



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LA CENTRAL DE  
COOPERATIVAS AGRARIAS CAFETALERAS DEL VALLE DE LA  
CONVENCIÓN Y LARES, DE LA PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN  
– CUSCO – 2019**

Presentada por:

Bach. Roslid Céspedes Flores

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.

ASESOR: Mg. Eddy Vizcarra Mejía.

**CUSCO – PERÚ**

**2020**



## PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, dispongo a vuestra distinguida consideración la tesis intitulada, **COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LA CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS CAFETALERAS DEL VALLE DE LA CONVENCIÓN Y LARES, DE LA PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN – CUSCO – 2019**, con el objeto de optar al Título Profesional de Licenciado en Administración.

Las empresas actualmente compiten en distintas industrias a la cual pertenecen, donde lo sustitutos cercanos y empresas competidoras en el sector de la industria chocolatera, genera un sentido de competitividad de cada empresa con la finalidad de mantenerse en el mercado, para esto se necesita tener en consideración la innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad del producto, lo cual directamente responde a disminuir los costos y generar una mejor aceptación en el público de más exigencia. En ese entender el objetivo de la investigación es: Describir la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019.

Roslid Céspedes Flores



## AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Andina del Cusco, a todos mis docentes de la Escuela profesional de Administración por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión a todos los docentes.

De manera especial a mi asesor Mg. Eddy Vizcarra Mejía.

A mis dictaminantes Mg. Evelyn Jesús Carazas Araujo y Dr. Hernando Gonzales Abril, quienes me han guiado con su paciencia y su rectitud.

Mi profundo agradecimiento a la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de La Convención y Lares - COCLA por confiar en mí y abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de la empresa, finalmente quiero agradecer a todas las personas que me han apoyado en este proceso cuando más lo necesité, por extender su mano y sus buenos deseos, por el amor brindado cada día, siempre los llevaré en el corazón.

Roslid Céspedes Flores



## DEDICATORIA

La concepción de esta tesis está dedicada principalmente a Dios, quien con su bendición me dio una oportunidad más de vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Nélide Flores Morales y Wilton Henry Céspedes Del Pozo, pilares fundamentales en mi vida, sin ellos no podría avanzar cada paso que doy, su tenacidad, el esfuerzo y las metas alcanzadas, refleja la dedicación, y el amor que me tienen, han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mi abuelita Rosa Del Pozo Solórzano por su amor y cariño desde el momento que me vio nacer.

A mi hermana Nicole Céspedes Flores, a quien quiero incondicionalmente por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A ellos esta tesis; es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con toda mi vida.

Roslid



## ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ABSTRACT.....	xii

### CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos .....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1. Objetivo general .....	5
1.3.2. Objetivos específicos .....	5
1.4. Justificación de la investigación .....	5
1.4.1. Relevancia social.....	5
1.4.2. Implicancias prácticas .....	6
1.4.3. Valor teórico .....	6
1.4.4. Utilidad metodológica.....	6
1.5. Delimitación del estudio .....	7
1.5.1. Delimitación espacial.....	7
1.5.2. Delimitación temporal.....	7

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	8
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	12



- 2.2. Bases legales ..... 14
- 2.3. Bases teóricas..... 18
  - 2.3.1. Competitividad empresarial ..... 18
  - 2.3.2. Condiciones de la competitividad empresarial ..... 33
- 2.4. Marco empresarial ..... 40
  - 2.4.1. Central de cooperativas agrarias cafetaleras del valle de la convención y lares... 40
- 2.5. Marco conceptual..... 41
- 2.6. Variable de estudio ..... 44
  - 2.6.1. Identificación de la variable ..... 44
  - 2.6.2. Conceptualización de variable ..... 45
  - 2.6.3. Operacionalización de la variable ..... 46

**CAPÍTULO III**  
**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

- 3.1. Tipo de investigación..... 47
- 3.2. Enfoque de investigación..... 47
- 3.3. Diseño de la investigación ..... 47
- 3.4. Alcance de la Investigación ..... 48
- 3.5. Población y muestra de la investigación..... 48
  - 3.5.1. Población..... 48
  - 3.5.2. Muestra..... 48
- 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... 49
  - 3.6.1. Técnica ..... 49
  - 3.6.2. Instrumentos..... 49
- 3.7. Procesamiento de datos..... 49

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado ..... 51
  - 4.1.1. Presentación del instrumento ..... 51
  - 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado ..... 52
- 4.2. Caracterización de la población ..... 53
- 4.3. Resultados de la variable competitividad empresarial..... 56
  - 4.3.1. Dimensiones innovación ..... 56



4.3.2. Dimensiones de tecnología ..... 60  
4.3.3. Dimensiones de flexibilidad productiva ..... 64  
4.3.4. Dimensiones de calidad del producto ..... 68  
4.3.5. Variable competitividad empresarial ..... 72

**CAPÍTULO V**

**DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos ..... 75  
5.2. Limitaciones del estudio ..... 76  
5.3. Comparación crítica con la literatura existente..... 76  
5.4. Implicancias del Estudio ..... 77  
CONCLUSIONES ..... 78  
RECOMENDACIONES ..... 80  
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 82  
ANEXOS ..... 85



## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. <i>Conceptualización de variables</i> .....	45
Tabla 2. <i>Operacionalización de la variable</i> .....	46
Tabla 3. <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....	51
Tabla 4. <i>Descripción de la baremación y escala de interpretación</i> .....	52
Tabla 5. <i>Estadístico de fiabilidad del cuestionario de la competitividad empresarial, ítem total</i> .....	52
Tabla 6. <i>Cruce de la variable competitividad empresarial con el tiempo de servicio y la condición laboral</i> .....	53
Tabla 7. <i>Innovación</i> .....	56
Tabla 8. <i>Innovación por indicadores</i> .....	57
Tabla 9. <i>Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión innovación</i> .....	58
Tabla 10. <i>Tecnología</i> .....	60
Tabla 11. <i>Tecnología por indicadores</i> .....	61
Tabla 12. <i>Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión tecnología</i> .....	62
Tabla 13. <i>Flexibilidad productiva</i> .....	64
Tabla 14. <i>Flexibilidad productiva por indicadores</i> .....	65
Tabla 15. <i>Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión flexibilidad productiva</i> .....	66
Tabla 16. <i>Calidad del producto</i> .....	68
Tabla 17. <i>Calidad del producto por indicadores</i> .....	69
Tabla 18. <i>Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión calidad del producto</i> .....	70
Tabla 19. <i>Competitividad empresarial</i> .....	72
Tabla 20. <i>Comparación de promedios de las dimensiones de la variable competitividad empresarial</i> .....	73





## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Modelo de competitividad empresarial.....	24
<i>Figura 2.</i> Las cinco fuerzas de Porterz .....	32
<i>Figura 3.</i> Comparación por ítems de la dimensión innovación de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.....	53
<i>Figura 4.</i> Comparación de la dimensión innovación de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención .....	56
<i>Figura 5.</i> Comparación por indicadores de la dimensión innovación de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.....	57
<i>Figura 6.</i> Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión innovación .....	59
<i>Figura 7.</i> Comparación de la dimensión tecnología de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención .....	60
<i>Figura 8.</i> Comparación por indicadores de la dimensión tecnología de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.....	61
<i>Figura 9.</i> Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión tecnología .....	63
<i>Figura 10.</i> Comparación de la dimensión flexibilidad productiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.....	64
<i>Figura 11.</i> Comparación por indicadores de la dimensión flexibilidad productiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.....	65
<i>Figura 12.</i> Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión flexibilidad productiva.....	67
<i>Figura 13.</i> Comparación de la dimensión calidad del producto de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención .....	68



*Figura 14.* Comparación por indicadores de la dimensión calidad del producto de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.....69

*Figura 15.* Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión calidad del producto ..... 71

*Figura 16.* Porcentajes comparativos de la variable competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.....72

*Figura 17.* Comparación de promedios de las dimensiones de la variable competitividad empresarial .....73



## RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo describir la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención, región del Cusco, de manera que responde a la interrogante ¿Cómo es la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención, región del Cusco? En ese entender el método de la investigación, es del tipo pura o básica, con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal y con un alcance descriptivo, para lo cual la unidad de estudio estuvo conformada por un total de 33 trabajadores y para la recolección de la información necesaria se hizo uso de materiales, como es el caso del cuestionario de percepción de la competitividad empresarial, contestada por todos los trabajadores que laboran en la empresa, no existiendo ninguna dificultad para su aplicación. De los hallazgos más notorios se tiene que la competitividad empresarial, alcanza un nivel alto que en promedio es 3,58; validado por los niveles altos de la innovación y con promedio del 3,53; por flexibilidad productiva con promedio del 3,63 y por la calidad del producto con un promedio del 3,85; donde esta última dimensión es la mejor desarrollada por la empresa demostrando su capacidad de cumplimiento de estándares de calidad, control preventivo y concurrente de la producción y el feedback como parte del sistema de inspección del producto terminado. Es importante hacer notar que la empresa actualmente solo presenta un nivel medio en cuanto a la implementación de la tecnología, dado por un promedio del 3,30 siendo la dimensión con menos promedio, de tal forma no se evidencia la óptima capacidad productiva de la maquinaria y asesoría y consultoría que viene implementado la empresa.

