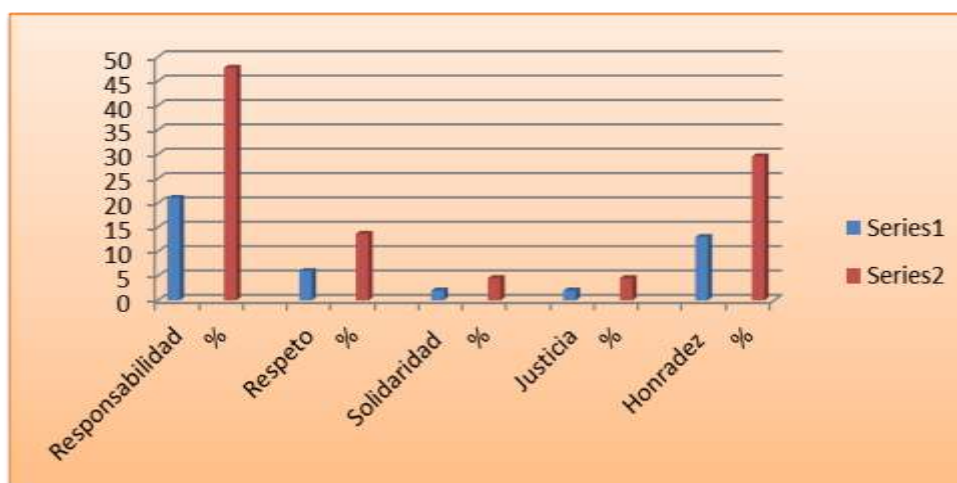
10. ¿Qué valores practica en su trabajo diario?

Tabla 10. Practica de valores.

Nivel	Encuestados	%
Responsabilidad	21	47.73%
Respeto	6	13.64%
Solidaridad	2	4.55%
Justicia	2	4.55%
Honradez	13	29.55%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 10. Practica de valores.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 10.

Comentario sobre práctica de valores

En el grafico 10 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre el Qué valores practica en su trabajo diario a los productores y productoras de palto del valle de Condebamba se realizaron cinco posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 21 productores contestaron responsabilidad, la cual representa un 47.73% del total, 6 productores respeto, que representa un 13.64%, 2 productores solidaridad con un 4.55%, 2 productores justicia con un 4.55% y 13 productores respondieron honradez el cual representa un 29.55% de la muestra total.

- Se concluye que dentro de los valores diarios que practican los productores del valle de Condebamba, los que más resaltaron fueron la responsabilidad con un 47.73% y en segundo caso la honradez con 29.55%. esto muestra que los agricultores manifiestan responsabilidad en su trabajo y su vida cotidiana, es por ello que mediante estas grandes virtudes por parte de ellos podemos asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.
- Cuando se habla de valores se refiere a un concepto más general que se ha visto en el marco teórico llamado cultura Organizacional el cual es un Conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Entonces, en el sistema cultural, la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales. Basándonos en la tipología de la cultura podemos deducir que los agricultores poseen una cultura fuerte, en este sentido, cuanto mayor sea el número de miembros que aceptan los valores centrales de la organización y mayor sea su apego a ellos, más fuerte será la cultura. Por el contrario, cuanto menos seguidores se encuentren la cultura se hace más débil.

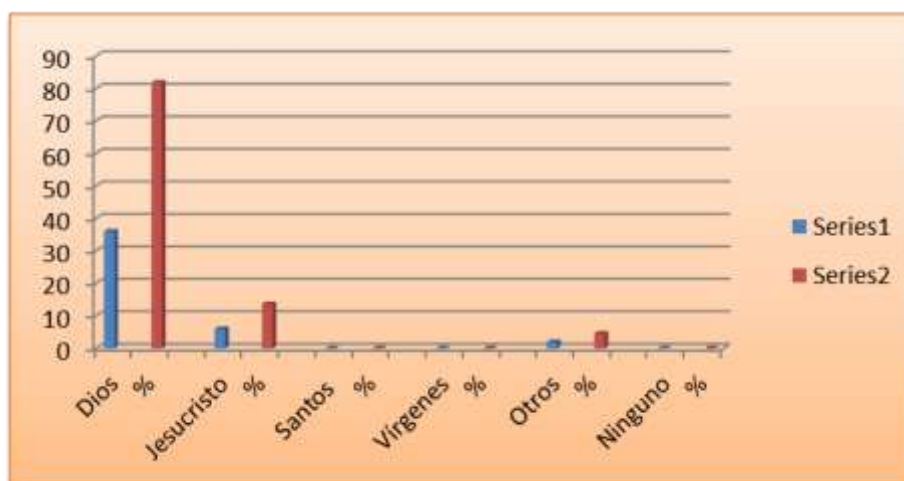
11. Al iniciar sus actividades confías en:

Tabla 11. Expresión de confianza diaria.

Nivel	Encuestados	%
Dios	36	81.82%
Jesucristo	6	13.64%
Santos	0	0.00%
Vírgenes	0	0.00%
Otros	2	4.55%
Ninguno	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 11. Expresión de confianza diaria.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 11.

Comentario sobre expresión de confianza diaria

En el grafico 11 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre la confianza en algún poder celestial a los productores y productoras de palto del valle de Condebamba se realizaron seis posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 36 productores contestaron que confían en Dios, la cual representa un 81.82% del total, 6 productores confían en Jesucristo, que representa un 13.64% y 2 productores respondieron otros con un 4.55%, de la muestra total.
- Cabe mencionar que la creencia en santos y vírgenes que son dos alternativas propuestas en las encuestas tienen 0% debido no a la falta de creencias en ellos si no por el sistema de la encuesta que solo permite marcar una sola alternativa, en algunas entrevistas personales algunos productores manifestaban sus creencias en santos y vírgenes pero en la encuesta solo marcaron la que ellos creyeron que tenían una mayor justificación religiosa. Dos productores respondieron otros esto se debe a que pertenecen a religiones con otro tipo de creencias distintas a la católica donde el nombre de Dios toma otra distinción, según las creencias de los pobladores y de su religión.
- Haciendo referencia a los conceptos de cultura organizacional dentro del cual se describe los valores y creencias se puede remarcar que Los valores tienen que ver con las pautas deseables de conducta individual y colectiva, determinando cuáles son las conductas premiadas y cuáles son

castigadas. Estas ideas se manifiestan en el plano emocional. Las creencias son todas las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Para concluir respecto a esta pregunta la totalidad de los productores confían en un poder celestial respetando sus creencias, esto motiva a los diferentes grupos a creer que juntos pueden alcanzar sus objetivos en común.

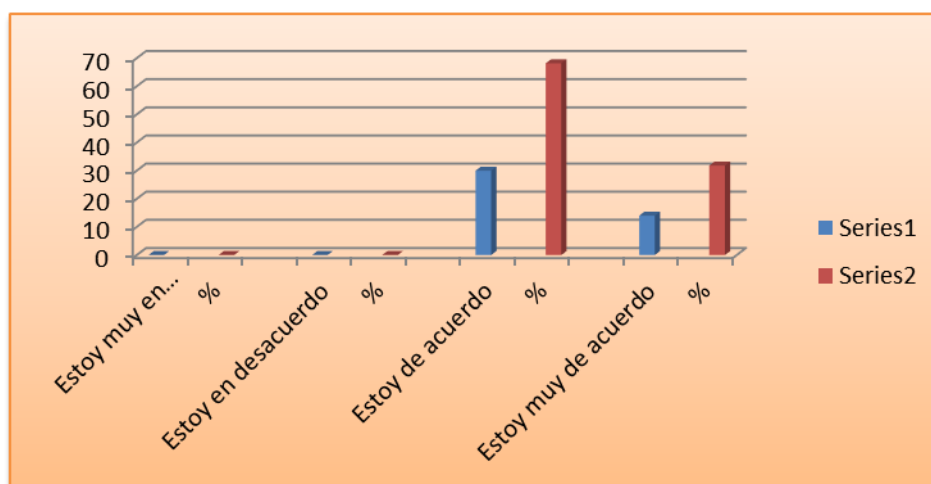
12. Dentro de su propio punto de vista, ¿existen acciones motivadoras dentro de la actividad que realiza?

Tabla 12. Acciones de motivación.

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy de acuerdo	30	68.18%
Estoy muy de acuerdo	14	31.82%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 12. Acciones de motivación.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 12.

Comentario sobre acciones de motivación

En el grafico 12 se determina qué:

- Referente a la pregunta existen acciones motivadoras dentro de la actividad que realiza propuesta a los productores y productoras de palto del valle de Condebamba, se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 30 productores contestaron que están de acuerdo, la cual representa un 68.18% del total y 14 manifestaron estar muy de acuerdo al cual representa un 31.82% de la muestra total.
- Desde el punto de vista motivador que es una característica fundamental para realizar cualquier tipo de actividad en nuestra vida cotidiana, el 100% de los productores y productoras del valle de Condebamba encuentran o tienen acciones motivadoras para realizar las labores diarias, por ello al comparar estas respuestas con la teoría propuesta en el presente trabajo encontramos una estrecha relación, en este caso en una cultura organizacional se expresa en sus manifestaciones y las manifestaciones alimentan y enriquecen la cultura. Así, cuando se da un cambio importante en el sistema de valores y de creencias, las manifestaciones también cambiarán en alguna medida.
- Según algunas entrevistas personales algunos productores de diferentes caseríos existe una cultura dominante el cual es una característica de la tipología de la cultura, esto significa que expresa los valores básicos que comparten la mayoría de los productores. Según los conceptos desarrollados en el presente trabajo de investigación existen subculturas que expresan problemas y situaciones específicas de cada área o grupo de trabajo, pero no son dominantes, es por ello que la supervivencia de las organizaciones o agrupaciones, que se puedan formar en los distritos de Condebamba y Cachachi. En teoría la cultura dominante y las subculturas deben complementarse para llevar a cabo su propósito y fin común.

4.1.4. Gestión empresarial

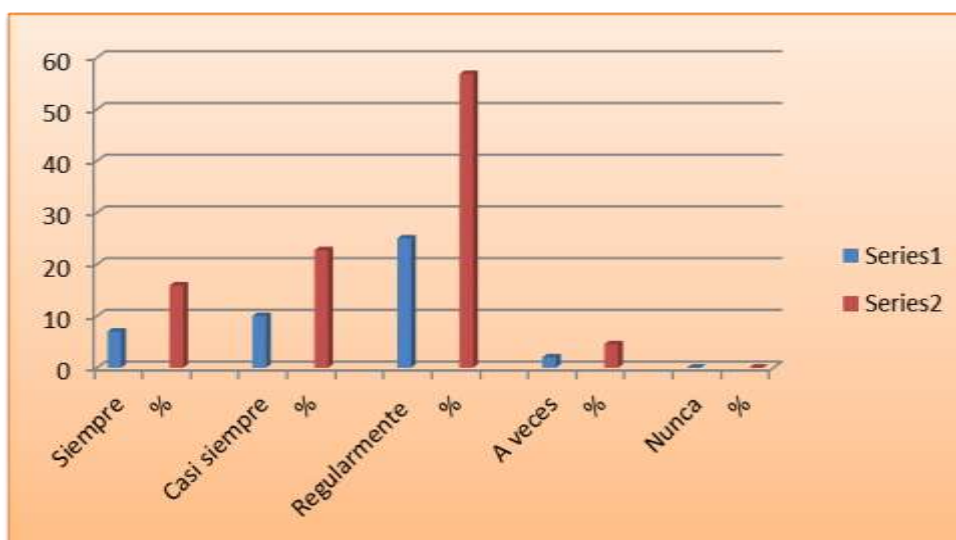
13. Usted planifica sus actividades en el campo

Tabla 13. Planificación de actividades.

Nivel	Encuestados	%
Siempre	7	15.91%
Casi siempre	10	22.73%
Regularmente	25	56.82%
A veces	2	4.55%
Nunca	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 13. Planificación de actividades.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 13.

Comentario sobre planificación de actividades

En el grafico 13 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre planificación de actividades a los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 7 productores contestaron que siempre, la cual representa un 15.91% del total, 10 productores casi siempre, que representa un 22.73%, 25 productores regularmente con un 56.82% y 2 productores a veces al cual representa un 4.55% de la muestra total.

- Según los resultados de las encuestas muestra que el mayor porcentaje de productores manifiestan que si planifican sus actividades, esto es beneficioso para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación, el planificar también significa proyectar las actividades, aunque todo esto debe ir acompañado de un buen asesoramiento por profesionales que puedan brindar capacitaciones en los diferentes temas donde los productores muestren debilidades.
- Según los conceptos desarrollados en el presente estudio nos referimos a la estructura organizacional, haciendo referencia al Diseño de estructuras: coordinación y división del trabajo. El mecanismo coordinador a ser utilizado dependerá de las circunstancias a las que se enfrente la organización. Cuando nos referimos a los productores de palto del valle de Condebamba, según lo observado en todo el tiempo que vengo trabajando en la zona de intervención y en las encuestas y entrevistas realizadas, el mecanismo que más se adecua cuando nos referimos al trabajo que realizan los productores en campo es la Supervisión directa, cuando nos referimos a las asociaciones conformadas en el valle por su frágil experiencia organizacional se adecua más al mecanismo de Ajuste Mutuo.

14. Usted divide sus actividades en campo por tareas

Tabla 14. División de actividades.

Nivel	Encuestados	%
Siempre	11	25.00%
Casi siempre	17	38.64%
Regularmente	16	36.36%
A veces	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

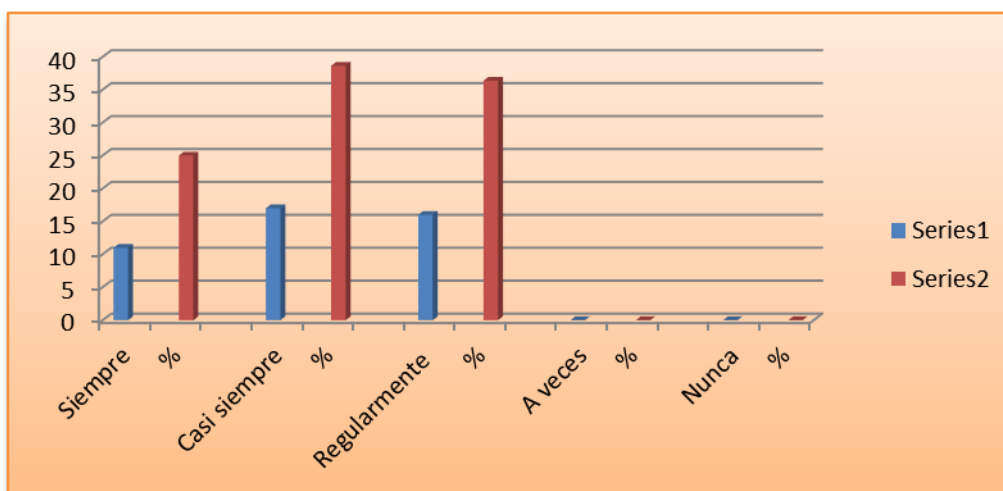


Grafico 14. División de actividades.

Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 14.