Palabras clave:

*Calidad del producto, competitividad empresarial, cooperativas cafetaleras, flexibilidad productiva, innovación, tecnología.*



## ABSTRACT

The objective of the research was to describe the business competitiveness of the Central Cooperative Agrarians Cafetieros del Valle de la Convention and Lares, of the province of the Convention, region of Cusco, so that it answers the question: How is the business competitiveness of the Central of Cooperatives Agrarian Coffee Growers of the Valley of the Convention and Lares, of the province of the Convention, region of Cusco? In that understanding the research method, it is of the pure or basic type, with a quantitative approach and non-experimental cross-sectional design and with a descriptive scope, for which the study unit was made up of a total of 33 workers and for the collection of the necessary information, materials were used, as is the case of the business competitiveness perception questionnaire, answered by all workers working in the company, there being no difficulty for its application. One of the most notorious findings is that business competitiveness reaches a high level that on average is 3.58; validated by high levels of innovation and with an average of 3.53; for productive flexibility with an average of 3.63 and for the quality of the product with an average of 3.85; where this last dimension is the best developed by the company demonstrating its ability to meet quality standards, preventive and concurrent control of production and feedback as part of the inspection system of the finished product. It is important to note that the company currently only presents an average level in terms of technology implementation, given by an average of 3.30 being the dimension with less average, so that the optimal production capacity of the machinery is not evidenced and advice and consulting that has been implemented by the company.

### Keywords:

Product quality, business competitiveness, coffee cooperatives, productive flexibility, innovation, technology.



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

La competitividad en la actualidad se ha vuelto en la base del desarrollo económico, principalmente en las micro y pequeñas empresas, que buscan ganarse una posición en el mercado al cual están enfocados, además de hacerle frente a sus directos competidores. En ese entender la gran parte de los países del mundo tienen la necesidad de ser competitivos para subsistir económicamente, además de ser exitosos buscan ofrecer productos de calidad y precios, definiendo y segmentando el mercado de tal forma que, se defina claramente el público al cual se dirigirán, buscando nuevas formas o canales de distribución de los productos, desarrollando ideas creativas para diferenciarse de los productos y servicios del mercado.

En el siglo XXI se habla bastante de la cuarta revolución industrial debido al avance vertiginoso de los sistemas de computación, tales como los ciberfísicos e internet han generado la implementación de fábricas inteligentes, generando la revolución digital, que implica como respuesta la necesidad de generar competitividad, a causa de que, en la actualidad la competencia entre países y empresas ha generado la lucha de prestar bienes y servicios mucho más creativos e innovadores.

Uno de los elementos más importantes en todo gobierno o estado en relación con la competitividad es la capacidad de mejora e innovación, de tal forma que, las organizaciones son lo suficientemente capaces de generar ventajas sobre sus competidores más cercanos, porque la presión de los competidores incide para que las



organizaciones estén en la capacidad de responder al comportamiento del mercado. Otro de los elementos se refiere a que las empresas estén en la capacidad de producir bienes o servicios de calidad, el cual se debe mantener en el tiempo.

En el ámbito nacional la competitividad empresarial se ve que ha alcanzado avances importantes en los últimos 25 años, como es el tema del crecimiento económico y social, esto mediante la promoción de inversiones y gracias a este crecimiento que ha permitido la reducción de la pobreza mediante la generación de empleos, que vienen a ser parte del crecimiento empresarial.

En el ámbito regional, se puede observar que, la competitividad empresarial ha crecido considerablemente, en especial la exportación de distintos productos como es el caso del café, cacao, alcachofa, quinua, kiwicha y maíz, los cuales se producen en las provincias de La Convención, Calca y los valles interandinos del Valle Sagrado de los Incas. Los productos con mucha demanda son el café y cacao, de tal forma que son altamente demandados por los países de Estados Unidos, Alemania y algunos países del continente asiático tales como Corea del Sur.

En el ámbito de la investigación, en relación a la manera en cómo se desarrolla la competitividad en la Empresa Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del café y cacao, entre sus productos estrella, se tiene al café orgánico de exportación para los países de Estados Unidos, China, países de Europa tales como España, Francia y entre otros, en cuanto al mercado local el café gourmet y tradicional. Para que la empresa alcance su meta, tienen un total de 22 cooperativas asociadas quienes son sus principales fuentes de acopio de café y cacao.

Actualmente, se ha observado que la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del valle de la Convención y Lares, con respecto a lo mencionado, en la última década ha perdido la confianza en el mercado local, nacional y extranjero, en consecuencia, le resulta difícil sostenerse y consolidarse en el mercado actual, así mismo la participación de sus bienes han perdido el valor que en un principio se llegó a ganar, esto directamente responde a la pérdida de la competitividad empresarial, que entre sus principales factores son:



El proceso de *innovación* de la empresa presenta un estancamiento, porque a la fecha ha reducido la capacidad de innovación de sus productos y procesos dedicándose exclusivamente a los derivados de café y cacao, para que la empresa sea capaz de hacerle frente a sus competidores directos y responder a las exigencias del mercado.

Con respecto a la *tecnología*, la empresa actualmente cuenta con equipos poco adecuados para la demanda del mercado nacional e internacional, que respondan a la capacidad de industrialización del café y cacao, específicamente al proceso de transformación y empaquetado del producto final, de tal forma que requieren la renovación y mantenimiento integral de su maquinaria y equipos, lo cual contribuirá a la mejora de la capacidad productiva de la empresa.

Al respecto de la *flexibilidad productiva*, presenta problemas a causa de que no se puede observar una adecuada adaptabilidad productiva, esto ocurre porque existe poca coordinación de la cadena de mando y además al nivel jerárquico hace falta el monitoreo respectivo, pero debe dar la respuesta a la capacidad de reajustarse a las necesidades operativas de la empresa, para que, pueda enfrentar los posibles problemas.

La *calidad del producto* ha perdido la confianza del caso porque, no se implementan procesos que aseguren la calidad del producto, centrados en el proceso de recolección y conversión de la materia prima, que generen diferenciación con sus potenciales competidores. La calidad que ofrece todavía mantiene atributos del producto poco atractivos al mercado actual y que generen la satisfacción de sus expectativas.

Entre las principales limitaciones que presenta la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, están en relación con los factores internos, por el hecho de que, contribuyen a establecer la capacidad de respuesta de la empresa al mercado competitivo, y actualmente viene implementando planes que, contribuyan a mejorar las operaciones de la empresa considerando como parte fundamental la gestión estratégica, lo cual se enfoca en la necesidad de recuperar la confianza en el mercado, de modo que es posible mediante la adecuada gestión de los recursos financieros, tecnológicos, la importancia de la innovación, la mejora continua de la calidad del producto, la capacidad de respuesta del recurso humano, estructura organizativa funcional, la implementación de sistemas de información y políticas de



cooperación empresarial bien definidos, lo cual debe responder en recuperar y mantener la confianza en el mercado local, nacional e internacional, con un sentido enfocado a satisfacer las necesidades del mercado actual y además de generar diferenciación en el sentido que, sea líder en cuanto, a la producción y comercialización de productos derivados del café y cacao.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

P.E.1. ¿Cómo es la innovación de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019?

P.E.2. ¿Cómo es la tecnología de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019?

P.E.3. ¿Cómo es la flexibilidad productiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019?

P.E.4. ¿Cómo es la calidad del producto de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019?





### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Describir la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

O.E.1. Describir la innovación de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019.

O.E.2. Describir la tecnología de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019.

O.E.3. Describir la flexibilidad productiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019.

O.E.4. Describir la calidad del producto de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **1.4.1. Relevancia social**

La proyección del estudio hace notar la importancia de la competitividad empresarial, mediante el uso de estrategias y ventajas competitivas en relación a sus competidores más cercanos, lo cual repercute en la población de la provincia de la convención, en el hecho de que la empresa Central de Cooperativas Agrarias



Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, es una fuente de trabajo, esto en función al crecimiento empresarial, de tal forma que, a mayor crecimiento, directamente contribuirá en la creación de más puestos de trabajo.

#### **1.4.2. Implicancias prácticas**

El análisis de la competitividad empresarial generó un alcance para concientizar a las empresas que están en el sector de la producción agrícola cafetalera, mediante la exploración de estrategias, generando innovación y tecnologías que contribuyan a incrementar su producción y sus ventajas frente a sus competidores.

#### **1.4.3. Valor teórico**

El estudio apoyó el tema de la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares. Las empresas agroindustriales mayormente se enfocan en la producción de bienes que son derivados de diferentes materias primas, en el caso de la provincia de la convención específicamente por el café y el cacao, donde la participación de la empresa mediante su competitividad genera un aporte teórico científico por cuanto se describió la manera en cómo desarrolla dicha competitividad empresarial.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

La investigación contribuyó con generar un instrumento que tenga la fiabilidad, o también conocida como consistencia interna, además del proceso de validación respectiva, lo cual recolectó datos útiles y describió la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, ofreciendo la posibilidad de una exploración fructífera de la competitividad.



## **1.5. Delimitación del estudio**

### **1.5.1. Delimitación espacial**

El estudio se realizó en el distrito de Quillabamba, provincia de la Convención, región del Cusco, a la cual pertenece la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares.

### **1.5.2. Delimitación temporal**

El tiempo estuvo delimitado al año 2019, en un determinado momento u ocasión debido a que el diseño de la investigación es no experimental y transversal, donde los instrumentos fueron aplicados en un único momento.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Conforme a la búsqueda de información se ha considerado los siguientes antecedentes:

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Calderón (2015), realizó un trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Magister en Administración. El trabajo de investigación presenta como título: **“Análisis de la competitividad empresarial en las pymes del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano”**, investigación realizada para la Universidad Nacional de Colombia. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- ❖ Para cumplir con este objetivo se realizó una investigación cualitativa que consistió en un trabajo de campo que dio como resultado un estudio en profundidad de veinticinco (25) PYMES del sector del calzado del barrio el Restrepo. Este se efectuó a través del uso de entrevistas a profundidad dirigidas a empresarios y empleados de dichas organizaciones, toma de registros fotográficos durante las visitas a las PYMES, diarios de campo y bitácoras.
- ❖ Por otro lado, hay factores culturales que también influyen en las relaciones de producción y en la competitividad de las PYMES. En estas organizaciones existe un acuerdo de pago en efectivo los sábados de cada



semana, dicho sistema ha reforzado el concepto que tiene sus orígenes en la colonia y que desde inicios del siglo XX se conoce como el “lunes de zapatero”, en el cual los zapateros trabajan hasta el sábado en la tarde y departen con sus amigos hasta el domingo y no trabajan el lunes de ninguna semana.

- ❖ Esta costumbre también afecta la competitividad de estas PYMES, ya que debido a estas prácticas culturales se abandona el sitio de trabajo y por lo tanto la producción del calzado. Algunos empresarios y empresarias entrevistados/as indicaron que ciertos niveles de alcoholismo de sus trabajadores generaban incumplimiento en las entregas de los trabajos y problemas de calidad de estas, razón por la cual encontrar “buenos trabajadores” era visto como una debilidad en competitividad de sus organizaciones.
- ❖ Todos los factores anteriores afectan en que las PYMES del sector del calzado no puedan exportar sus productos. Además, los zapateros argumentan que el proceso de exportación impuesto por el gobierno nacional es demasiado complejo, además de costoso, pues hay que pagar muchos impuestos y estas organizaciones no se encuentran en la capacidad económica para sobre llevar estos gastos, como tampoco tienen la capacidad organizativa para cumplir con los requisitos establecidos para exportar.
- ❖ A esto se suma un factor macroeconómico característico de la economía globalizada del siglo XXI. El calzado proveniente de China ha acaparado el mercado nacional, el problema en realidad consiste en que este calzado llega a precios considerablemente bajos con los cuales las PYMES del calzado del barrio el Restrepo no pueden competir.
- ❖ El calzado chino ha ocasionado la quiebra de algunas PYMES del barrio el Restrepo. Como medida de urgencia, lo que han hecho algunas de estas organizaciones para no desaparecer es competir con calidad, garantizando



una producción con buenos materiales y una durabilidad de sus productos para dos a tres años.

- ❖ Una de las particularidades del calzado chino es que este se caracteriza por ser de mala calidad y por durar poco, las PYMES han visto en esto una oportunidad para competir, así mismo innovando en sus diseños, usando materiales diferentes y decorando mejor; no obstante, se evidenció en muchas ocasiones que también optan por copiar diseños de marcas internacionales reconocidas para garantizar niveles de ventas en el mercado local.
- ❖ Las debilidades en la competitividad de estas PYMES se evidencian en diversas etapas del negocio; en la producción, en la comercialización nacional y en la exportación de sus productos; así mismo en la capacidad de administrar sus negocios de una manera eficiente con el uso de maquinaria, tecnología y técnicas especializadas. La carencia de este tipo de conocimientos les ha impedido exportar y hacer frente a los competidores externos como es el caso del calzado chino, evidenciando así su falta de innovación, capacidad instalada, conocimiento y eficiencia. El calzado del barrio el Restrepo en Bogotá sigue siendo poco cualificado en un mundo cada vez más hostil para este tipo de producción.

Caresani (2010), realizó un trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Doctor. El trabajo de investigación tiene como título: **“Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. El caso de las pymes industriales argentinas”**. investigación realizada para la Universidad Politécnica de Valencia. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- ❖ Los diferentes determinantes de las conductas innovativas relevados, nos permite concluir que efectivamente se presentan patrones diferentes de innovación. Del resultado del modelo econométrico, se pueden agrupar las principales conclusiones en término de las diferentes conductas innovativas.



- ❖ En función de haber destacado los aspectos más relevantes de los determinantes de las conductas innovativas, a través primero del análisis de la significación estadística entre las distintas variables y luego, en el marco de un modelo logístico multinomial, se ha llegado a la conclusión que efectivamente las conductas innovativas pueden ser determinadas por una serie de factores que las modifican e incluso definen su procedencia en determinados contextos. Al respecto, queda formulada y validada la tercera hipótesis que guía este trabajo.
  
- ❖ Las conductas de innovación de las PyMEs industriales en la Argentina son determinadas por ciber físicos factores moderadores asociados a sus características contextuales y estructurales, desempeño competitivo, recursos y capacidades y su relación con el entorno.

Lima (2012), realizó un trabajo de investigación para optar el Título de Ingeniero Industrial. El trabajo de investigación tiene como título: **“Estrategias de competitividad para pymes”**, investigación realizada para la Universidad Nacional Autónoma de México. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- ❖ Se concluye que este documento puede resultar de gran ayuda para dichas empresas que deseen adquirir competitividad empresarial y con ella mejorar la opción de consumo para todos sus clientes, actuales o potenciales, al mismo tiempo de que ofrezcan mejores productos y servicios.
  
- ❖ También se muestran enfoques de acercamiento en caso de que opten por seguir o adelantarse a alguna tendencia global de la industria en la que se desempeñen. Aunque solo se muestran algunas tendencias, las empresas pueden encontrar por su parte, las tendencias que marquen el futuro de su industria y analizar estas tendencias de manera similar a la utilizada en el primer capítulo de este documento. Si las empresas que deseen crecer y mejorar atienden a algún nicho relacionado con las industrias de las que se presentan tendencias en este trabajo pues bien podrían aprovechar las propuestas presentadas o tomarlas como base para un estudio más detallado de dicha industria.