Comentario sobre división de actividades

En el grafico 14 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre división de actividades en campo por tareas a los productores y productoras de palto del valle de Condebamba, se realizaron cinco posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 11 productores contestaron que siempre, la cual representa un 25% del total, 17 productores casi siempre, que representa un 38.64% y 16 productores regularmente con un 36.36% de la muestra total.
- Según los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas se puede recalcar que la totalidad realizan sus trabajos en campo por tareas, esto nos da entender que existe un orden en las labores de campo, a este tipo de gestión se le llama estructura organizacional que según los conceptos desarrollados en el presente trabajo es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos afecta y genera cambios en los demás elementos ejemplo si queremos realizar la actividad referente a fertilización primero se debe realizar la tarea de remoción del terreno para que el fertilizante pueda tener una mejor consistencia y sea absorbido por la planta, una tarea preside a la otra.

- Se concluye que los productores el trabajo en tareas lo relacionan a una cierta labor o actividad específica por la cual son remunerados o pagan a sus trabajadores por el trabajo que desempeñan, ejemplo si van a realizar aplicaciones fitosanitarias a un número determinado de árboles de palto lo califican como una tarea. Se puede mencionar que estos tipos de trabajos que son específicos requieren de experiencia por parte del personal que realiza la actividad, es por ello que no se puede dejar de mencionar el recurso del capital humano, se cuenta con las personas que ejercen los distintos cargos dentro de la organización y sus competencias, entre otros: su grado capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo y el espíritu emprendedor.

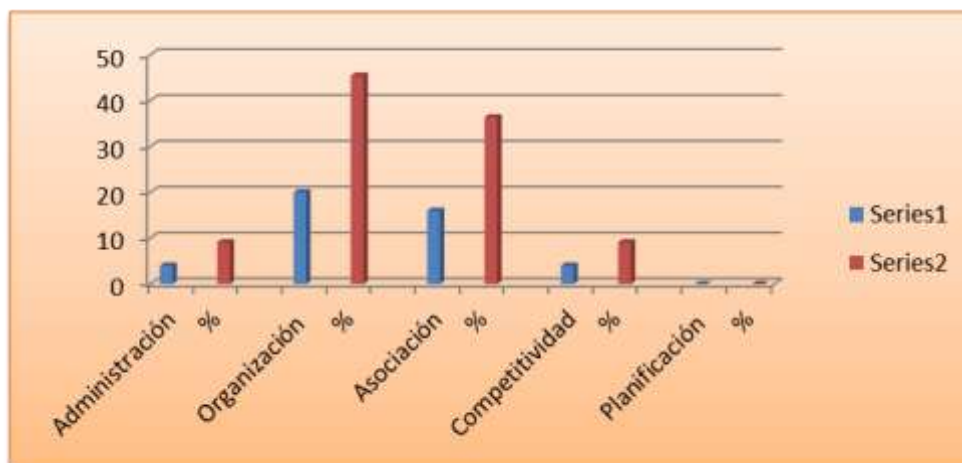
15. Conoce alguno de estos conceptos de gestión:

Tabla 15. Conocimiento de conceptos de gestión.

Nivel	Encuestados	%
Administración	4	9.09%
Organización	20	45.45%
Asociación	16	36.36%
Competitividad	4	9.09%
Planificación	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 15. Conocimiento de conceptos de gestión.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 15.

Comentario sobre conocimiento de conceptos de gestión

En el grafico 15 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre si Conoce alguno de estos conceptos de gestión, se realizaron cinco posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 4 productores contestaron administración, la cual representa un 9.09% del total, 20 productores respondieron organización, que representa un 45.45%, 16 productores asociación con un 36.36% y 4 productores respondieron competitividad al cual representa un 9.09% de la muestra total.
- Estos porcentajes que son como resultados de las encuestas y entrevistas ponen en manifiesto que la mayoría de los productores conocen o han escuchado referente a los conceptos de organización y asociación, dejando un 9.09% a los conceptos de administración y competitividad, cabe resaltar que según el sistema como ha sido formulado las encuestas solo podían marcar una alternativa y marcaron la opción con la cual se sentían más familiarizados, en algunas entrevistas realizadas a los productores tenían un exiguo conocimiento referente a competitividad y administración, entonces podemos decir que aseveramos la situación problemática de la zona referente al escaso conocimiento sobre competitividad, el cual se plantearon alternativas de mejora y la relación de las dos variables que estamos describiendo en el trabajo de investigación.
- En la teoría propuesta del trabajo se considera como variable gestión operacional, dentro del cual como concepto se ha descrito la gestión agroempresarial que según Cervantes (2009); la generación de la empresa agrícola moderna, que exige poner en juego capacidades técnicas adecuadas para la conducción de los aspectos propios de la dirección. Dentro de la teoría propuesta se considera como principios Básicos para una Gestión Eficaz la planeación, distribución, dirección y control. Todo estos conceptos de gestión se tienen que inculcar a los productores los cuales están arduos a instruirse tomando en cuenta las potencialidades de las unidades productoras de palto en el valle de Condebamba y el compromiso arraigado de muchos productores, se puede generar estrategias competitivas y planes de negocios que faciliten un buen desenvolvimiento de los actores principales.

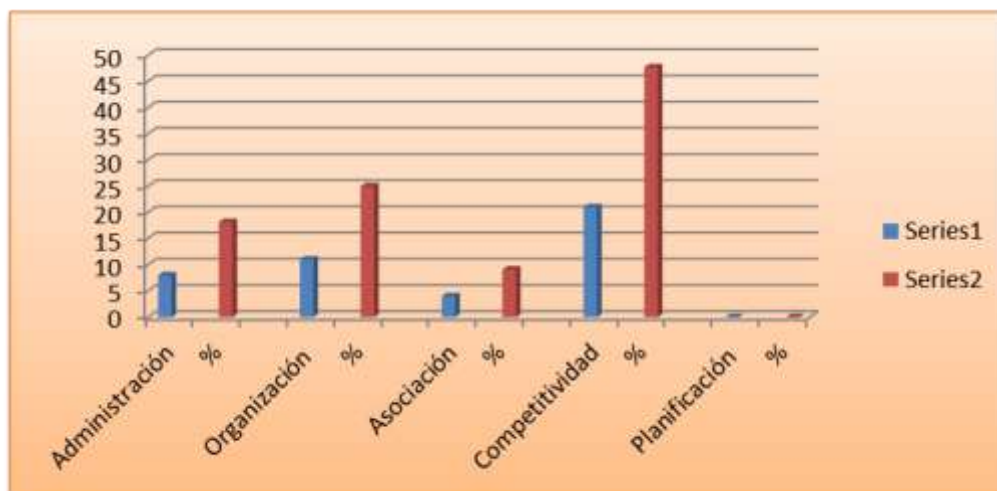
16. En cuál de estos aspectos necesita capacitación:

Tabla 16. Necesidad de capacitación.

Nivel	Encuestados	%
Administración	8	18.18%
Organización	11	25.00%
Asociación	4	9.09%
Competitividad	21	47.73%
Planificación	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Gráfico 16. Necesidad de capacitación.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 16.

Comentario sobre necesidad de capacitación

En el gráfico 16 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre cuál de los conceptos anteriores necesita mayor capacitación; se realizaron cinco posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 8 productores contestaron administración, la cual representa un 18.18% del total, 11 productores respondieron organización, que representa un 25%, 4 productores asociación con un 9.09% y 21 productores respondieron competitividad al cual representa un 47.73% de la muestra total.

- Frente a las respuestas proporcionadas por los productores, se deduce que el 47.73% tienen mayor interés por el concepto de competitividad y un 25% por organización, con ello podemos llegar a la conclusión respecto a la presente pregunta que el 72.73% de los productores y productoras del valle de Condebamba están dispuestos a adquirir conocimientos concerniente a las dos variables principales que son objeto de estudio del presente trabajo de investigación. Según los datos obtenidos de las entrevistas orales a los productores mencionaron que están llanos adquirir conocimientos en cualquier de los conceptos que se relacionan con una adecuada gestión agro empresarial.
- Para concluir se puede mencionar que en las alternativas de mejora referente a los conceptos que se ha desarrollado en el marco teórico existen técnicas de gestión agro empresarial que los productores del valle de Condebamba deberían manejar como son: análisis de las potencialidades y debilidades de la organización, proceso Administrativo para cumplir con las metas y objetivos de la organización, manejo de la información, gestión Financiera, recursos Humanos utilización de la fuerza laboral de manera eficiente, operaciones de logística y distribución y gestión Ambiental. En las asociaciones existentes en el valle de Condebamba se ha observado que dichas agrupaciones manejan algunas de estas funciones tratando de acercarse a tener un estilo parecido a una empresa agroindustrial, pero todo ello con colaboración y guía de unas pocas instituciones privadas que trabajan en la zona mediante proyectos productivos, con la finalidad de encaminar a estos grupos a alcanzar sus objetivos en común.

4.1.5. Gestión comercial

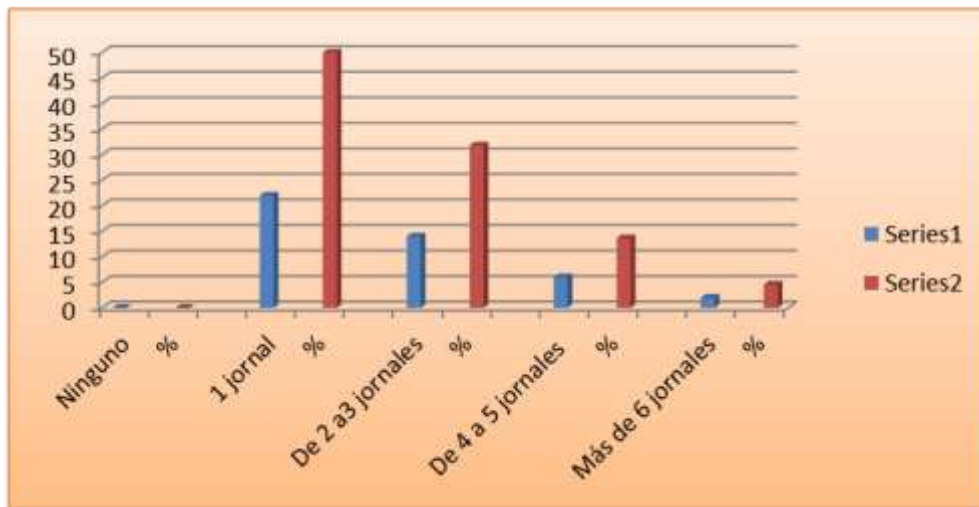
17. Cuantos jornales a la semana dedica al cultivo de palto

Tabla 17. Jornales semanales dedicados al cultivo de palto.

Nivel	Encuestados	%
Ninguno	0	0.00%
1 jornal	22	50.00%
De 2 a3 jornales	14	31.82%
De 4 a 5 jornales	6	13.64%
Más de 6 jornales	2	4.55%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 17. Jornales semanales dedicados al cultivo de palto.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 17.

Comentario sobre jornales dedicados al cultivo de palto

En el grafico 17 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre Cuantos jornales a la semana dedica al cultivo de palto, se realizaron cinco posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 22 productores contestaron 1 jornal, la cual representa un 50% del total, 14 productores de 2 a 3 jornales, que representa un 31.821%, 6 productores de 4 a 5 jornales con un 13.64% y 2 productores respondieron más de 6 jornales al cual representa un 4.55% de la muestra total.
- Referente a la pregunta propuesta, al hablar de numero de jornales se refiere al diseño de estructuras (coordinación y división del trabajo) que se ha descrito en el marco teórico y relacionándolo con las unidades de análisis del presente trabajo de investigación, este aspecto es muy insipiente, aunque se podría decir que algunos grupos de productores lo realizan de forma instintiva, sin predecir que están realizando de manera empírica una división del trabajo.
- Referente al número de jornales que los productores emplean en sus campos está en relación con el área de sus terrenos y también al número de plantas por parcela, es por ello que la pregunta puede resultar ambigua y necesitaría datos más detallados para poder llegar a una conclusión exacta, pero por la experiencia y por los datos agronómicos que manejo de las diferentes zonas donde se realizaron las encuestas se pudo llegar a una conclusión y determinar de manera concisa que el número de

jornales que la mayoría de los productores manifestaron en las encuestas limitan un buen manejo agronómico del cultivo y ello refleja y afirma el débil conocimiento respecto al concepto de competitividad agroproductiva y esto se debe a la falta de capacitaciones y abandono de las autoridades locales y centrales, solo un 13.64% y 4.55% de los productores realizan de entre 4 a 6 jornales, para lo cual significa un manejo a nivel intermedio del cultivo.

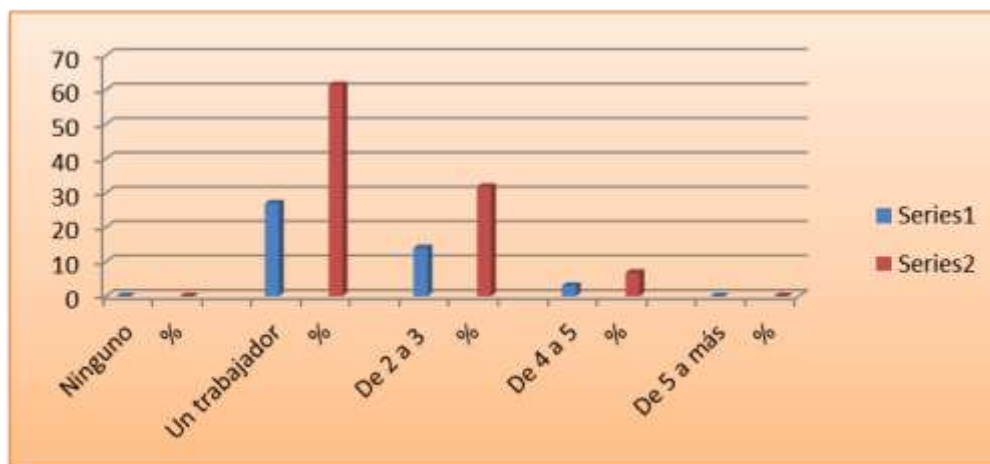
18. Número de trabajadores que laboran en su cultivo de palto

Tabla 19. Número de trabajadores.

Nivel	Encuestados	%
Ninguno	0	0.00%
Un trabajador	27	61.36%
De 2 a 3	14	31.82%
De 4 a 5	3	6.82%
De 5 a más	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 18. Número de trabajadores.



F

Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 18.