- ❖ También podemos concluir que la creación de redes de negocio es indispensable para que las empresas sean más competitivas. Al realizar alianzas estratégicas para compras, ventas, outsourcing y benchmarking, las empresas pueden reducir costos, asegurar ingresos, aumentar el número y la calidad de productos y servicios y comparar sus relaciones financieras u operativas con otras empresas del mismo ramo con el fin de conocer su desempeño en comparación con la competencia.
- ❖ La importancia de la mercadotecnia, el diseño, el servicio y las relaciones con clientes y proveedores se convertirán, y en algunos casos ya se han convertido, en piedras angulares que se deben tomar en cuenta cuando se habla de competitividad. Se necesita conocer una necesidad y diseñar un producto que cubra dicha necesidad, considerando que las necesidades de los clientes cada vez son más específicas. Una vez que se tiene el producto se requiere promocionarlo y venderlo. El servicio al cliente y el mantenimiento de dicho producto aumentan el valor de este y representan argumentos importantes al momento de la decisión de compra del cliente.
- ❖ El contacto constante con los clientes y el pedir opiniones, además de dar seguimiento a las ventas, proporciona a la empresa información extremadamente útil para el futuro en el diseño y las tendencias del uso de sus productos, y de esta manera apuntalar sus productos y procesos hacia la obtención de mejores resultados basándose en la información obtenida. Todo esto y más se puede lograr mediante la utilización de las diferentes herramientas que se han presentado en el último capítulo de este trabajo.

### 2.1.2. Antecedentes nacionales

Camacho (2017), realizó un trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciada en International Business. El trabajo de investigación presenta como título: “**La competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango**”, investigación realizada para la Universidad San Ignacio de Loyola. Obteniendo las siguientes conclusiones:





- ❖ La competitividad de las empresas, integrando sus dimensiones (performance, recursos y potencial) se relaciona fuertemente y permite la mejora en el desempeño exportador debido a la fuerte influencia de esta.
- ❖ Aunque la dimensión performance se relacionó débilmente con el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango, si se determinó que, a mejor performance, mayor desempeño.
- ❖ Los recursos en las empresas como dimensión de investigación determinaron la influencia en el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango.
- ❖ El potencial en las empresas es la dimensión que se relaciona estrechamente e influye en el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango.

Cántaro & Simeón (2015), realizó un trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Contador Público. El trabajo de investigación tiene como título: **“Estrategias de diferenciación orientadas al incremento de competencias empresariales en las empresas del sector floricultura en la provincia de Huancayo”**, investigación realizada para la Universidad Nacional del Centro del Perú. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- ❖ Los empresarios del sector Floricultura de la provincia de Huancayo no utilizan estrategias de diferenciación y no logran incrementar los niveles de competitividad empresarial.
- ❖ Los empresarios del sector Floricultura de la provincia de Huancayo no utilizan estrategias de diferenciación por servicios y no la relacionan con la planeación estratégica.
- ❖ Los empresarios del sector Floricultura de la provincia de Huancayo no utilizan la teoría de la “cadena de valor”, obteniendo una deficiente competitividad empresarial.



Gonzales (2014), realizó un trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Contador Público. El trabajo de investigación presenta como título: **“Gestión empresarial y competitividad en las mypes del sector textil en el marco de la Ley N.º 28015 en el distrito de La Victoria - año 2013”**, investigación realizada para la Universidad de San Martín de Porres. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- ❖ El mayor porcentaje de las empresas de este rubro no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación lo que no favorece la evaluación de la gestión empresarial.
- ❖ La gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial lo que hace que influya negativamente en el mercado local y extranjero.
- ❖ Un gran número de empresas no cuenta con una organización empresarial, lo que los lleva a dejar de lado oportunidades de atender grandes pedidos, desaprovechando la posibilidad de asociarse con otras empresas en el marco de la Ley N.º 28015.
- ❖ La mayoría de las empresas no cuenta con una apropiada política empresarial, imposibilitando acceder a un financiamiento a través de las diversas entidades financieras.

## 2.2. Bases legales

### a) Decreto Supremo N° 237-2019-EF - Plan nacional de competitividad y productividad

- Artículo 1.- Aprobación del Plan Nacional de Competitividad y Productividad  
Apruébase el Plan Nacional de Competitividad y Productividad el cual, como Anexo, forma parte integrante del presente Decreto Supremo.



- Artículo 2.- Implementación del Plan Nacional de Competitividad y Productividad  
Las medidas establecidas en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad se implementan en el marco de las competencias legalmente asignadas y de acuerdo con el grado de participación y responsabilidad de las entidades y actores estratégicos que se detallan en el referido plan.
  
- Artículo 3.- Seguimiento, monitoreo y evaluación El Ministerio de Economía y Finanzas, a través del Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, establece las acciones necesarias para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la implementación del Plan Nacional de Competitividad y Productividad. Para ello, los sectores mencionados en el artículo 10, así como las demás entidades que intervienen en la ejecución del Plan, prestan oportuna colaboración y brindan información, en el marco de lo establecido en el artículo 87 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, así como de lo señalado en el artículo 5 del Decreto Supremo N° 345-2018-EF.
  
- Artículo 4.- Alcance de funciones
  - 4.1 Acorde con las competencias legales de cada entidad responsable de la implementación de las medidas del Plan Nacional de Competitividad y Productividad, les corresponde a éstas emitir opiniones técnicas sobre proyectos normativos vinculados con dichas medidas.
  
  - 4.2 La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Competitividad y Formalización emite informes o expresa opinión respecto de aspectos vinculados al seguimiento, monitoreo y evaluación de la Política y del Plan Nacional de Competitividad y Productividad, así como de las reformas sobre competitividad que desde el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización y sus órganos se promueven.

El objetivo del Plan Nacional de Competitividad y Productividad es servir de enlace entre la visión de país formulada y diseñada a partir de la PNCP y la implementación de medidas de política necesarias para orientar la realidad del país hacia esa visión. El Plan Nacional de Competitividad y Productividad constituye un marco que da soporte



a una acción gubernamental articulada, eficaz y eficiente. Su diseño resalta la importancia de sumar articuladamente los esfuerzos de todos los agentes que intervienen en cada campo de actividad económica y social para garantizar la viabilidad política de su ejecución. Asimismo, cuenta con grados de flexibilidad que permiten modificaciones y adaptaciones sobre la base de los procesos de seguimiento y control de la aplicación de las medidas de política.

**b) Decreto Legislativo N° 1086 - Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente.**

▪ Artículo 1.- Objeto

El presente Decreto Legislativo tiene por objetivo la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de éstas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia.

▪ Artículo 2.- Modificación del artículo 3 de la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa Modifíquese el artículo 3 de la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, el cual queda redactado de la siguiente forma:

▪ Artículo 3.- Características de las MYPE. Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Pequeña Empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de



Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido período.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.”

**c) Ley N° 28846 - Ley para el Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y Conglomerados**

- Artículo 1.- Del objeto y ámbito de la Ley La presente Ley tiene por objeto establecer el marco institucional y normativo para el fortalecimiento y desarrollo de las Cadenas Productivas y de los Conglomerados, promoviendo el diálogo, la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y las instituciones públicas, privadas y académicas, en beneficio de la competitividad.

El ámbito de la presente Ley alcanza a todas las fases productivas, comerciales y de servicios, en que intervienen las Cadenas Productivas y los Conglomerados.

- Artículo 2.- Cadenas Productivas. Se define como Cadena Productiva al sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y el consumo final en los mercados internos y externos.
- Artículo 3.- Conglomerados. Se define como Conglomerado una concentración de empresas en un espacio geográfico, orientadas a la producción y/o comercialización de bienes o servicios alrededor de un sector o actividad económica principal, las cuales se interrelacionan entre sí, comparten rasgos comunes y una visión de futuro. Asimismo, desarrollan relaciones de cooperación y competencia, e interactúan con una serie de agentes importantes para la



competitividad Nacional, Regional y Local, e instituciones representativas del sector público, privado y de la sociedad civil de manera articulada.

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1. Competitividad empresarial**

Aragón & Rubio (2005), se refieren a la competitividad empresarial como la capacidad de facilitar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia en referencia a sus competidores. A través de reconocimiento de condiciones que están directamente relacionadas con los activos intangibles de la empresa, los cuales son: gestión financiera, innovación, recursos tecnológicos, calidad, dirección, flexibilidad de la estructura organizativa, dirección, gestión de los recursos humanos, sistemas de información, acuerdo y alianzas de cooperación empresarial. (p.39-41)

#### **2.3.1.1. Competitividad**

Para Porter (2009), la competitividad está definida por la productividad, establecido como el valor del producto dado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas creen valor añadido y que dicho valor se venda en el mercado, y si en verdad esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

La competitividad es uno de los conceptos más estudiados y al mismo tiempo un tema controvertido en el contexto de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión. la competitividad causa un gran interés en grupos variopintos: los políticos procuran mejorarla, los legisladores discuten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla.



La capacidad de las empresas para que sean competitivos es de acuerdo con los contextos locales y las estrategias de la empresa. pero, solo las empresas pueden decidir si aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde obtengan una ventaja competitiva internacional.

Porter (2009), en su artículo “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia”, esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo. Se puede determinar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna menciona su propia competencia de la empresa a desde la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.)

Este tipo de estudio resulta primordial para hallar reservas internas de eficiencia, pero en lo general se le tiene baja relevancia que, al estudio competitivo externo, lo cual manifiesta el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

De acuerdo con Cabrera, López, & Ramírez (2011), las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas: Con dificultad se encontrará a algún investigador que no esté de acuerdo con esta afirmación. La contribución económica en la investigación es incuestionable, ya que un mundo competitivo, donde se observa la mezcla de empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que obtener la mayor producción con los recursos que cuente a su alcance o, si se pretende enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen tomar en cuenta que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren. (p.59)



Las investigaciones acerca de los determinantes de los países y de las industrias contribuyeron muchos aspectos para comprender la competitividad: Las reglas macroeconómicas, el peso institucional en los países, las reglamentaciones para los accesos al capital y el trabajo, las características de la educación, etc., son el entorno adecuado para la construcción de indicadores sobre la competitividad de las industrias en distintas regiones y países.

Cabrera, López, & Ramírez (2011), mencionan que cuando las empresas participan en un mundo globalizado, deben tener estos puntos de referencia si quieren ser competitivas. Los informes sobre estos indicadores, en particular el Global Competitiveness Report (Foro Económico Mundial) y el World Competitiveness Yearbook (International Institute for Management Development), son un aporte para tal fin. (p.59)

#### **2.3.1.2. *Competitividad empresarial***

La competitividad empresarial es la obtención de una ventaja competitiva. De esta forma, valorando la ventaja competitiva se accederá a la valoración de la competitividad (Porter, 2009). En este sentido, al concepto de ventaja competitiva se le ha dedicado una gran atención en la disciplina de la dirección estratégica pero no existe una definición clara de la misma, ya que no posee una única dimensión, sino que es un constructo complejo formado por múltiples aspectos. En su estudio se pueden destacar dos grandes modelos dominantes.

De acuerdo con Porter (2009), el modelo estructural iniciado por Bain, pero reconducido y actualizado por Porter, elabora un modelo de competitividad en el que la empresa crea estrategias competitivas que le permiten hallar una ubicación en el sector que se encuentra, de manera que pueda defenderse bien contra las fuerzas competitivas de dicho contexto o pueda inclinarlas a su favor. Es decir, las características del sector determinan la ventaja competitiva que la





empresa puede obtener, la cual le permite obtener una posición competitiva superior a sus rivales.

La competitividad empresarial es un concepto muy utilizado en los últimos años. La competitividad empresarial se identifica con la capacidad que tienen las organizaciones para generar y mantener las ventajas competitivas que logren tener, a la vez mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa.

Para Fuentes (2006), la competitividad se define como función de dos grandes tipos de performance: a) Superioridad industrial: una medida que indica el éxito relativo y operativo de la empresa en contraste con sus competidores en referencia a la generación del output, y b) Superioridad en costes: una medida que indica la eficacia de la empresa en contraste con sus competidores en relación con la procedencia y el uso de los inputs. (p.15)

### **2.3.1.3. Competencias empresariales**

De acuerdo con Cántaro & Simeón (2015), las competencias empresariales son el conjunto de habilidades, conocimientos, comportamientos, concepciones, valores, enmarcados dentro del paradigma educativo de la independencia, que quiere crear una persona emprendedora, capaz de generar riqueza y desarrollo social, comenzando por crear empresas hasta la formación de cadenas productivas, aprovechando las oportunidades, recursos y posibilidades que tenemos. (p.70)

Se han hecho distintos estudios para ver si la adquisición de las competencias tiene alguna utilidad para el empresario. Los fundadores de esta clase de investigaciones son varios países asiáticos, como China, Malasia y Tailandia, y con base en sus hallazgos se puede determinar qué tan importante es para un emprendedor tener desarrolladas las diversas competencias.



Cántaro & Simeón (2015), mencionan que se ha encontrado que la innovación y la identificación de oportunidades tienen efectos importantes en la competitividad externa de la empresa. Por otro lado, las características de gestión del empresario y sus capacidades para trabajar en red presentan beneficios para originar las capacidades internas de la organización.

Los estudios también hallaron la importancia crítica de los factores culturales para la investigación de las competencias empresariales. Por ejemplo, los empresarios de países como Australia dan mucha confianza a la intuición para tomar decisiones, al respecto al planeamiento e implementación de comercio electrónico, lo que muestra que no existe un compromiso a generar estrategias escritas. Por otra parte, empresarios de países como Malasia sí reportan utilizar estrategias más explícitas. (p.70)

Cántaro & Simeón (2015), mencionan que en cuanto a las competencias empresariales, se encontró que permiten predecir mucho del éxito empresarial en ambos países, más en personas que poseen mayor confianza en sus habilidades. Además, la estabilidad ambiental se relacionó de manera positiva al éxito empresarial en Australia y Malasia, en tanto que la benignidad ambiental solamente en Australia. Los empresarios con altos niveles de competencia rindieron mucho mejor de los que poseían bajos niveles en situaciones con ambientes hostiles (en oposición a benignos) y dinámicos (en oposición a estables). En ese entender, las competencias facilitan minimizar el impacto de negativo de entornos turbulentos y hostiles.

Se evidenció también, que algunas características culturales no están tomadas en cuenta si no resultan necesarios para el éxito empresarial, por lo que los empresarios desarrollan algunas características comunes (específicamente, tolerancia a la ambigüedad) independientemente de si son australianos o malayos. Pero, en general, los hallazgos previos proponen que los valores culturales son covariables que cambian lo



demás de las características empresariales en Malasia, no así en Australia. (p.71)

El efecto de la educación en las competencias empresariales fue significativo en ambos países, pues mejora los conocimientos y habilidades de los empresarios. Al respecto, el efecto fue mayor en las dimensiones de “Organización y liderazgo”, “Aprendizaje”, “Estratégicas”, “Relacionales”, “Personales”, y “Conceptuales”. Es importante destacar que la experiencia previa laboral tampoco arrojó diferencias significativas en las competencias empresariales. (p.72)

#### **2.3.1.4. Estrategia competitiva**

De acuerdo con Porter (1997), el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de modificaciones, las empresas requieren incrementar los índices de productividad, lograr alto nivel de eficiencia y ofrecer un servicio de calidad, lo que está obligando a que los gerentes adopten modelos de administración participativa, teniendo como base principal a las personas, haciendo el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de forma apropiada la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La estrategia competitiva es un campo de gran interés para los administradores; se basa fundamentalmente en un profundo conocimiento de los sectores industriales y de los competidores. Pero ha ofrecido pocos métodos analíticos para obtenerlo, y los que han surgido no son muy amplios ni completos. Por otra parte, como los economistas llevan muchos años estudiando la estructura de la industria principalmente desde la perspectiva de la política

gubernamental, en sus investigaciones no se han ocupado de lo que les interesa a los administradores de empresas. (p.5)