Comentario sobre número de trabajadores

En el grafico 18 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre Cuántos trabajadores laboran en su cultivo de palto también se realizaron cinco posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 27 productores contestaron 1 trabajador, la cual representa un 61.36% del total, 14 productores de 2 a 3 trabajadores, que representa un 31.821%, 3 productores de 4 a 5 trabajadores con un 6.82% y ninguno de los productores respondieron que tienen más de 5 trabajadores.
- Cabe mencionar que el número de trabajadores se encuentra relacionado con la clase de actividad o labor que va desempeñar el productor en campo, según los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas un 61.36% contestaron que solo un trabajador realiza las labores de campo, otro grupo de productores respondieron de 2 a 3 trabajadores. Como habíamos mencionado anteriormente el número de trabajadores va estar en función de la actividad a desempeñar, ejemplo para las labores de cosecha que no es todo el año, si no de tres a cuatro meses por campaña, las labores se incrementan y por ende los jornales, ya que las cosechas se realizan dejando un periodo de una semana para que el fruto alcance un calibre adecuado, en cambio para las labores o aplicaciones fitosanitarias lo pueden realizar un solo trabajador rotando en varios días en función al área.
- Con los datos obtenidos de las encuestas, entrevistas y por la data productiva que manejo debido al trabajo que estoy desempeñando en la zona se llega a la conclusión que la mayoría de los productores solo mantienen a sus campos mas no realizan un trabajo calificado que pueda mejorar las condiciones productivas del cultivo, pero existe un grupo pequeño de productores que manejan su cultivo de una manera casi tecnificada y llevan a cabo sus labores diarias de manera eficiente pero con algunas debilidades que pueden ser subsanadas con capacitaciones. Según los conceptos desarrollados en el presente estudio investigativo y según lo observado en las asociaciones existentes en el valle de Condebamba el funcionamiento de la organización se adecua más a la teoría de Red de flujos regulados y cuando nos referimos al trabajo individual de los productores y productoras de palto se ajusta más a la teoría de Sistema de constelaciones de trabajo, donde todos tienen un mismo nivel.

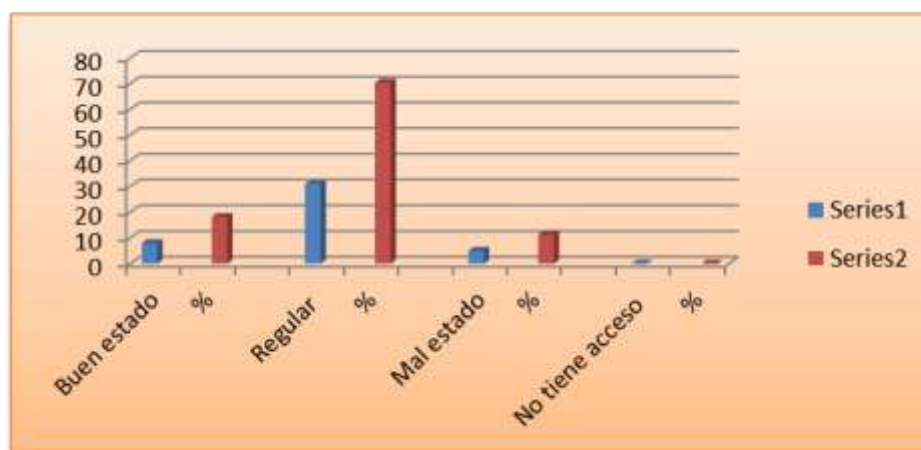
19. En qué estado se encuentra la carretera de acceso a su terreno del cultivo de palto

Tabla 19. Estado de la carretera.

Nivel	Encuestados	%
Buen estado	8	18.18%
Regular	31	70.45%
Mal estado	5	11.36%
No tiene acceso	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 19. Estado de la carretera.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 19.

Comentario sobre estado de la carretera

En el gráfico 19 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre en qué estado se encuentra la carretera de acceso a su terreno del cultivo de palto los resultados de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 8 productores contestaron en buen estado, la cual representa un 18.18% del total, 31 productores estado regular, que representa un 70.45% y 5 productores respondieron que su carretera de acceso se encuentra en mal estado el cual representa un 11.36% de la muestra total.

- Basados en los resultados obtenidos de las encuestas, más del 80% de los productores tiene sus vías de acceso en estado regular esto quiere decir que se cumple con uno de los aspectos que inciden en el desarrollo de la competitividad del sector agroproductivo. Según las visitas realizadas a la zona de intervención del presente estudio puedo constatar que las vías de acceso son transitables para carga pesada, entonces podemos afirmar que si se quiere articular a los productores del valle de Condebamba a mercados nacionales o de exportación el acceso no va ser un impedimento para que puedan establecer y direccionar sus estrategias de desarrollo y cumplir con los objetivos competitivos y organizacionales y de esta manera cumplir con los fines del presente estudio de investigación.
- No solo se puede concentrar en mejorar las capacidades técnicas de los productores si no que tiene que ir acompañado de un adecuado sistema que facilite el desarrollo agroproductivo, cuando se relaciona las respuestas de las encuestas con la revisión de literatura del presente trabajo se encuentra estrechas relaciones y uno de los aspectos que inciden en el desarrollo de la competitividad del sector agroproductivo es: infraestructura agroproductiva se dice que es una responsabilidad gubernamental el diseño de estrategias que propicien la inversión para el desarrollo de servicios públicos competitivos (carreteras, puertos, aeropuertos, telecomunicaciones, energía, costo de los combustibles, etc.) este factor incide directamente en los diferenciales de costos de producción respecto a los competidores en otros mercados.

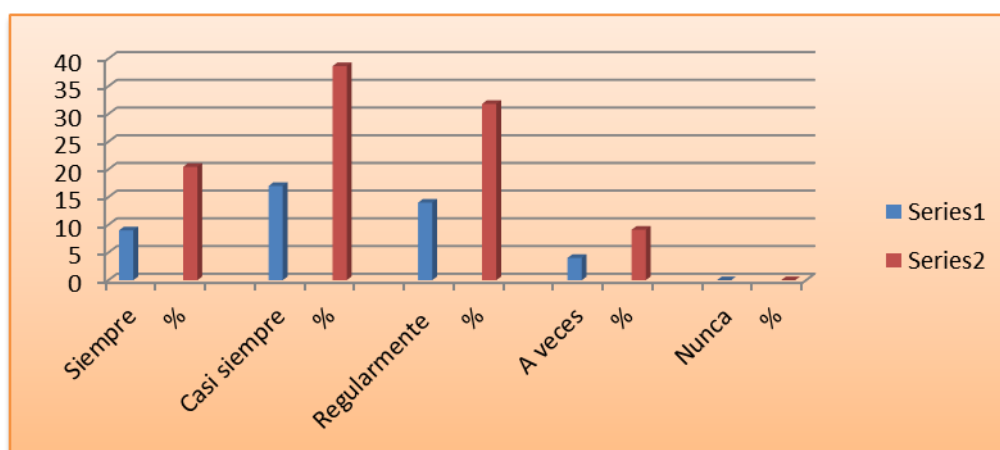
20. Recibe capacitaciones sobre el manejo productivo del palto

Tabla 20. Capacitación sobre el manejo productivo del palto.

Nivel	Encuestados	%
Siempre	9	20.45%
Casi siempre	17	38.64%
Regularmente	14	31.82%
A veces	4	9.09%
Nunca	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 20. Capacitación sobre el manejo productivo del palto.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 20.

Comentario sobre capacitación sobre el manejo productivo del palto

En el grafico 20 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre si Recibe capacitaciones sobre el manejo productivo del palto a los productores y productoras de palto del valle de Condebamba, se realizaron cinco posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 9 productores contestaron que siempre, la cual representa un 20.45% del total, 17 productores casi siempre, que representa un 38.64%, 14 productores respondieron regularmente el cual representa un 31.82% y 4 productores respondieron a veces con un 9.09% de la muestra total.
- Es evidente según los resultados que muestran las encuestas y entrevistas a los productores que la mayoría de ellos reciben capacitaciones referente al manejo productivo del cultivo de palto, esto se debe a los trabajos que viene realizando las ONG con los productores del valle de Condebamba, los productores vienen recibiendo asistencias técnicas referentes al manejo agronómico del cultivo; pero aún existen debilidades y amenazas que influyen en el desarrollo agroproductivo, estas debilidades son la falta de capacidad organizacional y comercial, para mantener una ventaja competitiva sostenible, es por esta razón se ha propuesto el presente estudio investigativo y generar alternativas de mejora.
- Según la teoría que se ha propuesto en el capítulo tres dentro de las características competitivas de las unidades agrícolas existen muchos aspectos que inciden en el desarrollo de la competitividad del sector agroproductivo, uno de ellos es la tecnología que consiste de muchas maneras, cuando nos referimos al sector agrícola estamos hablando de

riegos tecnificados y utilización de insumos químicos como hormonas, fungicidas, pesticidas acaricidas, etc. Otro aspecto es la investigación e innovación tecnológica un ejemplo de este aspecto es que existen patógenos que aún no se determina con precisión su control adecuado entonces esto requiere de un trabajo investigativo que pueda establecer el ciclo biológico del patógeno y determinar su control, otro aspecto es sanidad e inocuidad agroalimentaria esto tiene que ver con el producto cosechado y los requerimientos del mercado y así poder establecer y direccionar sus estrategias de desarrollo.

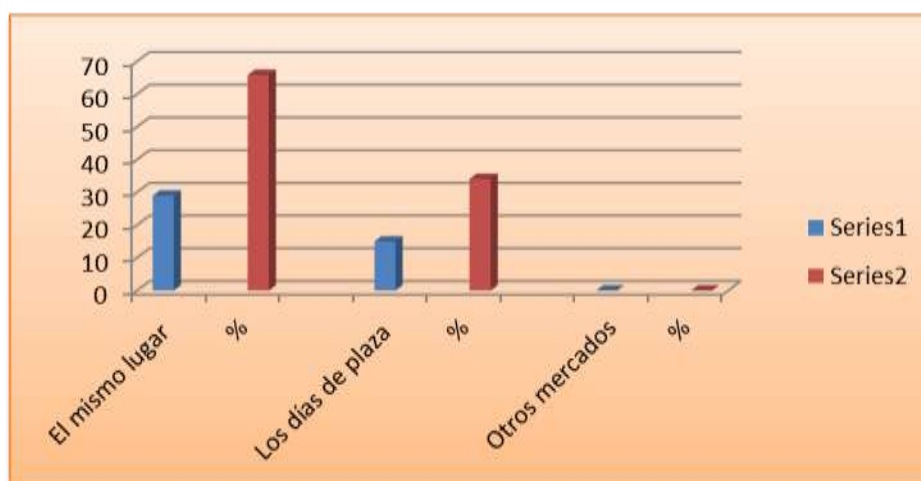
21. El producto obtenido lo comercializa en:

Tabla 21. Lugar de comercialización.

Nivel	Encuestados	%
El mismo lugar de producción	29	65.91%
El mercado más cercano los días de plaza	15	34.09%
Los llevo a otros mercados	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 21. Lugar de comercialización.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 21.

Comentario sobre lugar de comercialización

En el grafico 21 se determinar qué:

- Referente a la pregunta sobre donde comercializa su producto los productores y productoras de palto del valle de Condebamba se realizaron tres posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 29 productores contestaron en el mismo lugar de producción, la cual representa un 65.91% del total y 15 productores respondieron en el mercado más cercano los días de plaza, que representa un 34.09% de la muestra total.
- Es evidente que la totalidad de los productores aun no comercializan sus productos en el mercado nacional y menos aún que su destino sea la agro exportación, según los testimonios manifestados por los productores existe un entroncamiento que impide el enlace de los productores con el mercado competitivo y esto se debe a la presencia de los intermediarios que lucran con la falta de articulación del agricultor con el mercado, esto se debe a la falta de organización de los productores y débil proceso competitivo, es por ello que el presente trabajo de investigación pretende mostrar la problemática y diseñar alternativas de mejora.
- El valle de Condebamba presenta un gran potencial agro exportador y esto se debe no solo a la buena calidad del producto si no a la ventaja que genera su clima de producir en contra estación, esto quiere decir que mientras otras zonas el producto aún se encuentra en flor en el valle el fruto se encuentra en cuajado o en desarrollo, es por ello que se debe de enlazar a los productores a un mercado competitivo y con porcentajes altos de rentabilidad.
- Basados en la teoría propuesta en el trabajo investigativo se considera como estrategia competitiva el mercado interno, Cuando se quiere localizar una actividad económica, se analiza su viabilidad a partir del mercado objetivo existente, en tanto resultado de las interrelaciones entre los agentes económicos y de éstos con la naturaleza. En consecuencia, el mercado es también un criterio indispensable para localizar actividades. Sin embargo, percibimos que el mercado interno en las zonas rurales estudiadas no se encuentra desarrollado, no estando por ello apto para constituirse en la base objetiva de una necesaria integración. Al hablar de volumen de producción según las entrevistas la producción garantiza un adecuado requerimiento del producto cosechado, pero para ello se debe generar alianzas o la creación de redes, los productores rurales pueden alcanzar mayor poder de negociación.

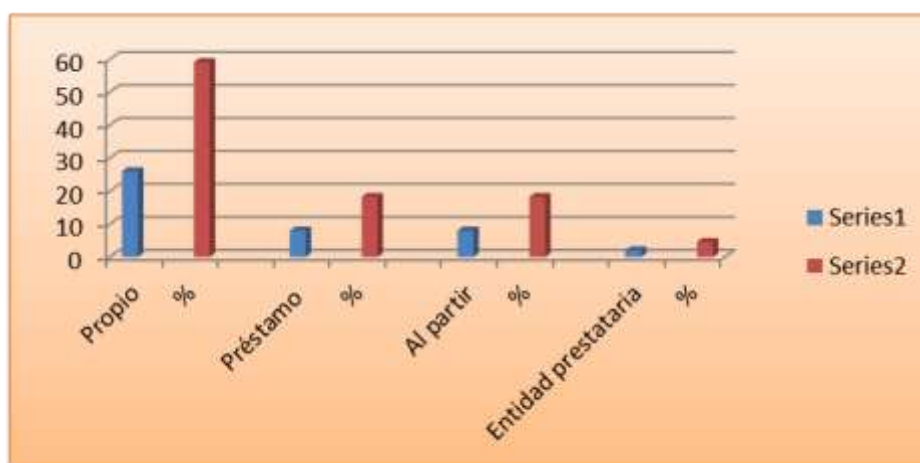
22. Con que dinero financia su cultivo de palto:

Tabla 22. Financiamiento del cultivo.

Nivel	Encuestados	%
Propio	26	59.09%
Préstamo	8	18.18%
Al partir	8	18.18%
Entidad prestataria	2	4.55%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 22. Financiamiento del cultivo.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 22.

Comentario sobre financiamiento del cultivo

En el grafico 22 se determina qué:

- Referente a la pregunta Con qué dinero financia su cultivo de palto los productores y productoras de palto del valle de Condebamba, se realizaron cuatro posibles alternativas, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 26 productores contestaron con dinero propio, la cual representa un 59.09% del total, 8 productores mediante préstamo, que representa un 18.18%, 8 productores respondieron al partir el cual representa un 18.18% y 2 productores respondieron que lo financian a través de una entidad prestataria con un 4.55% de la muestra total.

- Según las respuestas manifestadas por los productores se llega a la conclusión que la mayoría de los productores financian su cultivo de palto con capital propio, solo un 18.18% lo realizan mediante préstamos pero no a entidades financieras si no préstamos a terceros, este sistema consiste que el préstamo que realizan es devuelto en la época de cosecha, el otro 18.18% lo realiza al partir, esto consiste que el financiamiento lo realizan entre dos personas es decir las actividades de campo y los jornales generados son compartidos por dos productores, solo un mínimo porcentaje de productores financian su cultivo mediante una entidad y esto se debe al riesgo que se tiene en las actividades agrícolas y los intereses que generan este tipo de prestaciones, es por ello que no existe un adecuado respaldo financiero, con lo cual los cultivos podrían generar un manejo tecnificado del cultivo.
- Considerando la teoría que se ha propuesto en el trabajo investigativo uno de los aspectos que inciden en el desarrollo de la competitividad del sector agroproductivo, es el financiamiento, es importante crear las condiciones para desarrollar mecanismos para captar el ahorro generado en el sector rural, el cual en las condiciones actuales es poco eficiente como palanca para los proyectos de inversión agroproductiva. Existe una base institucional en nuestro País sobre la cual es posible fundar con velocidad un sistema financiero promotor de la competitividad este aspecto se encuentra poco desarrollado y de vital importancia para la generación de proyectos agrícolas, que al fin y al cabo van a generar competitividad local, regional y nacional y mediante el financiamiento mejorar las condiciones tecnológicas existentes.

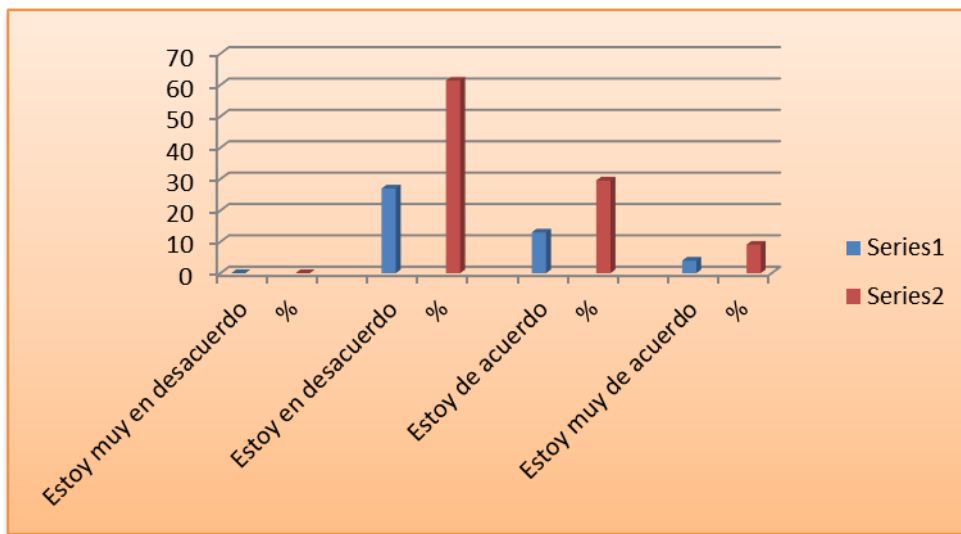
23. El cultivo de palto que realiza le genera suficientes ganancias

Tabla 23. Generación de ganancias.

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy en desacuerdo	27	61.36%
Estoy de acuerdo	13	29.55%
Estoy muy de acuerdo	4	9.09%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 23. Generación de ganancias.



F

uente: Elaboración propia, basada en la tabla 23.

Comentario sobre generación de ganancias

En el grafico 23 se determina qué:

- Referente a la pregunta si el cultivo de palto que realiza le genera suficientes ganancias, se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 27 productores contestaron que están en desacuerdo, la cual representa un 61.36% del total, 13 productores manifestaron estar de acuerdo, el cual representa un 29.55% y 4 manifestaron estar muy de acuerdo al cual representa un 9.09% de la muestra total.
- Según los resultados de las encuestas realizadas a los productores, el 61.36% manifestó estar en desacuerdo, esto indica que más de la mitad de los productores encuestados no se encuentran satisfechos económicamente con el cultivo de palto, pero en base a las entrevistas realizadas a los agricultores y los datos obtenidos en las preguntas anteriores puedo llegar a la conclusión que esta insatisfacción económica se debe en mucho a la débil canalización comercial a mercados nacionales y extranjeros y a la presencia de intermediarios que fijan precios irrisorios basados en el frágil sistema organizacional del valle de Condebamba. El otro grupo de productores que se encuentran de acuerdo lo están no por el hecho de haber encontrado un mercado que cubra las expectativas económicas si no porque ellos tienen una mayor área que asegura una mejor producción y tienen un mejor manejo agronómico del cultivo que certifica una mejor productividad.

- Fundados en las estrategias competitivas desarrolladas en el quinto capítulo del trabajo investigativo el factor comercial es una herramienta de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos en común de los productores y productoras del valle de Condebamba y de esta manera crear condiciones que generen una mejor rentabilidad, en estas condiciones, la función principal es la creación de valor, lo cual se logra al utilizar eficientemente los factores de producción y económicos, logrando un producto de alta satisfacción en los mercados objetivo. Una de las estrategias competitivas que se ha descrito en el marco teórico es rentabilizar la actividad agrícola mediante estudios de factibilidad económica, Elaborar programas integrales de promoción agraria, Construir infraestructura agrícola, producir con calidad y así generar una estrategia competitiva sostenible para así mejorar las condiciones de vida de la familia de los productores de palto en el valle de Condebamba.

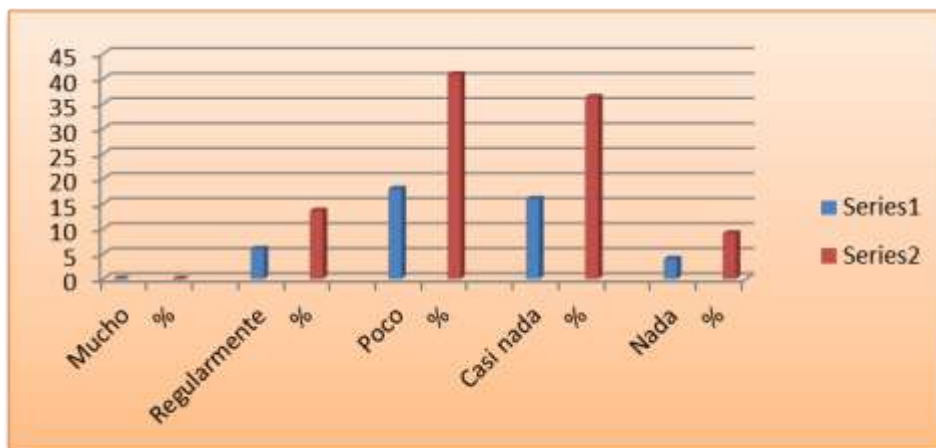
24. Tiene conocimiento sobre costos de producción

Tabla 24. Conocimiento sobre costos de producción.

Nivel	Encuestados	%
Mucho	0	0.00%
Regularmente	6	13.64%
Poco	18	40.91%
Casi nada	16	36.36%
Nada	4	9.09%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 24. Conocimiento sobre costos de producción.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 24.

Comentario sobre costos de producción

En el grafico 24 se determina que:

- Referente a la pregunta sobre si tiene conocimiento sobre costos de producción, se realizaron cinco posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 6 productores contestaron regularmente, la cual representa un 13.64% del total, 18 productores respondieron poco, que representa un 40.91%, 16 productores respondieron casi nada con un 36.36% y 4 productores respondieron nada al cual representa un 9.09% de la muestra total.
- Estos resultados indican que la mayoría de los productores del cultivo de palto poseen poco o escaso conocimiento sobre costos de producción, esto evidencia una debilidad ya que ellos no manejan una herramienta que les puede servir como indicador económico al cual pueden recurrir para rentabilizar su cultivo, esto se debe a la falta de capacitaciones referentes a gestión comercial dificultando de esta manera la generación de competitividad en la zona, esto es una de las razones por la cual se sustenta el presente trabajo de investigación para lo cual estamos proponiendo alternativas de mejora. Según las entrevistas a los productores ellos manifestaron que tienen un conocimiento empírico sobre los costos de producción es por ello que al final de la campaña no saben cuánto es lo que ganaron realmente (ganancia neta), un 13.64% respondieron que tenían un regular conocimiento sobre costos de producción pero no sabían cómo utilizarlo en el manejo de sus cultivos.
- Cabe mencionar que en el presente trabajo se plantean alternativas de mejora basados en las condiciones agroproductivas del valle de Condebamba, no debemos dejar de aprovechar las grandes oportunidades y fortalezas de la zona; basados en las encuestas y entrevistas y por la experiencia en la zona puedo determinar que los productores se encuentran dispuestos a contribuir con el desarrollo agroproductivo de su valle, una alternativa de mejora basados en los conceptos desarrollados en el trabajo de investigación y referente a la pregunta propuesta sería elaborar costos estándar, este es un mecanismo muy útil para establecer la potencialidad competitiva de un producto; en efecto, si se tuviera elaborado un listado de costos estándar de productos que compiten en la economía, estaríamos en capacidad de contrastarlos con los costos domésticos de nuestros productos.

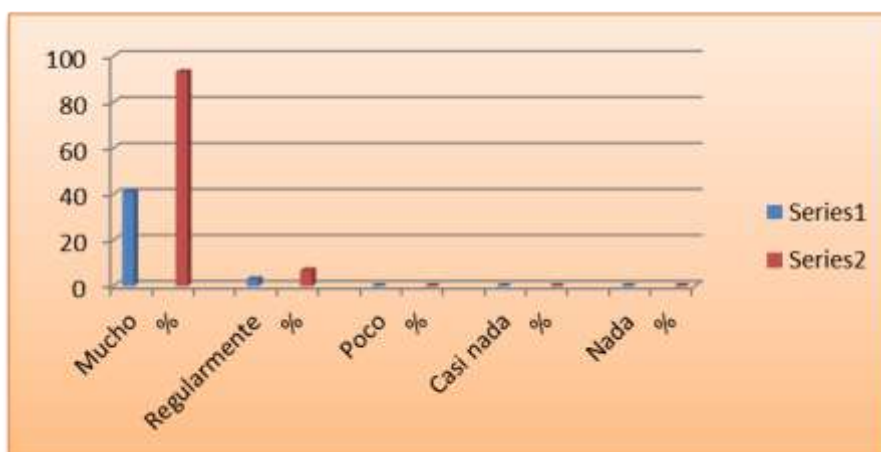
25. Considera importante el conocimiento de agro empresa

Tabla 25. Importancia de conceptos de agro empresa.

Nivel	Encuestados	%
Mucho	41	93.18%
Regularmente	3	6.82%
Poco	0	0.00%
Casi nada	0	0.00%
Nada	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Gráfico 25. Importancia de conceptos de agro empresa.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 25.

Comentario sobre importancia del concepto de agroempresa

En el gráfico 25 se determina qué:

- Referente a la pregunta sobre si considera importante el conocimiento de agro empresa realizadas a los productores y productoras de palto, se plantearon cinco posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 41 productores contestaron mucho, la cual representa un 93.18% del total y 3 productores respondieron regularmente el cual representa un 6.82% de la muestra total.

- Es evidente según los resultados de las encuestas y entrevistas que el 93.18% de los productores respondieron que es un concepto de mucha importancia y que tienen mucho interés en generar un conocimiento referente al manejo de una agro empresa, en las entrevistas realizadas a los productores, ellos manifiestan que quieren manejar sus unidades agrícolas de una forma que puedan generar una mejor rentabilidad en los productos que comercializan e incentivar el espíritu empresarial, pero necesitan apoyo institucional tanto privado como estatal, se llega a la conclusión que la infraestructura institucional aún tiene muchas debilidades, existen muchas zonas del valle de Condebamba que tienen los mismos problemas. Existen muchos obstáculos respecto a la generación de empresas agrícolas debido a la falta de información y capacitación a los productores del cultivo de palto, el valle de Condebamba es uno de los sectores agrícolas que cuenta con características agronómicas, geográficas y edafoclimáticas idóneas para generar este tipo de competencias y capacidades.
- Basado con el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo de investigación se recalca que es de vital importancia estudiar los aspectos que inciden en el desarrollo de la competitividad del sector agroproductivo y dentro de ellos las características que determinan la gestión organizacional y desarrollo empresarial, reconociendo la importancia de la gerencia con el propósito de establecer la relación con la competitividad agroproductiva, se debe también asegurar la existencia de educación en el campo gerencial, así como, en la formación necesaria para que los productores estén preparados para desarrollar ventajas competitivas no solo locales si no regionales o nacionales, en las cadenas productivas y en las organizaciones. Un concepto desarrollado en el trabajo de investigación es la Competitividad agroproductiva: Desde el punto de vista del agronegocio, es la capacidad actual y proyectada de los empresarios agrícolas, para mejorar las cualidades y calidades de manera de obtener productos con ventajas más atractivas que las que brinda la competencia.

4.1.6. Competitividad

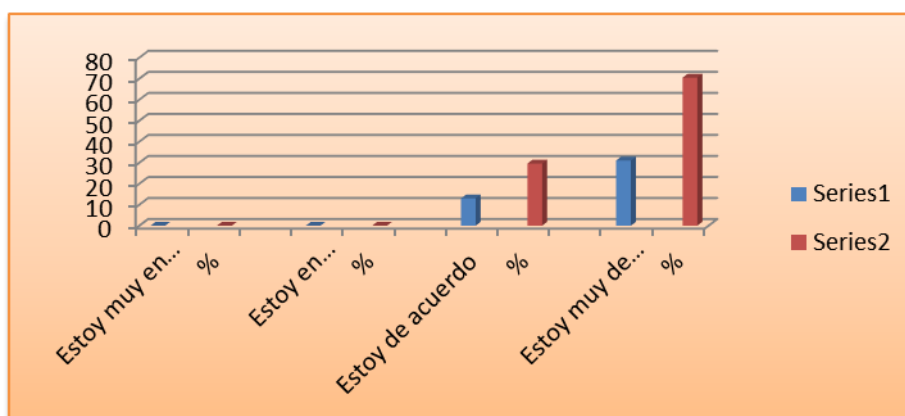
26. Considera que estar organizado o agrupado le ayudaría en la actualidad a ser mejores productores en la zona

Tabla 26. Opinión sobre estar organizado o agrupado.

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy de acuerdo	13	29.55%
Estoy muy de acuerdo	31	70.45%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Gráfico 26. Opinión sobre estar organizado o agrupado.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 26.

Comentario sobre opinión de estar organizado o agrupado

En el gráfico 26 se determinó que:

- Referente a la pregunta si considera que estar organizado o agrupado le ayudaría en la actualidad a ser mejores, se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que constituye la muestra en estudio, 13 productores contestaron estar de acuerdo, el cual representa un 29.55% y 31 manifestaron estar muy de acuerdo al cual representa un 70.45% de la muestra total.