### 2.3.1.5. *Modelo de competitividad empresarial*

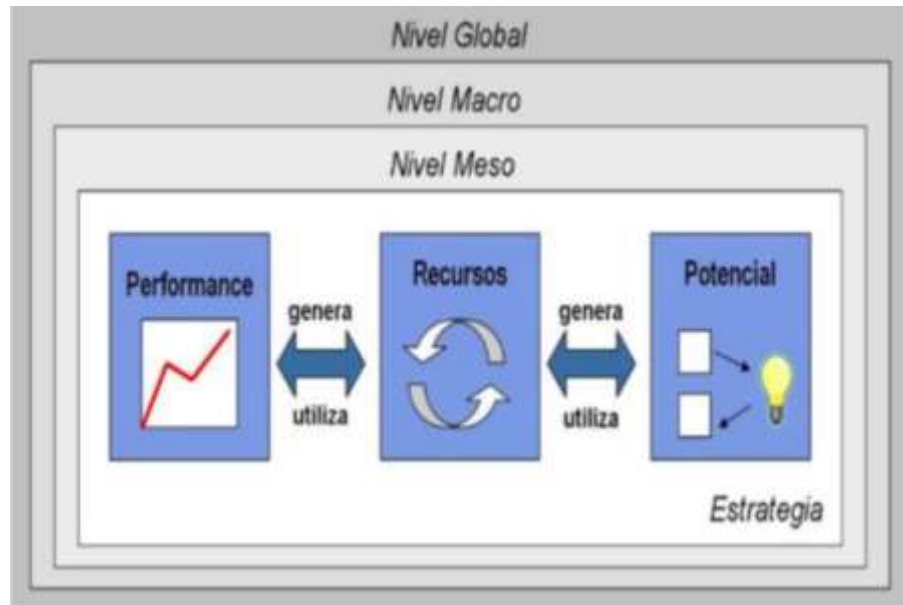


Figura 1. Modelo de competitividad empresarial

Fuente: Jerusalmi & Camacho (2007).

El modelo que presenta Jerusalmi & Camacho (2007), refleja el concepto que con lleva competitividad.

#### a) **Performance**

La definición de performance en este modelo es el desempeño pasado y presente de la organización. Para tener el concepto clave de competitividad es necesario saber la relación que tiene la performance (el desempeño pasado y presente de la empresa) y el desempeño futuro.

Entonces se puede indicar que la importancia de la variable performance es dependiente de la capacidad que forma parte de los



recursos de la empresa, el performance llega a ser importante porque logra aportar recursos y resultado.

**b) Recursos**

Es aquel proceso de recursos que tiene la organización que incluye: los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento, etc.

**c) Potencial**

Se considera a la habilidad que tiene una organización para generar y desarrollar recursos que sean fuente de ventajas competitivas.

De acuerdo con este modelo, la competitividad empresarial está directa ente relacionada a sus niveles de recursos, performance potencial, por lo que, para contar con competitividad, la organización deberá poseer un conjunto de recursos adecuados; demostrar un buen desempeño pasado presente deberá construir potencial para enfrentar la competencia del futuro.

Se debería esperar, entonces, que aquellas empresas que posean mayores niveles de recursos, potencial y performance y que ajusten las interrelaciones entre estas variables de mejor manera, ofrezcan en el mercado productos de mayor valor, a menor costo, obteniendo resultados por encima de la media de la industria, sostenibles en el tiempo.

**2.3.1.6. Factores que determinan la competitividad empresarial**

Cárdenas (2010), afirma que son bastantes los factores que influyen en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas, pero se menciona los más importantes:

**a) Capacidades directivas**

De acuerdo con Cárdenas (2010), la competitividad es muy dependiente de las personas que de otras cosas; ya sea de sus actitudes frente a los demás, de sus habilidades, de sus competencias de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de buscar y utilizar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

En las empresas se tienen que modificar de patrones, de pensamiento y de comportamiento.

Cambiar nuestras maneras de liderar grupos de individuos y negocios, de gerenciar procesos, de pensar-sentir-actuar, variar las cosas mediante la creatividad, modificar las maneras de ver, de hallar nuevas perspectivas para observar las cosas con otros ojos. Así las empresas podrán adaptarse rápido y fácil a los cambios de la sociedad. La actitud no es suficiente, la acción es primordial, el aprendizaje se da cuando el comportamiento haya cambiado.

**b) Calidad en la producción o prestación de servicios – diferenciación**

Cárdenas (2010), menciona que ser competitivo en la actualidad significa poseer características no comunes que nos hacen ser diferentes y escogidos dentro de tantas empresas que se ubican en un mismo mercado buscando ser escogidos. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

**c) Ventajas competitivas (costo-calidad)**

Cárdenas (2010), afirma que no es suficiente competir, es necesario obtener ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas quienes serán capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos valorados por sus clientes. A este conjunto de características que diferencian al producto de una empresa de sus competidores se les llama ventajas competitivas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están vinculadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al costo mínimo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están sustentadas en la oferta de un producto o servicio con atributos especiales, discernibles por los clientes, que diferencian a un competidor de los demás.

**d) Recursos tecnológicos**

De acuerdo con Cárdenas (2010), para enfrentar muchos desafíos del contexto y poder adecuarse a las exigencias de los clientes, las empresas deben avaluar cuidadosamente las mejoras que pueden realizar en cuanto a sus productos o servicios como también en sus procesos.

**e) Innovación**

Cárdenas (2010), menciona que el éxito de las empresas está relacionados al desarrollo de productos nuevos, servicios o procesos que facilitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para lograr los objetivos de la empresa.

**f) Recursos comerciales**

De acuerdo con Cárdenas (2010), los procesos comerciales, dirigidos al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un recurso muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia.

**g) Recursos humanos - capacitación laboral**

Cárdenas (2010), afirma que el logro del éxito competitivo implica que las empresas deben determinar los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los empleados recientes y plantear fórmulas que los apoyen a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Las capacitaciones laborales entonces son procesos metodológicos de “actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano, con el objetivo de incrementar su desempeño profesional. Se refiere por lo general al entrenamiento brindado por la empresa que hace posible un aumento de la capacidad laboral de un trabajador y de que, por lo cual, proporciona también una mayor utilidad a la empresa. Se tiene así, por ejemplo, programas de capacitación para elevar las destrezas básicas para la comunicación verbal y escrita, entrenamiento en el manejo de maquinaria en la industria, adiestramiento en la utilización de computadoras, entre otros.

La capacitación del colaborador es uno de los mayores retos más importantes que afrontar las MYPES, pues la globalización aplica un ritmo avanzado de cambios que exige un aprendizaje continuo.





#### h) Recursos Financieros

Para Cárdenas (2010), el mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los elementos importantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño.

#### i) Cultura

De acuerdo con Cárdenas (2010), la cultura conduce el comportamiento de las personas que son parte de la empresa; conozca las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que tienen fuertes valores culturales lograrán que sus colaboradores sepan claro cuál es su misión, qué es lo que tienen que hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo enfrentar las situaciones imprevistos.

#### 2.3.1.7. *Causas de la competitividad empresarial*

Para Zavala (2016, p.26), las causas de la competitividad empresarial son:

- Globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos.
- Proliferación de competidores por el hecho de los procesos de industrialización.
- Distinción de la demanda; que, además, exige mejores productos y productos específicos de acuerdo con sus necesidades.
- Implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería).
- Genética, nuevos materiales y- nuevos conceptos organizativos, y avances radicales en sistemas tecnológicos que necesariamente tienen que redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.



#### **2.3.1.8. Principios de la competitividad empresarial**

De acuerdo con Zavala (2016, p.26), los principios de la competitividad empresarial son los siguientes:

- Mantenerse en la cima de las tendencias.
- Llegar a ser el líder del cambio.
- Contratar, gratificar y promocionar a los mejores y más brillantes trabajadores.
- Pensar globalmente, actuar localmente.
- Inversión en tecnología, personas y capacitación.
- Luchar contra la complacencia del éxito.
- Innovar.

#### **2.3.1.9. Estrategia clave de la competitividad**

Zavala (2016), menciona que en esta fase de modificaciones, las empresas buscan maximizar la productividad, obtener mayor eficiencia y ofrecer un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes tengan modelos de administración participativa, teniendo como base central al recurso humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera correcta el aumento de la demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad. (p.27)

#### **2.3.1.10. Teoría de la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de acuerdo con Porter (1996), hace conocer los tipos básicos tales como el liderazgo por costos, diferenciación y enfoque en un segmento o grupos de segmento. Desarrollando cada tipo se tiene:

**a) Liderazgo por costos:**

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se determina como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si muchas compañías procuran alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

**b) Diferenciación:**

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

**c) Enfoque:**

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- Dos variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación

De acuerdo con Porter (1996), el concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica importante que le permite a la empresa crear una posición para poder competir.