- Basado en los resultados mostrados en las encuestas y entrevistas el 100% de los productores están convencidos que estar organizados le traerían mejores beneficios que actuar por sí solo, cabe mencionar que al hablar de ser mejores nos estamos refiriendo al manejo adecuado de sus unidades agrícolas, esto tiene que ver directamente con la generación de ventajas competitivas sostenibles. En el marco teórico estar organizados nos referimos a un grupo de personas y están deliberadamente coordinadas al logro de ciertos objetivos, motivadas por un propósito común. Según las teorías desarrolladas en el presente estudio de investigación una organización existe cuando las personas se comunican entre sí, están dispuestas a actuar en conjunto, comparten un propósito común, estas son herramientas que van a servir como estrategias de mejora organizacional.
- Cuando hablamos de un grupo organizado no podemos dejar de mencionar al capital humano como estrategias competitivas, este concepto lo hemos desarrollado en el presente trabajo; como en muchas zonas rurales hay agricultores que cuentan con una tecnología adquirida a lo largo de mucho tiempo de desarrollar actividades agrícolas. Esta tecnología (conocimiento aplicado) hay que ponerla en relieve, actualizarla con los nuevos desarrollos de la biotecnología y el estudio de los ecosistemas, de tal manera que los agricultores se conviertan en el capital humano que se necesita para alcanzar ventajas competitivas. Otra estrategia competitiva que tiene una estrecha relación con los resultados de las encuestas es la infraestructura institucional el cual considera que las instituciones, al ser creadas por las personas en un determinado espacio económico, se constituyen en agentes activos que participan en la construcción de la competitividad; en las zonas rurales estudiadas existe una falta de institucionalidad propia, lo que impide a los agricultores asumir tareas como el financiamiento, la capacitación, la comercialización, la investigación y la negociación con el Estado y con las empresas existentes en el Mercado.
- Por lo tanto es importante que tanto las instancias gubernamentales como los propios agroempresarios conozcan sus fortalezas y debilidades y participen en el diseño de sus estrategias de desarrollo. En general, la estrategia utilizada por las unidades productivas y el conjunto del encadenamiento que integren determinará las condiciones esenciales de la competitividad a nivel micro, Eficiencia, Calidad, Flexibilidad, Rapidez.

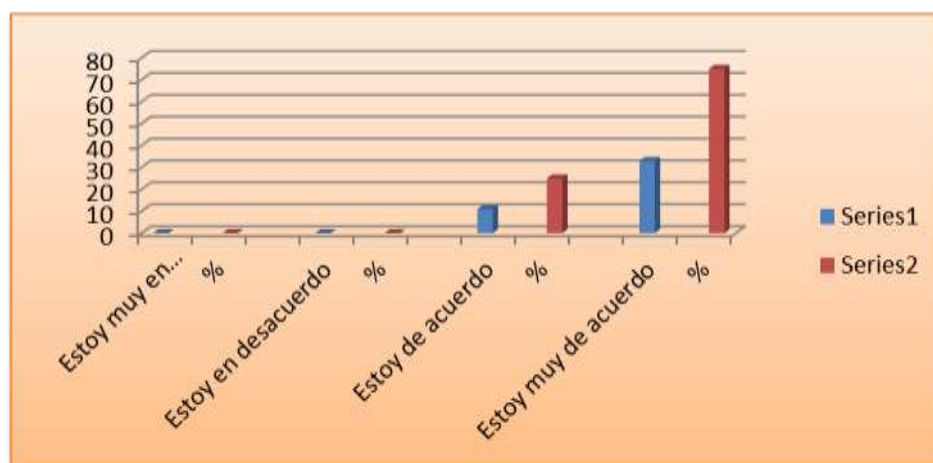
27. Cree que al mejorar la tecnología y manejo haya una adecuada articulación a los mercados

Tabla 27. Mejoramiento tecnológico y articulación al mercado.

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy de acuerdo	11	25.00%
Estoy muy de acuerdo	33	75.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 27. Mejoramiento tecnológico y articulación al mercado.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 27.

Comentario sobre mejoramiento tecnológico y articulación al mercado

En el gráfico 27 se determinan que:

- Referente a la pregunta cree que al mejorar la tecnología y manejo haya una adecuada articulación a los mercados, se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 11 productores contestaron estar de acuerdo, el cual representa un 25% y 33 manifestaron estar muy de acuerdo al cual representa un 75% de la muestra total.

- Es evidente que los productores saben que al optimizar el manejo agronómico del cultivo se les va abrir las puertas de un mercado adecuado que les genere mejores ganancias. En la actualidad cada mercado tiene sus propias especificaciones técnicas de acuerdo a la demanda local donde ofertan sus productos, para ello el productor se va ver obligado a mejorar y tecnificar sus cultivos, según las entrevistas algunos productores saben que al mejorar sus condiciones técnicas van a tener una mejor rentabilidad en sus cultivos y a la vez generar una ventaja competitiva sostenible.
- En el valle de Condebamba así como muchos sectores agrícolas en nuestro país cuenta con una ventaja muy importante que es el capital humano como se ha mencionado anteriormente y descrito en el marco teórico, esta ventaja aún no se ha explotado de manera adecuada, en tal sentido que podamos fusionarlo con la innovación tecnológica el cual es un aspecto que inciden en el desarrollo de la competitividad, pero todo ello debería ir acompañado de una adecuada infraestructura institucional, la cual se encentra muy limitada en este sentido el estado debería impulsarla así conseguiremos pasar el primer escalón que es el mercado interno. El acceso a mercados es un factor fundamental en el desarrollo de competitividad agroproductiva. En consecuencia, el mercado es también un criterio indispensable para localizar actividades.

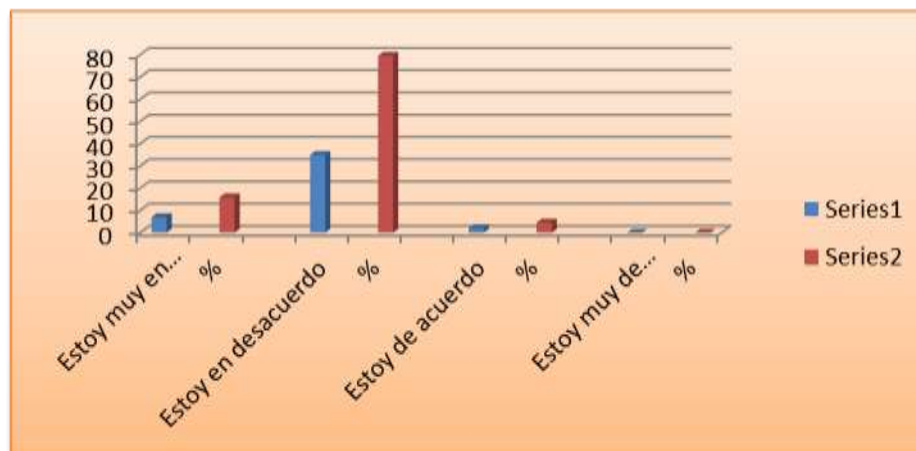
28. Debemos seguir produciendo el mismo producto aunque se gane poco, que producir algo diferente

Tabla 28. Cultivos alternativos y ganancias.

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	7	15.91%
Estoy en desacuerdo	35	79.55%
Estoy de acuerdo	2	4.55%
Estoy muy de acuerdo	0	0.00%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 28. Cultivos alternativos y ganancias.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 28.

Comentario sobre cultivos alternativos y ganancias

En el grafico 28 se determina que:

- Referente a la pregunta si debemos seguir produciendo el mismo producto aunque se gane poco, que producir algo diferente, realizada a los productores y productoras de palto del valle de Condebamba, existen cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 7 productores contestaron que están muy en desacuerdo, la cual representa un 15.91% del total, 35 productores manifestaron que se encuentran en desacuerdo, el cual representa un 79.55% y 2 manifestaron estar de acuerdo al cual representa un 4.55% de la muestra total.
- Es evidente en base a las respuestas de los productores locales que casi la totalidad de ellos manifestaron estar en desacuerdo frente al bajo rendimiento económico reflejado en una mezquina rentabilidad, producto de una débil fuerza competitiva, es por ello que los productores se encuentran dispuesto a generar capacidades y fortalezas que lleven a mejorar su calidad de vida. Un indicador que nos muestra la respuesta de los productores frente a esta pregunta es la idea de generar cultivos alternativos el cual puede llevar a una expansión biodiversa en el valle de Condebamba garantizado por sus cualidades edafoclimaticas. Uno de los objetivos centrales del presente trabajo de investigación es diseñar estrategias para mejorar los problemas manifestados, frente a esta pregunta podemos concluir que al generar cultivos alternativos podemos hacer uso de una herramienta que conlleve a mejorar la situación de los productores y productoras del valle de Condebamba.

- Basado en la relación directa de los conceptos descritos en el presente trabajo y las respuestas de los productores, podemos concluir que el valle de Condebamba así como nuestro país poseen variables que generan competitividad según (Aznaran, 2003) la variedad medio ambiental, extensiones de tierras agrícolas por explotar y con la infraestructura agrícola, es por ello que si se emplean algunas de estas variables necesarias se puede construir una plataforma agrícola con competitividad global. Para lograrlo tendrían que desarrollar competitividad agroproductiva. Desde el punto de vista del agro negocio, es la capacidad actual y proyectada de los empresarios agrícolas, para mejorar las cualidades y calidades de manera de obtener productos con ventajas más atractivas que las que brinda la competencia.

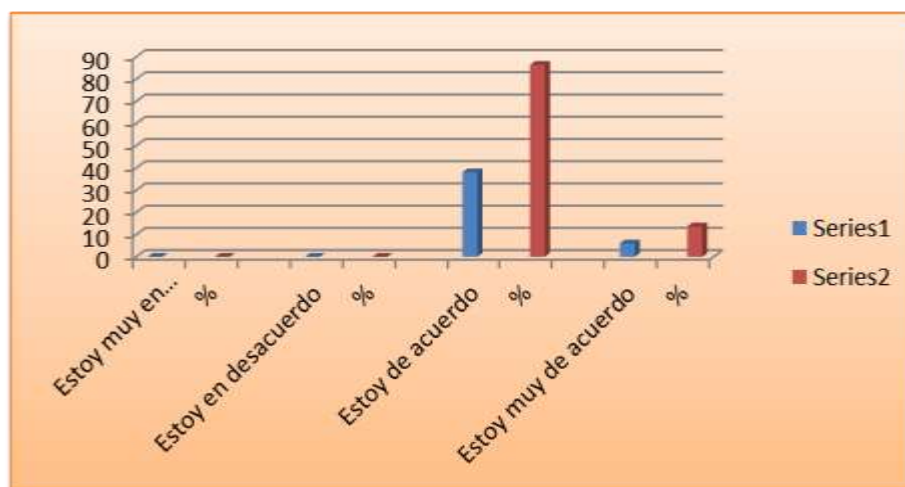
29. Cambiar las prácticas agrícolas y tecnologías, mejoraría el rendimiento de la producción

Tabla 29. Cambios en el manejo agronómico.

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy de acuerdo	38	86.36%
Estoy muy de acuerdo	6	13.64%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 29. Cambios en el manejo agronómico.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 29.

Comentario sobre cambios en el manejo agronómico

En el grafico 29 se determina qué:

- Referente a la pregunta cree que al Cambiar las prácticas agrícolas y tecnologías, mejoraría el rendimiento de la producción, se realizaron cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 38 productores contestaron estar de acuerdo, el cual representa un 86.36% y 6 manifestaron estar muy de acuerdo al cual representa un 13.64% de la muestra total.
- Es incuestionable que el 100% de los productores y productoras del valle de Condebamba están convencidos que si mejorarían sus prácticas agrícolas y tecnológicas y todo esto se orienta en un adecuado manejo agronómico, realmente se incrementarían sus rendimientos productivos, según los trabajos que vengo realizando en la zona y por las entrevistas realizadas a los productores un adecuado manejo del cultivo por mas exiguo que pueda ser va generar un cambio sustancial en las parcelas o unidades agrícolas, ejemplo si las parcelas de palto anteriormente jamás se habían abonado y ahora lo hacen trimestralmente el cambio en la fisiología y morfología de la planta es rotundo y evidente, solo con un pequeño cambio nutricional y por ende se va ver reflejado en el incremento de la producción y productividad, mejorando de esta manera la competitividad de cada productor frente a su competidor y al mercado.
- Una de las propuestas de mejora en el presente trabajo de investigación y como parte de las características de Competitividad agroproductiva es adoptar el enfoque de cadenas agroalimentarias ya que éste se fundamenta en una concepción ampliada de la agricultura y como base de la competitividad e incluye todos los diferentes procesos por los que atraviesa un producto, desde la producción primaria hasta el consumidor final. Cuando hablamos de competitividad agroproductiva nos referimos a la eficiencia Productiva o aumento de la productividad, Calidad y Diferenciación de Producto, manteniendo de esta manera una ventaja estratégica sostenible. Otro concepto desarrollado en el presente trabajo son las variables de la competitividad según (Aznaran, 2003) es cierto que la competitividad se construye a través del tiempo, no aparece espontáneamente, hay que planificarla introduciendo algunos elementos racionales, para la construcción de la competitividad de la agricultura, se deben tener en cuenta algunas variables como es: La atracción de inversiones identificar oportunidades de negocios, las cuales se convertirán posteriormente en proyectos de inversión y en empresas.

Ahora bien, una vez identificado el proyecto de inversión, debe contactarse alguna empresa del mismo rubro para que, de manera compartida o a través de una alianza estratégica, se implemente el proyecto de inversión.

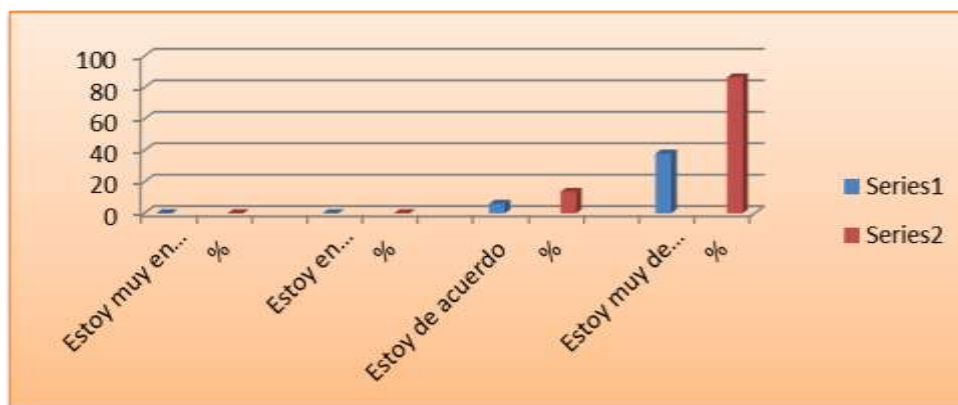
30. Considera que sería necesario proteger el medio ambiente

Tabla 30. Protección del medio ambiente.

Nivel	Encuestados	%
Estoy muy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy en desacuerdo	0	0.00%
Estoy de acuerdo	6	13.64%
Estoy muy de acuerdo	38	86.36%
Total	44	100.00%

Fuente: Encuesta para productores del cultivo de Palto en el valle de Condebamba. Elaboración propia.

Grafico 30. Protección del medio ambiente.



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla 30.

Comentario sobre protección del medio ambiente

En el grafico 30 se determina qué:

- Referente a la pregunta si considera que sería necesario proteger el medio ambiente, realizada a los productores y productoras de palto del valle de Condebamba, existen cuatro posibles alternativas a la pregunta propuesta, de los 44 encuestados que consiste la muestra en estudio, 6 productores contestaron estar de acuerdo, el cual representa un 13.64% y 38 manifestaron estar muy de acuerdo al cual representa un 86.36% de la muestra total.
- Es contundente basado en los resultados de las encuestas y entrevistas que la totalidad de los productores consideran de vital importancia la protección del medio ambiente, la mayoría de los productores del valle de Condebamba comparten una cosmovisión que radica en la protección y cuidado de su ambiente biodiverso. Al hablar de manejo tecnológico muchas veces lo relacionamos con la utilización de productos químicos que pueden ser dañinos y perjudiciales para la flora y fauna de la zona, ejemplo si existe una plaga que puede poner en riesgo la producción de un cultivo y no podemos combatirla de una manera biológica o mediante un manejo integrado de plagas, recurrimos a un producto químico que si no es utilizado de manera eficaz y con la asesoría de un ingeniero puede ser perjudicial para insectos benéficos como son las abejas que son polinizadores, es por ello que la base tecnológica debe ir acompañada de un buen asesoramiento y ello se consigue con capacitaciones, charlas, tanto de instituciones públicas y privadas, para así concientizar a los productores a proteger el medio ambiente.
- Existen estrategias competitivas que se ha descrito en el marco teórico referentes al cuidado del medio ambiente y esto se trata de identificar los productos que estén adecuados con el medio ambiente de las zonas rurales, de tal manera que, por un lado, se desarrolle una agricultura ecológicamente apropiada y por otro lado que realicen negocios agrícolas rentables. Esto, además se relaciona con las posibilidades de lograr la necesaria innovación tecnológica que otorgue competitividad a estas zonas rurales. Tenemos que fusionar la tecnología agronómica con el cuidado del medio ambiente y sobre todo con la salubridad de las personas que consumen los productos ofrecidos en los diferentes mercados de esta manera se está generando estrategias competitivas ambientales.

CAPITULO IV: ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL ASÍ COMO ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

5.1. Alternativas de mejora de la gestión organizacional

5.1.1. Diseño de la estrategia para la creación y operación de una adecuada gestión en las organizaciones

En este apartado se examinan las secuencias concretas, así como los procedimientos y herramientas que pueden servir de guía en los esfuerzos para promover el desarrollo rural para elevar la competitividad de las organizaciones agroproductivas de los productores y productoras del valle de Condebamba.

Los campos y elementos implicados en la gestión: preparación de las condiciones para orientarlos hacia la promoción de la competitividad es fundamental, el identificar las características de la estructura y operación de la entidad responsable del desarrollo rural (Brenes, 1998).

Respecto a la estructura interna de la organización rural es necesario identificar:

a) La naturaleza de su diseño organizacional

La mayor parte de las organizaciones suelen tener un diseño que propicia la operación aislada de las diferentes áreas. Consecuentemente, cada área tiende a proponerse acciones que busquen dar respuesta a las necesidades del desarrollo de cada sector, incorporando dentro de ella la mayor cantidad posible de recursos que le permitan operar (Brenes, 1998).

Esto generalmente resulta en que cada área incorpora personal, recursos materiales y financieros para atender todos los aspectos relacionados con el desarrollo del sector de atención. Para el caso de los grupos de productores de las unidades agrícolas del valle de Condebamba se tendría que identificar concretamente cómo están estructurados los grupos o asociaciones que le permita precisar las limitaciones que el diseño impone para abordar la tarea de promover la competitividad de la organización.

b) El personal y la cultura organizacional

El personal de las organizaciones rurales tiende a tener una visión compartimentalizada de su trabajo. Difícilmente puede el personal de las entidades imaginar otra forma de hacer las cosas, no obstante que los productores y productoras solo cumplen con las instrucciones que

han aprendido con el transcurso de los años el cual es transmitido por sus familias sin que prime una cultura de transferencia tecnificada y manejo adecuado de las unidades productoras, es por ello que estas instrucciones van por encima del logro de resultados efectivos en la realidad rural.

En este marco general, es común encontrar que el personal de las entidades no encuentre estímulos para generar una actitud hacia la resolución de problemas del desarrollo de la competitividad de los agroproductores y los encadenamientos de los cuales forman parte.

Es fundamental en el esfuerzo de orientar hacia la promoción de la competitividad de las cadenas agroproductivas contar con un diagnóstico claro de las actitudes y competencias del personal de la entidad. Debe identificarse la distancia entre la situación actual y la mínima deseable para poner en marcha una operación orientada hacia la promoción de la competitividad con alguna posibilidad de coherencia y consistencia. El diseño de un proceso de desarrollo de competencias y disposiciones del personal es una condición elemental para la orientación que nos ocupa (Brenes, 1998). Por fortuna, en el valle de Condebamba según los estudios de investigación realizada en el presente trabajo las personas suelen adoptar una actitud entusiasta ante tales procesos si son conducidos coherentemente.

c) La conducción directiva

Sin duda el ámbito clave para la puesta en marcha de una estrategia de gestión de la competitividad de las organizaciones agroproductivas es el de la conducción.

Es necesario advertir que sin una conducción claramente orientada hacia un objetivo y sin un plan sistemático de acción, las inercias, las resistencias al cambio, los intereses de grupos que obtienen ventajas bajo la forma tradicional de operar, así como la compleja y vertiginosa dinámica de la realidad rural terminarán minando cualquier esfuerzo (Brenes, 1998).

El valle de Condebamba por tener condiciones que pueden generar una ventaja competitiva sostenible, cumple con las condiciones idóneas de fortalecer organizacionalmente a sus productores y productoras con el fin de cumplir con sus objetivos y mejorar la calidad de vida del sector.

d) Los recursos materiales y financieros disponibles

De la misma manera en que es necesario identificar las condiciones de partida de las estructuras, procesos y en materia de personal, es de

primera importancia hacerlo con los recursos con los que cuenta los grupos y asociaciones de productores del valle. En lo relacionado con los recursos presupuestales, éstos responden a ciertas pautas regulares de asignación que no son fácilmente modificables, debe diseñarse una estrategia que permita orientar los recursos hacia aquellos proyectos y, sobre todo, procesos que permitirán invertir en la promoción del desarrollo de la competitividad de las unidades productoras de palto del valle de Condebamba.

Por otra parte, los recursos materiales disponibles por las organizaciones rurales suelen ser muy variados, desde, viveros, maquinaria, etc. Muchas veces estos recursos no cumplen con los propósitos para los cuales fueron diseñados o son utilizados de forma inadecuada por la falta de capacitación del recurso humano quien los manipula dificultando así el desarrollo de la competitividad,

5.1.2. Diseño y condiciones para elaborar una planeación y gestión estratégica que mejore las condiciones organizacionales y competitivas.

- a) Las condiciones para la gestión y puesta en marcha del proceso promoción de la competitividad de las unidades agroproductivas las podemos resumir en lo siguiente: existencia de una visión sistémica preliminar de las condiciones generales de las organizaciones del sector rural; diseño de una estructura operativa que permita intervenir concurrente y coordinadamente, capacitación básica del personal directivo y operativo que y diseño de los procesos generales de trabajo coordinado e interactivo (Brenes, 1998).
- b) Sobre esas condiciones, iniciales que deberán desarrollarse, es necesario identificar aquellas unidades agroproductivas en las que es conveniente comenzar. En términos generales, es preferible comenzar con aquellas en las cuales existan las mejores condiciones organizativas básicas y liderazgos empresariales comprometidos (Brenes, 1998).

Según los estudios del presente trabajo de investigación las unidades agroproductivas del valle de Condebamba se encuentran comprometidas con el fin de alcanzar sus objetivos mediante herramientas que conlleven a la competitividad y sostenibilidad.

- c) Una vez definido con qué unidades agroproductivas comenzar, se requiere identificar el tipo y nivel organizativo de los agroproductores, así como la estructura de los liderazgos regionales y estatales. Es un factor clave, en el proceso de promoción y gestión, esta identificación

de nivel organizativo y liderazgos, ya que es frecuente la existencia en el campo de muy limitados niveles de participación y de cuestionable representatividad e inclusión de los liderazgos (Brenes, 1998).

Basados en los estudios realizados en el valle de Condebamba, los productores de palto, tienen una débil organización y limitada representatividad como organización, ello se ha traducido en un bajo poder de negociación frente a compradores y proveedores, por lo que el trabajo de la entidad estatal debe empezar por la integración orgánica de representación y gestión del propio grupo antes de intentar avances.

- d) Es conveniente en este momento hacer una precisión metodológica. Se entiende que en el proceso de promoción y gestión de las unidades agroproductivas en organizaciones se convoca a la integración de los actores participantes en un consejo como alternativa de desarrollo. Es importante considerar que se trata no de construir “cadenas”, sino de construir consejos de agroproductores, en una primera instancia, para que puedan identificar y comprender la posición competitiva en la que están situados (Brenes, 1998).
- e) Es fundamental que los agroproductores de las unidades agrícolas del valle, a partir de los niveles regionales, primeramente reconozcan su propia posición competitiva respecto al entorno de los mercados en los que se ubica, esto es un factor crítico para coordinar los esfuerzos propiamente sectoriales (del eslabón agroproductivo) con los esfuerzos para elevar la competitividad. Es importante partir de la consideración de que los agroproductores son generalmente el eslabón con la posición más débil dentro de los encadenamientos, y que su primera tarea será la de definir estrategias de fortalecimiento (organizativo, en capacidad empresarial, en innovación tecnológica, en estrategias financieras, etc.).
- f) En el proceso de convocatoria, en el diseño de metodologías organizacionales y competitivas las negociaciones con las organizaciones y líderes existentes, debe asegurarse que llegue de manera clara y eficiente a todos los agroproductores. Esto necesariamente debe de hacerse con metodologías participativas y en el marco de talleres. Es difícil que en un solo taller puedan obtenerse los resultados deseados, por lo que habrá que prever una secuencia precisa y eficiente que no resulte pesada para los participantes. El objetivo final de esta fase es que los agroproductores del valle de Condebamba construyan una visión de su posición competitiva y de

éste en su conjunto respecto a los mercados, así como el diseño de un plan estratégico general para el desarrollo de su competitividad.

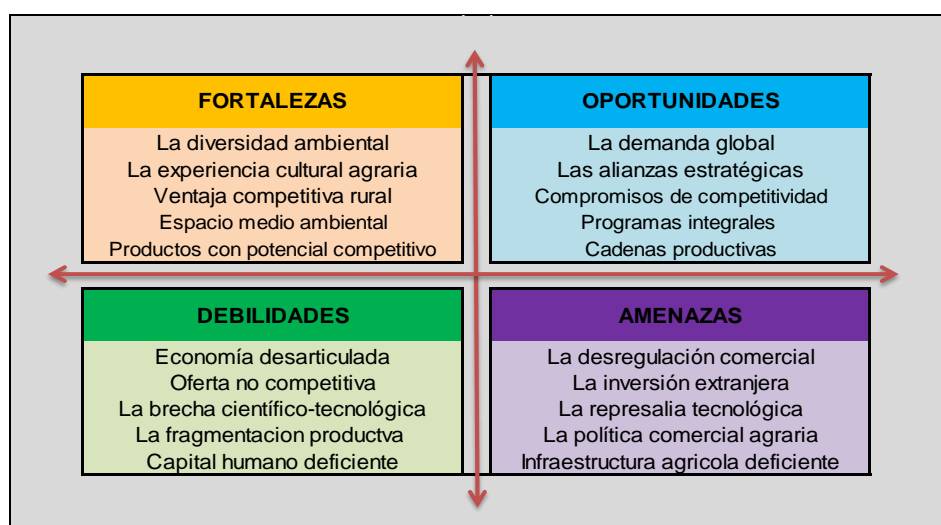
- g) El estado debe formar instancias articuladoras de los servicios para el desarrollo de la competitividad de cada cadena agroproductiva deben entenderse justamente como eso, instancias que articulan los recursos disponibles en la sociedad para dirigirlos y ajustarlos hacia las necesidades específicas de los proyectos de competitividad. No se trata, necesariamente, de crear nuevas instituciones o estructuras, sino de incorporar eficiente y sosteniblemente las capacidades ya instaladas en la sociedad, promoviendo su desarrollo y articulación efectiva a los procesos de competitividad (Brenes, 1998).

Resulta contraproducente que existan instituciones, proyectos y estructuras estatales que fomenten de manera conceptual el desarrollo de la agricultura, cuando en el campo de acción, en este caso el valle de Condebamba no se realice acciones pertinentes para el desarrollo organizacional y generación de ventajas competitivas que puedan mejorar las condiciones agroproductivas de las unidades agrícolas de los diferentes cultivos de los productores y productoras del valle de Condebamba.

- h) Finalmente, es importante reiterar que estas instancias de articulación de los servicios estratégicos, son procesos centrales para instaurar un sistema consistente y eficiente para el desarrollo de la competitividad agroproductiva.

5.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

Cuadro 05. Análisis estratégico



Fuente: Análisis estratégico basado en el cuadro FODA, elaboración propia, 2015.

5.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

5.3.1. Posicionamiento

Las zonas rurales tienen que formular una estrategia que marque el rumbo de las actividades agrícolas. Recordemos que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”. En este caso, se trata de encontrar una estrategia competitiva para alcanzar un posicionamiento de parte de las organizaciones agrícolas frente a los competidores existentes en el mercado, sea local, provincial, regional, nacional o extranjero. En consecuencia, hay que analizar la realidad agraria del valle de Condebamba. Para Aznaran, (2003) comprende:

a) Análisis del sector agrario y de la importancia de los productos agrarios en sus propias zonas rurales:

Hay que tener en cuenta que en las zonas rurales ya existe la competencia global, expresada en la presencia de productos provenientes de empresas globales; por lo tanto, la producción agrícola de estas zonas está siendo enfrentada por la importación de productos agrícolas.

Los productores del valle de Condebamba tienen que aprovechar las características edafoclimáticas que tiene su zona debido a que pueden ser un competidor eficiente frente a las importaciones, ya que al tener características biodiversas pueden producir contra estación lo cual generarían una ventaja competitiva frente a otras zonas de producción.

b) Análisis de la fragmentación productiva agrícola:

Esta fragmentación de la oferta agrícola dificulta alcanzar una posición en el mercado, necesiándose investigar científicamente los productos agrícolas, con el fin de lograr estándares de calidad que permitan ventajas competitivas. Según los datos obtenidos en el presente estudio de investigación, si consideramos las alternativas de mejora organizacional y competitiva mediante charlas, seminarios, capacitaciones, etc. Podemos vencer la dificultosa fragmentación de la oferta agrícola y mejorar las condiciones de mercado en el valle de Condebamba aprovechando sus características biodiversas.

c) Análisis de las posibilidades de alcanzar un posicionamiento que tenga una permanencia de largo plazo:

Las zonas rurales de nuestro país como es el ámbito de acción del presente estudio de investigación siempre tienen un alto costo de

ingreso por razones de mercado, de tecnología y de financiamiento; por lo tanto es necesario actuar desde una perspectiva de redes regionales para enfrentar las insuficiencias, pero ello va depender de gran medida de las gestiones del estado mediante sus agencias e instituciones que se vean involucradas en tomar acciones pertinentes frente a este análisis y de la innovación tecnológica permanente por parte de los productores de las unidades agrícolas.

d) Análisis de factores de éxito en el posicionamiento

- Reducidos costos de ingreso de la producción al mercado global.
- Producción de bienes o servicios sustitutos en el mercado global.
- Una relación positiva costo/beneficio de la actividad agrícola.