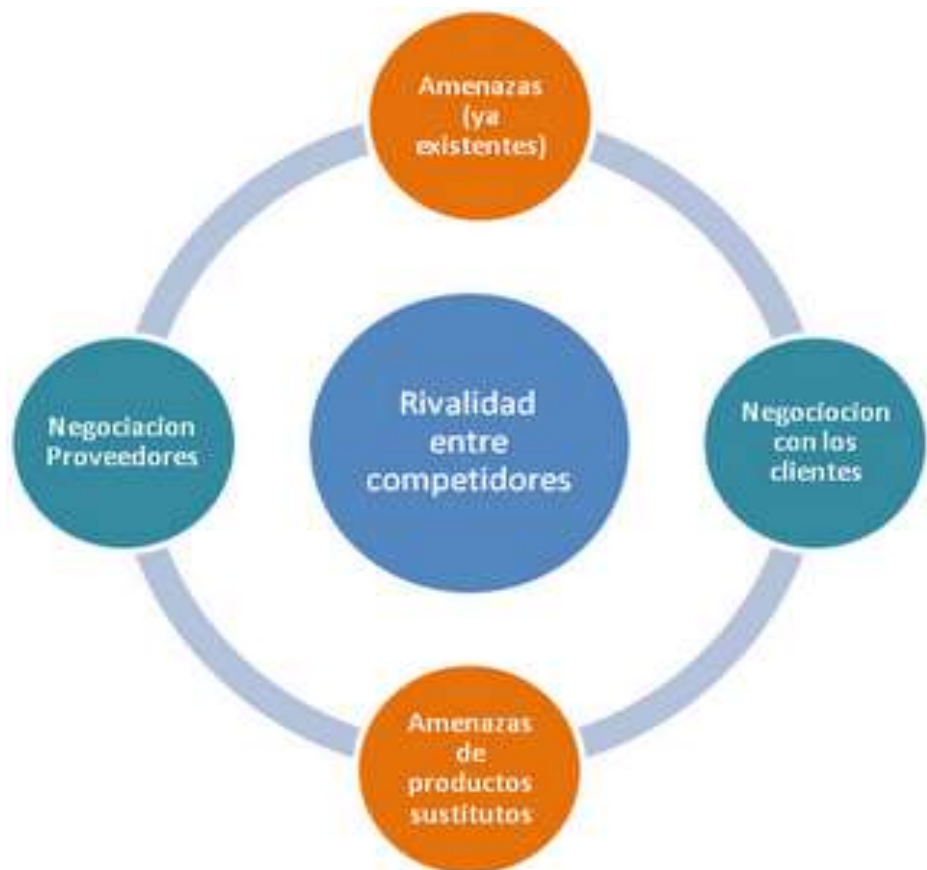
**2.3.1.11. Las cinco fuerzas que modelan la competencia de un sector**

Porter (1997), indica que, para comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad

actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo.

Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estrategia como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz.

Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.



*Figura 2.* Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Porter (1997)

Porter (1997), afirma que las fuerzas le brindan forma a la competencia; la configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector.



La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

### 2.3.2. Condiciones de la competitividad empresarial

#### A. Innovación

Competir en el mercado un producto nuevo o mejorado en respuesta a las demandas de la sociedad, de modo que innovar contempla introducir nuevas combinaciones entre factores de la producción para genera un mejor producto, diferente o nuevo, que impacte en el ambiente y en el mercado conlleva a mejores beneficios económicos y sociales, para lo cual debe estar asociado a temas tecnológicos, que estén orientados a introducir cambios en todos los ámbitos, es decir que introduzca y cree soluciones originales a las necesidades presentes y recientes que se originen (Ramírez & Ampudia, 2018, p. 22). Los retos competitivos en tanto a la innovación se centran en los productos y procesos de la empresa, debiendo aprovechar sus ventajas para adaptarse mejor al desarrollo de innovaciones frente a sus directos competidores, para lo cual se deben explorar nuevas tecnologías para que se encuentren nuevos nichos de mercado. (Ribeiro, 2003)

De acuerdo con Ramírez & Ampudia (2018), se consideran los siguientes subdimensiones de la innovación:

- **Innovación de productos**

La organización se debe centrar en la elaboración y desarrollo de productos innovadores, de modo que se adapte a las necesidades del mercado al cual se enfoca.

- **Innovación de procesos**

La innovación en cómo se produce un bien debe centrarse en utilización de nuevas tecnologías, lo cual permitirá generar mejor



rendimiento de la producción y esto abrirá la oportunidad de introducir los productos a nuevos nichos de mercado.

- **Necesidades del cliente**

Los productos deben diferenciarse según a las necesidades de los clientes, marcando además diferencias de sus directos competidores, lo cual debe generar la satisfacción del cliente.

Además de acuerdo con Ramírez & Ampudia (2018), se consideraron los siguientes indicadores de la innovación:

- **Nuevos productos**

El desarrollo de un nuevo producto se lleva a cabo en el ámbito de los negocios, ingeniería y el diseño, consiste en el proceso completo de crear y llevar un nuevo producto al mercado.

- **Nuevos procesos**

Un nuevo proceso productivo designa a aquella serie de cambios que se hacen en los procesos de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para mejorar la concretación la producción de un bien o de un servicio.

- **Solicitud de nuevos productos**

la innovación, y el desarrollo de nuevos productos es parte esencial de la misma, es estrategia para el futuro de cualquier empresa; sea cual sea la posición de una empresa en el mercado, es importante tener en consideración los requerimientos de los clientes, así como adaptarse a los gustos y preferencias y satisfacer las necesidades cambiantes de estos.

## **B. Tecnología**

Para enfrentar muchos retos del contexto y poder ceñirse a las exigencias de los clientes debe con un instrumento potenciado que incremente las oportunidades de las empresas mediante el conocimiento, lo cual debe estar



acorde con la información, contexto y experiencia, buscando alcanzar los objetivos del negocio como medio para administrar y obtener el conocimiento que la empresa necesita para ser competitiva. (Ramírez & Ampudia, 2018, p. 22)

Para que la empresa alcance el éxito, además de invertir en *stocks* de tecnologías y en medios humanos y técnicos para su desarrollo, deben contar con información sobre la posición tecnológica de sus competidores con la finalidad de desarrollar o requerir la tecnología que le facilite posicionarse al frente de ellos.

El desarrollo interno fuerte de la tecnología que utiliza la empresa con la finalidad de lograr resultados buenos que la competencia debe ser buena en cuanto a equipos y maquinaria, que sea sostenible en el tiempo y además de inversiones que se deben realizar cuando los principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la empresa. (Cunningham, 1995)

De acuerdo con Ramírez & Ampudia (2018), se consideran los siguientes subdimensiones de la tecnología:

- **Equipos y maquinarias**

Los equipos y maquinarias deben ser los más modernos posibles, que tengan la capacidad de respuesta inmediata a las exigencias de los clientes y además obtenga mejores resultados que sus competidores.

- **Asistencia técnica**

La tecnología debe responder de forma continua en el proceso de producción, de modo que la producción no puede parar, porque competir y generar confianza en la demanda de los clientes es muy importante, para lo cual es necesario contar con la asesoría y consultoría en la manipulación de la maquinaria y equipos, para su adecuado y óptimo funcionamiento.

Por otro lado, de acuerdo con Ramírez & Ampudia (2018), se consideraron además los siguientes indicadores de la tecnología:



- **Capacidad productiva de la maquinaria**

La capacidad de producción o capacidad productiva de la maquinaria es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva, tecnología y maquinaria. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

- **Asesoría y consultoría**

Son servicios subcontratados usados por las compañías para resolver problemas o mejorar el rendimiento. La consultoría se considera típicamente un proceso para ayudar a una compañía a descubrir un problema en específico y llegar a una solución. La asesoría es usualmente una relación en términos de largo plazo.