En las zonas rurales estudiadas, la producción de sustitutos es el factor clave, debiéndose trabajar arduamente para rentabilizar la actividad agrícola, reducir los costos, a través de las redes.

e) Construcción de la ventaja competitiva rural

- Hay que tener una visión de largo plazo cuando se planifique alcanzar la competitividad
- Desarrollar la investigación de los productos agrícolas que tienen potencialidad competitiva, dando prioridad a los productos con mayor potencialidad.
- Implementar una gerencia de calidad de la actividad agrícola.
- Articular productores nacionales con consumidores globales.
- Ampliar el escenario del mercado, desde el local hasta el global
- Establecer alianzas estratégicas

5.3.2. Localización de actividades

Todo plan estratégico tiene tres dimensiones:

- **Dimensión espacial:** Localización óptima de acuerdo con las ventajas comparativas.
- **Dimensión temporal:** Los años de horizonte del plan.
- **Dimensión económica:** Prioridad a las actividades económicas de acuerdo con su potencialidad competitiva.

En consecuencia, cuando se quiere definir un plan estratégico, se tiene la obligación de incorporar la localización óptima de cada línea de producto en este caso el valle de Condebamba, lo que tiene que ver con el ecosistema en donde se desarrolla la actividad agrícola que es el desarrollo del cultivo de palto.

Según Aznaran, (2003) se pueden precisar algunos criterios básicos en donde explorar las posibilidades de localización:

a) El espacio medio ambiental

Se trata de identificar los productos que estén adecuados con el medio ambiente de las zonas rurales, de tal manera que, por un lado, se desarrolle una agricultura ecológicamente apropiada y por otro, se realicen negocios agrícolas rentables, como hemos mencionado en párrafos anteriores el cultivo de palto en el valle de Condebamba cuanta con las condiciones biodiversas y edafoclimaticas (relación suelo – clima) que requiere el cultivo de palto para su adecuado desarrollo fenológico y genético. Esto, además, se relaciona con las posibilidades de lograr la necesaria innovación tecnológica y manejo agronómico que otorgue competitividad a estas zonas rurales.

b) La infraestructura vial

Este criterio es de primer orden, pues el traslado de los productos de los centros de producción a los mercados (local, regional, nacional) se facilita o dificulta de acuerdo a la infraestructura vial existente. En la mayoría de las zonas rurales, la infraestructura vial es deficiente para realizar el traslado de productos, en el caso del valle de Condebamba según las encuestas y entrevistas proporcionadas por los productores de las unidades agrícolas y por las visitas realizadas en el presente trabajo de investigación, la infraestructura vial con la que cuenta el valle no es deficiente y los traslados de los productos se pueden realizar con total normalidad y sin inconvenientes.

c) Capital humano

En todo espacio geográfico no solamente convergen recursos naturales, vías de comunicación, clima, etc., sino también personas que tienen una determinada experiencia vital en el desarrollo de actividades económicas, entre las que se encuentran las actividades agrícolas; esto es importante resaltarlo ya que los productores de las unidades agrícolas de palto cuentan con una tecnología adquirida a lo largo de mucho tiempo de desarrollar actividades agrícolas. Esta tecnología (conocimiento aplicado) hay que ponerla en relieve, actualizarla con los nuevos desarrollos de la biotecnología y el estudio de los ecosistemas, de tal manera que los agricultores se conviertan en el capital humano que se necesita para alcanzar ventajas competitivas.

d) La infraestructura institucional

Las instituciones, al ser creadas por las personas en un determinado espacio económico, se constituyen en agentes activos que participan

en la construcción de la competitividad; en las zonas estudiadas en el presente trabajo de investigación existe una falta de institucionalidad propia, lo que impide a los agricultores asumir tareas como el financiamiento, la capacitación, la comercialización, la investigación y la negociación con las empresas existentes en el Mercado.

e) El mercado interno

Cuando se quiere localizar una actividad económica, se analiza su viabilidad a partir del mercado objetivo existente, en tanto resultado de las interrelaciones entre los agentes económicos y de éstos con la naturaleza. En consecuencia, el mercado es también un criterio indispensable para localizar actividades. Sin embargo, percibimos que el mercado interno en el valle de Condebamba no se encuentra desarrollado. Entonces debe darse previamente la integración horizontal de los agentes económicos de las zonas rurales a través de la implementación de corredores económicos o redes comerciales.

5.3.3. Tecnología: innovar permanentemente

a) Desarrollar ciencia y tecnología

Una decisión estratégica, que cambiaría consecuentemente el rumbo de la economía y de la sociedad, es la de desarrollar ciencia y tecnología, modificando radicalmente el sistema educativo, convirtiendo la investigación en el pilar fundamental de la formación profesional en las universidades y en las otras instituciones educativas (Aznaran, 2003).

Este desarrollo va depender de las instituciones estatales y privadas que hagan uso de herramientas tecnológicas en zonas con debilidades organizacionales y competitivas.

b) Fortalecer la comunidad de investigación

En términos generales, es necesario que los organismos centrales de investigación debieran ser elevados al rango presidencial, conduciendo realmente toda la institucionalidad sectorial que existe en materia de investigación científica y tecnológica (Aznaran, 2003).

Cabe mencionar que nuestro país se encuentra aún lejos de fortalecer una colectividad y costumbre investigadora, para lo cual se ve repercutido en el desarrollo sostenido de la agricultura de las zonas rurales y de nuestro país.

c) Convertir la investigación en actividad rentable

Se trata de considerar la investigación como una actividad que tiene aplicación práctica en los procesos económicos; ahora bien, puesto

que la investigación obtiene un conocimiento nuevo, aquellos procesos económicos son mejorados, lográndose así un mayor grado de competitividad. Por lo tanto, si el resultado de la investigación tiene un efecto inmediato en el mejoramiento de los procesos económicos, entonces está generando un valor agregado; es decir, se pueden comprar y vender los resultados de una investigación; se puede ofertar y demandar un proceso investigatorio (Aznaran, 2003).

Este es un aspecto muy generalizado desde el punto de vista de nuestro trabajo de investigación, pero resulta conveniente mencionarlo debido a la gran importancia que tiene los trabajos de investigación, ya que es un factor indispensable en desarrollo de nuevas tecnologías que pueden ser utilizadas en el campo agroindustrial y mejorar las condiciones de vida de los productores rurales.

d) Desarrollar productos con potencialidad competitiva

En la actividad agrícola de la zona del presente trabajo de investigación, hemos visto que hay múltiples productos que pueden aprovechar oportunidades que ofrece la economía global; tales son los casos de la maca, la quinua, la kiwicha, el yacón, etc. Según las entrevistas y encuestas realizadas a los productores y productoras me comentaron que estarían dispuestos a generar cultivos alternativos siempre y cuando haya una buena articulación a los mercados con precios justos.

5.3.4. Finanzas: rentabilizar la actividad agrícola

a) Realizar estudios de factibilidad económica por producto

Puede parecer una tarea ardua y costosa, pero tiene que hacerse; nos estamos refiriendo a realizar estudios de factibilidad económica que permitan conocer la rentabilidad esperada por cada producto. Es evidente que por el costo, estos estudios deberán ser asumidos por un organismo central de planeamiento, financiado con recursos públicos y privados, con cargo a las utilidades. Cuando hablamos de estrategias competitivas siempre tendemos a generalizar con el fin de generar desarrollo sostenible no solo basados en el marco referencial a la zona de intervención del presente trabajo si no todas las zonas rurales de nuestro país ya que todas presentan características similares de desarrollo.

b) Elaborar costos estándar

Éste es un mecanismo muy útil para establecer la potencialidad competitiva de un producto; en efecto, si se tuviera elaborado un listado de costos estándar de productos que compiten en la economía,

estaríamos en capacidad de contrastarlos con los costos domésticos de nuestros productos. La idea es inducir una cierta estructura de la oferta agrícola interna, de tal manera que se produzca únicamente en lo que se tiene cierta potencialidad competitiva (Aznaran, 2003).

Estos mecanismos resulta de vital importancia en el desarrollo agrícola rural de las zonas en mención como de otras que requieren generar competitividad.

c) Elaborar programas integrales de promoción agraria

Una de las razones más importantes que explican el fracaso de las acciones que se ejecutan para desarrollar la agricultura es que siempre son acciones aisladas, que responden a un problema eventual surgido en la realidad agrícola. Pero, como se sabe, en el sector agrícola, en cada campaña surge un problema distinto, sea la falta de lluvias, los precios bajos de los productos importados, las inundaciones, los aranceles en los países importadores, la sobreproducción en los países competidores o las deficiencias en el financiamiento agrícola (Aznaran, 2003).

En consecuencia, si se quiere desarrollar el sector agrícola, se tiene que elaborar un programa integral que comprenda todas las áreas de la problemática; además, sería necesario que la política y los planes se adelantaran a los problemas; para lo cual se debe tener, en principio, una visión del sector.

d) Construir infraestructura agrícola

Es evidente que si se quiere rentabilizar la actividad agrícola se debe empezar por superar las grandes dificultades en infraestructura que se presentan cuando se desarrollan proyectos en este sector; podemos citar ejemplos como la deficiente infraestructura vial, la falta de centros de procesamiento de productos agrícolas (deshidratadoras, molinos, frigoríficos, etc.), el número insuficiente de centros de investigación y de extensión agrícola, la deficiente canalización de ríos y acequias, etc. (Aznaran, 2003).

Este aspecto es un factor que venimos mencionándolo en muchos aspectos del presente trabajo de investigación, pero resulta resaltante mencionar que hay mucho trabajo por realizar por parte del estado referente a la realidad agrícola de nuestro país.

e) Institucionalizar mercados: agua, tierra y bosques

Justamente, en la perspectiva de desarrollar esa cultura empresarial, se debe impulsar la institucionalidad económica; para ello se deben

dar las normas que regulen el comercio de los recursos naturales, tales como el agua, la tierra y los bosques; esto tiene como finalidad introducir los criterios económicos en las actividades que utilicen estos recursos.

5.3.5. Oferta: producir con calidad

a) Homogeneizar tipos de cultivos

Una de las debilidades más frecuentes de la actividad agrícola del valle de Condebamba es que los productos agrícolas presentan muchas variedades, diferentes tamaños, diversas calidades, etc., lo que dificulta su identificación; consecuentemente, se reducen enormemente las posibilidades de promocionar un producto.

En ese sentido, si se pretende encaminar la producción de estos productos agrícolas hacia el mercado nacional o global, los agricultores tienen que producir variedades adaptables al medio ambiente y al mismo tiempo, atractivas para el mercado.

b) Establecer indicadores de calidad

El proceso de homogeneizar los productos agrícolas debe tener como objetivo estructurar una oferta de calidad, es decir, deben producirse bienes agrícolas identificables con una marca que sea el distintivo con que se participa y compite en el mercado. Para esto tienen que desarrollarse procesos de investigación. De un lado, debe investigarse cuál sería la variedad del producto agrícola que sería el que se adapta al ecosistema, además de establecer las condiciones tecnológicas para que este producto pueda contar con los estándares de calidad requeridos por el mercado (Aznaran, 2003).

Cuando hablamos de los productos agrícolas del valle de Condebamba podemos tener una característica representativa de la zona, estas son que los productos no presentan enfermedades severas que puedan influenciar negativamente en la calidad del producto, esto trae como consecuencia que no se realicen aplicaciones fitosanitarias que repercutirían en residuos y trazabilidad. También podemos mencionar que muchos de los caseríos productores de palto realizan un manejo casi orgánico con lo cual resulta muy atractivo para los mercados nacionales y globales con miras a la exportación.

c) Capacitar el capital humano

En este aspecto se debe hacer el mayor esfuerzo, pues en el transcurso de los años, hasta podríamos decir siglos, el sector agrícola se ha descapitalizado en términos de recursos humanos; por supuesto, se puede afirmar que existen millones de agricultores, pero éstos

trabajan en condiciones de baja productividad, y la causa principal de ello es su falta de capacitación (Aznaran, 2003).

El recurso humano de los productores del valle de Condebamba es de vital importancia ya que cuentan con conocimientos que han pasado de generación en generación, para lo cual debemos explotar de manera conceptuada, con la finalidad de afianzar esos conocimientos con métodos tecnológicos adecuados para un mejor manejo de las unidades agrícolas del valle de Condebamba y ser más competitivos.

d) Establecer cadenas de calidad: proveedor-productor-cliente

En efecto, no podrían obtenerse productos agrícolas de calidad si no se cuenta con proveedores de materias primas e insumos que ofrezcan bienes de calidad (Aznaran, 2003).

Para ello debemos considerar que para reforzar este aspecto desde el punto de vista del cumplimiento de los objetivos del presente estudio de investigación debemos capacitar y concientizar no solo a los productores si no a los proveedores que mantengan un servicio de calidad, así como a los clientes una adecuada negociación.

5.3.6. Organización: generar valores empresariales

a) Promover cultura empresarial

Es un dato de la realidad que la mayoría de los productores agrícolas no se consideran a sí mismos como empresarios; inclusive, buscan distanciarse de los gremios que tengan algún componente de tipo empresarial, como por ejemplo, asociarse para explorar nuevos mercados; de allí que en el sector agrícola la mayoría de los gremios existen sólo para defender algún derecho adquirido o para hacer conocer a las autoridades los problemas concretos de cada zona agrícola (Aznaran, 2003).

Como alternativa de mejora desde el punto de vista agroempresarial se debe promover en la mente de estos productores del valle de Condebamba un concepto básico que consiste en asumir que se desarrolla la actividad agrícola para obtener una rentabilidad; el Estado junto al sector privado puede constituir programas de gestión empresarial orientados a los jóvenes de las zonas rurales. Esto, además, reduciría la migración creciente campo-ciudad.

b) Desarrollar criterios costo/beneficio

En el curso de la promoción de una cultura empresarial entre los agricultores se tienen que superar dos deficiencias: la primera consiste en que los agricultores no saben con exactitud cuáles son sus

costos de producción; menos aún conocen cómo asignar los gastos indirectos en que incurren en la actividad agrícola; la segunda corresponde a la nula predisposición para investigar y establecer una comparación entre el costo y el beneficio esperado (Aznaran, 2003).

En una de las preguntas formuladas a los productores de las unidades agrícolas del valle de Condebamba era si tenían conocimiento sobre costos de producción para lo cual obtuvimos un porcentaje casi nulo sobre ese conocimiento, por ello pudimos concluir que los productores no tenían conocimiento exacto de sus ganancias y menos aún sobre un balance entre costo beneficio del cultivo, esto repercute grandemente en nuevas instalaciones del cultivo, así como en la comercialización del producto. No se trata solamente de incentivar una cultura empresarial, sino que también se necesita dotar de capacidad técnica a los agricultores.

c) Desarrollar un enfoque de servicio al cliente

Es decir, se debe adecuar la producción agrícola a las características de cantidad, oportunidad y calidad que exigen los clientes en el Mercado. Además, debe contarse con aquella vocación de servicio que surge de la cultura organizacional, se necesita tener claro que se produce para vender. Estas herramientas estratégicas solo se verán reflejadas positivamente en los productores y productoras de las unidades agrícolas con capacitaciones constantes por parte de instituciones públicas y privadas.

d) Acostumbrarse a enfrentar la competencia

Esto consiste en que los productores agrícolas deben superar el sentimiento de recelo y temor que les ocasionan el mercado y la competencia. Este sentimiento los lleva a exigir al Estado que impida el ingreso de productos extranjeros o que adquiera sus excedentes de producción, buscando, en ambos casos, protegerse frente al monstruo imaginario que representa el mercado (Aznaran, 2003).

La zona en mención donde se realizó el trabajo de investigación cuenta con características físicas idóneas para hacer frente a la competencia, pero para ello debe generarse estrategias idóneas de capacitación a los productores.

e) Concebir a la tierra como medio de producción y de rentabilización de inversiones

Nos referimos a las tierras de uso agrícola. En efecto, si una persona posee una porción de tierra, puede desarrollar un proyecto empresarial de explotación agrícola o, en su defecto, la puede alquilar

a un tercero para que éste desarrolle un proyecto empresarial. Lo cierto es que la tierra es un medio de producción que genera ingresos al que la posee o la utiliza. El latifundio, en algunos casos, y la parcelación exagerada son extremos que significan ineficiencia en el uso de la tierra como medio de producción (Aznanan, 2003).

Este es un factor negativo cuando nos referimos a la producción, la parcelación es un problema a nivel nacional que se ve reflejado en la falta de competitividad de los productores, para lo cual existen alternativas que pueden mitigar este aspecto, como es asociarse para así lograr volúmenes adecuados y estándares equilibrados.

5.3.7. Compromisos y las Alianzas productivas

En el proceso de mejorar la competitividad de las organizaciones agroproductivas en los diferentes espacios territoriales, se tiene que consolidar consensos y acuerdos entre los agentes económicos que participan de los encadenamientos productivos.

El MINAG-DGCA ha venido impulsando estos arreglos institucionales, compromisos nacionales y regionales entre los diferentes actores de la cadena, con el propósito de construir reglas de juego comunes, planes estratégicos y programas y proyectos que desarrollen las organizaciones o cadenas agroproductivas. A esta iniciativa de la DGCA se ha denominado compromisos de competitividad, que se han venido promoviendo. A nivel micro, los acuerdos y arreglos se han expresado a través de las alianzas productivas, entre los actores privados, muchas veces promovidas por ONG, cooperación internacional o entidades públicas.

a) Compromisos de Competitividad

Los Compromisos de Competitividad son los acuerdos que celebran entre los agentes económicos con los sectores públicos privados y académicos involucradas con los objetivos y metas del corto, mediano y largo plazo para desarrollar la competitividad en el marco de un plan Estratégico de las organizaciones o cadena agro productiva. Estos pueden ser de carácter local, regional y nacional. Los compromisos de competitividad son instrumentos de institucionalidad y no son metas en sí mismas. Son documentos escritos firmados por los actores económicos y organizaciones de apoyo y asesoramiento.

b) Las Alianzas Productivas

Las alianzas productivas se definen como compromisos y/o arreglos, vínculos y/o compromisos entre dos o más agentes económicos de la cadena productiva, para coordinar recursos humanos y financieros, técnicas y metodologías, así como esfuerzos y habilidades, con un objetivo estratégico común por ejemplo: lograr beneficios mutuos (organizados).

Durante el proceso de desarrollo de cadenas se propugnan alianzas entre sus diferentes agentes para mejorar su capacidad de enfrentar problemas de interés común que les permita elevar sus niveles de productividad, rentabilidad y competitividad.

CONCLUSIONES

Los productores que conforman las unidades productoras de palto tienen miras y objetivos comunes, que es mejorar la producción y productividad del cultivo, ellos están dispuestos a trabajar en conjunto ya que comparten un propósito en común, pero no tienen conocimientos sobre el funcionamiento y gestión de una organización.

La cultura organizacional de los productores del valle de Condebamba no se encuentra bien definida debido a que la gran mayoría de los productores no están bien organizados, para lo cual no comparten un paquete cultural de valores y creencias que caracterice a un grupo en particular. Si nos referimos a tipos de cultura se ha observado que más que una cultura predominante, existen subculturas que determinan el comportamiento de los productores.

Existe una débil estructura organizacional lo cual repercute en un insipiente desarrollo institucional en el sector agrario del valle de Condebamba, bajo nivel del capital humano, físico y social, así como Inadecuados servicios agrario.

Existe un débil modelo de principios básicos de gestión eficaz, como falta de planeación, distribución del trabajo adecuado, dirección y control, para así cumplir con los resultados pre-establecidos. Esta debilidad de gestión y limitada representatividad como organización, se ha traducido en un bajo poder de negociación respecto al entorno de los mercados.

Referente a la competitividad de las unidades agrícolas del presente estudio de investigación, se puede analizar que existe una estrecha relación entre espacio medio ambiental ideal, infraestructura vial, extensiones de tierras agrícolas por explotar e infraestructura agrícola; pero existen también fortalezas que se han adquirido durante siglos de experiencia agrícola que es un factor primordial generador de competitividad.

Falta de disponibilidad de financiamientos lo cual repercute en la poca o casi nula adopción de nuevas tecnologías en las unidades agrícolas, así como la falta de desarrollo de los mecanismos que permitan el acceso a la información y su difusión. Los pocos recursos materiales y financieros disponibles por las organizaciones o grupo de productores del valle de Condebamba no cumplen con los propósitos para los cuales fueron diseñados.

RECOMENDACIONES

Para generar una cultura fuerte o dominante en el valle de Condebamba las instituciones gubernamentales y privadas deberían trabajar el tema de gestión organizacional como es formar asociaciones y cooperativas, establecer herramientas Cuantitativas en la Gestión organizativa que van a servir como estrategias de mejora organizacional y con ello generación de ventajas competitivas sostenibles.

La infraestructura institucional del estado debería implementar técnicas de gestión agroempresarial tales como: Análisis Estratégico, tecnología de Información, gestión Financiera de operaciones de logística y ambiental así como generar estrategias competitivas y planes de negocios que faciliten un buen desenvolvimiento de los actores principales.

Con respecto a la competitividad agroproductiva se propone adoptar el enfoque de cadenas agroalimentarias ya que éste se fundamenta en una concepción ampliada de la agricultura y como base de la competitividad. Generar tres áreas fundamentales con relación a la dimensión espacial de la competitividad, que son el capital humano, infraestructura institucional y mercado interno con el fin de explotar al máximo y fusionarlo con la innovación tecnológica.

Es necesario que los productores del valle de Condebamba establezcan alianzas estratégicas con empresas locales, regionales o nacionales para de esta manera alcanzar los volúmenes de producción acordes con la demanda del mercado. Por lo menos, ésta es la única alternativa en el corto plazo, pues la investigación científica y tecnológica es una tarea con resultados a largo plazo.

El sector agrario nacional mediante sus proyectos e instituciones especializadas como órganos reguladores deben generar y reforzar conocimientos técnicos de sanidad e inocuidad acorde con los mercados nacionales y facilitar el acceso de productores a nuevos y más exigentes mercados como construcción de espacios virtuales informativos, manuales informativos, promoción de espacios para oferta de productos agrarios.

Los productores del valle de Condebamba deben ejecutar estrategias competitivas como: Posicionamiento, Localización de actividades, Tecnología (innovar permanentemente), Finanzas, Oferta (producir con calidad), Compromisos y las Alianzas productivas.

BIBLIOGRAFIA

Arce Puican, J (2009). “Guía funcional para el fortalecimiento de las Cadenas agroproductivas en el Perú”. México, Editorial Thompson, Primera edición.

Aktuf, Omar (1994). “Administración entre la tradición y la renovación”. Editorial Gatean Morin, Quebec.

Aznaran Castillo, G (2003). “La competitividad global agrícola”. Lima. Fondo Editorial. 1° edición.

Barney y Grant, (2006). “Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones”. Madrid. Civitas, 5° edición.

Brenes R, E (2001). “Agro tecnología en Perú. CAF. Proyecto andino de competitividad”. Lima. 1° edición.

Cervantes García, R (2009). “Proyecto de Cooperación UE-Perú / Penx”. Lima, editorial Asecal-Mercurio. 1° edición.

Correa Rodríguez, A. (1999). “Factores determinantes del crecimiento empresarial”. España, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.

Coriat, Benjamín (2000). “El taller y el robot”. México D.F. Siglo XXI editores, Cuarta Edición.

Da Silva y Reynaldo O. (2002). “Teorías de la administración”. México, Editorial Thompson, Primera edición.

Dávila, L. de Guevara Carlos (2001). “Teorías organizacionales y administración”. Bogotá Colombia. Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición.

De la Rosa, Albuquerque Ayuzabet (2004). “Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización” en Iztapalapa.

De Paula Gutiérrez, F. (1999). "Política Económica para la Competitividad". México, INCAE, 1° edición 1999.

Fernández Collado, C. (2002). "La Comunicación en las Organizaciones". Trillas, México, 2ª. Edición 2002.

Gane, Michael (2007). Forest Estrategy. Strategic management and sustainable development for the forest sector. (Springer Netherlands Ed., 1° Edición.

González, M y Olivares, S. (1999) "Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano". CECSA, México, 1° ed. 1999.

Harrison, Michael I. (1991). "Diagnosing Organizations. Methods, Models and Processes, Applied Social Research Methods Series" (vol. 8), U.S.A.: Sage Publications.

Hitt, M. A., et. Al. (2006). "Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización". Distrito Federal, México, Thomson.

Hall, Richard (1996). "Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados". México, Pearson. X Edición.

Herskovits, Melvillej (1995). "El hombre y sus obras. Fondo de Cultura" Económica, México, 1ª. Ed. en inglés 1948, 1ª. Ed. en español ,1952. Edición 1995.

Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2005). "La estrategia del océano azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia". Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma.

La Passade, Georges (2008). "Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia". Barcelona España. Editorial Gedisa, Cuarta Edición.

Mata Fernández y Balbuena, G. (2007). “Modalidades de crecimiento de la empresa, según el entorno genérico de su sector, y su influencia en la estrategia de internacionalización de la misma”. España

Martínez, Ávila Alejandra (1997). “Sociología de las organizaciones”. México D.F. Editorial Mc Graw Hill.

Méndez, A Carlos (1998). “Metodología de investigación”. México. Editorial Mc Graw Hill. 2da edición.

Mintzberg, H. (1999). “La estructuración de las organizaciones”. Barcelona España. Editorial Ariel Economía.

Morales González, M. A y Pech Vázquez, J. L. (2000). “Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Contaduría y Administración.

Morgan, Beltrán Josefina (2009). “Identidad y cultura en una empresa del sector alimenticio. Tesis doctoral. México. Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro.

Muller, G (1999) “El caleidoscopio de la competitividad”. Revista de la CEPAL (56), 137-148. 1º edición.

Peteraf, M. (1993). “The Cornerstones of competitive Advantage: A resource-Base View. In strategic Management journal”. Vol 3, Pg 179-191.

Porter, M. E. (2003). “En Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. México, Compañía Editorial Continental.

Porter, M. E. (2005). “Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior”. México, Compañía Editorial Continental.

Puig, N., y Los Certales, J. (2000). "Las estrategias de crecimiento de la industria química alemana en España, 1880-1936: Exportación e inversión directa". *Revista de Historia económica*, 345-382.

Perrow, Charles (1984). "La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo". Editorial X, No. Edición, País.

Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José, Costa Rica, IICA

Rodríguez M., Darío (2005). "Diagnóstico de la cultura organizacional". 136 - 157, en *Diagnóstico organizacional*. México D.F. Alfaomega. 1° edición.

Rojas, P y Sepúlveda, S. (1999). "Competitividad de la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor Localización espacial". Costa Rica, editorial San José, 1° edición.

Scott, W. Richard (1964). *Theory of organizations. Handbook of Modern Sociology*. Chicago, USA. Ed. Robert E. L. Farris.

Sol de vila, I y García Pilar (2000). "El Control de Gestión en las organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios economistas de España. Tesis doctoral no publicada. Barcelona España.

Tijerina, Garza Eliézer (2008). "Evaluación crítica del neo institucionalismo de D.C. North" en *Revista Denarius*, No. 1.

Vasilachis De Gialdino, I. (2007). *Estrategias de investigación cualitativas*. Buenos Aires Argentina. Editorial Gedisa, 1° Edición.

Weston, J; Brigham, E (1994) "Fundamentos de la administración financiera" México: Mc GRaw Hill, 1148 p. 1° edición.

APÉNDICES

ENCUESTA		TABULACION																																																		
DATOS DEL PRODUCTOR		N° de encuestados																																																		
1	Nivel de estudios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Total						
	Analfabeto			1				1																																									3			
	Primaria incompleta					1											1	1																																7		
	Primaria completa	1			1						1	1		1						1		1	1			1				1	1									1		1		1					15			
	Secundaria incompleta		1			1							1						1																												1		1	1	10	
	Secundaria completa						1	1				1		1						1																														9		
	Total																																																	44		
2	Cuanta área total tiene	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Total						
	Menos de 1 hectáreas			1			1	1			1	1	1			1	1	1	1		1	1			1	1	1			1	1						1	1		1	1							22				
	Entre 1 y 2 hectáreas	1			1					1	1				1	1					1	1	1							1	1																		1		17	
	Entre 3 a 4 hectáreas		1			1	1																																											1		5
	Más de 5 hectáreas																																																		0	
	Total																																																		44	
3	Cuanta área dedica al cultivo de palto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Total						
	Menos de 1 hectáreas	1		1	1		1	1		1	1	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1			1	1																			28		
	Entre 1 y 2 hectáreas					1	1		1						1	1					1		1		1						1	1																			13	
	Entre 3 a 4 hectáreas		1																																																3	
	Más de 5 hectáreas																																																		0	
	Total																																																		44	
GESTIÓN ORGANIZATIVA-ASOCIATIVA																																																				
4	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Total						
	Estoy muy en desacuerdo																																																			0
	Estoy en desacuerdo																																																			0
	Estoy de acuerdo	1	1		1	1		1		1	1	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30		
	Estoy muy de acuerdo			1			1		1											1	1		1		1																											14
	Total																																																		44	
5	Pertenece actualmente algún tipo de asociación o agrupación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Total						
	Si	1	1	1			1	1		1			1							1	1		1				1	1																						18		
	No				1	1		1		1		1	1		1	1	1			1		1	1	1	1	1																								26		
	Estoy de acuerdo																																																		0	
	Estoy muy de acuerdo																																																		0	
	Total																																																		44	
6	Le gustaría ser parte de alguna organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Total						
	Estoy muy en desacuerdo																																																			0
	Estoy en desacuerdo																																																			0
	Estoy de acuerdo		1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38			
	Estoy muy de acuerdo	1		1			1														1	1																													6	
	Total																																																		44	
7	Tiene conocimiento como funciona una organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Total						
	Estoy informado	1					1	1		1			1							1	1		1				1	1																						14		
	Estoy completamente informado		1	1																																															4	
	No estoy informado				1					1			1										1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20			
	No tengo ninguna información					1	1					1			1	1	1																																		6	
	Total																																																		44	
8	Cree que estar organizado implicaría tener mejor apoyo de las autoridades	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																										