### **C. Flexibilidad productiva**

La empresa debe responder con capacidad ante las exigencias del mercado y a los cambios, y es necesario que la empresa sea capaz de adaptarse, con la capacidad de hacer frente de forma eficaz a las circunstancias variantes. (Ramírez & Ampudia, 2018, p. 22)

La administración de la empresa que se realiza desde la nivel estratégico debe responder a una adecuada toma de decisiones que marcan la diferencia entre el fracaso y éxito de la empresa, comenzando desde una planeación flexible de manera que todos los esfuerzos se enfoquen a conseguir los resultados, mediante la división del trabajo, que deben obedecer al proceso productivo en coordinación con la cadena de mando y la estructura formal e informal que hace referencia a tareas definidas y las otras que requieren de un trato específico que se contemplan en los documentos de gestión. (Donrrosoro, y otros, 2001)

De acuerdo con Ramírez & Ampudia (2018), se consideran los siguientes subdimensiones de la flexibilidad productiva:





- **Adaptabilidad productiva**

La empresa tiene un plan de actividades, la adaptabilidad productiva hace que esta se ajuste al proceso de producción según la meta a alcanzar.

- **Coordinación con la cadena de mando**

La producción de los productos está coordinada en cuanto al despliegue y repliegue, según las metas y pedidos de los clientes o consumidores.

- **Capacidad de la fuerza de trabajo**

La estructura operativa establecida por la empresa tiene que responder a generar orden y cumplimiento de los procesos establecidos en la producción, por lo tanto, la intervención de los trabajadores debe responder a cumplir los objetivos y metas a producir, y para esto es importante evaluar su desempeño.

Por otro lado, Ramírez & Ampudia (2018), consideraron además los siguientes indicadores de la flexibilidad productiva:

- **Actividades implementadas en el proceso**

De acuerdo con el plan de actividades con el que cuenta la empresa, a este se le puede sumar una serie de actividades que estén acordes a la finalidad productiva, las mismas que se implementan con el objetivo de mejorar la cadena de producción, como la optimización de los recursos.

- **Desplegar y replugar el producto**

Al momento que se lanza un producto se busca desplegar en magnitud el mismo, debido a que se busca posicionar el producto en el mercado, pero si sucede que el producto entra en un declive y presenta poca aceptación se repliega el mismo, para evitar una depresión, y este afecte a la marca en sí. Por tanto, cada empresa debe estar en la capacidad de manejar ambos aspectos.



- **Desempeño de los trabajadores**

Es en el desempeño de un trabajador, donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

**D. Calidad del producto**

Garantizar la confianza en el cliente está asociado a lograr la excelencia de la empresa mediante los indicadores de calidad en la productividad, en respuesta a su creación, fabricación, procedencia de los insumos, que debe contar con las referencias optimas y garantías del caso. (Ramírez & Ampudia, 2018, p. 23)

El éxito competitivo viene a ser la mayor inversión posible que responda en el corto plazo, por lo tanto, se hace necesario que la empresa tenga la certificación de la calidad, lo cual puede influir notoriamente en el posicionamiento de la empresa, lo cual se centra en la relevancia y necesidad de alcanzar la satisfacción de los clientes con las características y atributos de los productos. (Donrosoro, et. al., 2001)

De acuerdo con Ramírez & Ampudia (2018), se consideran los siguientes subdimensiones de la calidad del producto:

- **Normas de calidad**

Los insumos de los productos tienen que presentar un adecuado proceso de selección de la materia prima para generar la satisfacción de los clientes.

- **Sistemas de control de calidad**

Los productos deben ser monitoreados antes y durante la producción, que deben contemplar todas las exigencias de la certificación de la



calidad, de modo que genera en los clientes la confianza y retención en el consumo del producto.

- **Sistemas de inspección del producto terminado**

El proceso productivo debe ser evaluado y reevaluado (retroalimentación), cumpliendo estándares de calidad del producto terminado, además del proceso de empaquetado, almacenamiento o conservación y distribución.

Por otro lado, Ramírez & Ampudia (2018), consideraron los siguientes indicadores de la flexibilidad productiva:

- **Cumplimiento de estándares**

Toda empresa busca brindar al público productos o servicios de calidad. Para poder lograr este objetivo los empresarios deben fijar ciertos estándares de calidad y cumplirán los mismos, lo cual le permitirán saber que tan bueno es el producto o servicio que están brindando. Entonces, los estándares de calidad son puntos de referencia que sirven para fijar un mínimo necesario de condiciones para que los rasgos y características de un producto o servicio sean capaces de satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores.

- **Control preventivo y concurrente**

El control preventivo de calidad de un producto se realiza con el fin de prevenir la ocurrencia de fallas, y mantener en un nivel determinado a los equipos en la organización, se basa en la confiabilidad de los equipos. Y por otro lado el control concurrente se caracteriza por la continua supervisión durante los procesos de producción, verificando a que se cumplan de acuerdo a lo establecido en las normas y procedimientos de la organización y minimizando episodios de deficiencia.

- **Feedback**

El feedback o la retroalimentación no es otra cosa que la comunicación continua y productiva entre jefes y trabajadores de una organización. La



información o el feedback que brindan los trabajadores es muy útil para mejorar determinados procesos, validar información y, sobre todo, tomar mejores decisiones sobre diferentes aspectos de la marcha de una empresa.

## **2.4. Marco empresarial**

### **2.4.1. Central de cooperativas agrarias cafetaleras del valle de la convención y lares**

#### **2.4.1.1. Historia**

Las siete cooperativas existentes se reunieron y decidieron crear a la Central de cooperativas agrarias cafetaleras del valle de la convención y lares el 26 de julio de 1967.

Su primer presidente, don Isaías Ascarza hombre dedicado y justo, principalmente era un agricultor modelo. Para no depender de nadie encaminaba muchas cosas. Por ejemplo, camiones para ser autónomos en el transporte, una piladora y trilladoras más grandes, un acopio con precios razonables, informaciones en tiempo real para cotizar el café según el mercado mundial, además energía para los procesos agroindustriales.

Las necesidades logísticas fue una causa para participar en la construcción de puentes y carreteras cuando ni se soñaba con la llegada del Canon de Camisea.

El enfoque participativo y de género de COCLA está orientado a la implementación de actividades que generen una mejora en la economía de sus miembros, poniendo especial atención en el manejo responsable del medio ambiente e implementando procesos de diversificación productiva.



#### **2.4.1.2. Misión**

COCLA tiene como misión contribuir al desarrollo socioeconómico de sus Cooperativas socias y de sus integrantes, prestando servicios competitivos y de calidad (relacionados con el proceso y la comercialización del café y de otros productos) y propiciando el desarrollo integral y la capacidad empresarial de sus organizaciones.

#### **2.4.1.3. Visión**

La visión de COCLA es convertirse en la principal marca de alta calidad de café del Perú y una autoridad en la preparación de estos, así como también de otros productos que conforman la cadena agrícola de sus asociados. La estrategia de COCLA, a lo largo de sus años en el Mercado, siempre ha sido la diferenciación en la calidad, en las expectativas ambientales y en las expectativas de sostenibilidad. Para ello, COCLA cuenta con certificaciones de Comercio Justo, Orgánico, Rainforest Alliance y Rei Alliance.

### **2.5. Marco conceptual**

#### **2.5.1. Administración**

La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de alcanzar las metas generales, así como las de institución como también personales, regularmente van juntos con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde esta tiene un papel primordial en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que ocasiona certidumbre en la participación de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos.



### **2.5.2. Asociatividad Empresarial**

Es un proceso de cooperación que se muestra como una de las posibles alternativas de la MYPE, para afrontar y sacar provecho de la evolución de un entorno mucho más competitivo y globalizado.

### **2.5.3. Comercialización**

Es la acción y efecto de comercializar (dar a la venta un producto o brindar las condiciones y vías de distribución para su venta).

### **2.5.4. Competitividad**

Se dice que la competitividad es como la capacidad de causar mayor satisfacción de los consumidores establecido un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio determinado una cierta calidad, en otras palabras, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

### **2.5.5. Control**

Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que facilita la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con la finalidad de pretender el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

### **2.5.6. Dirección**

Es una de las fases del proceso administrativo en el que se obtienen de manera efectiva la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea decisiones tomadas propiamente o delegando dicha autoridad, y se controla de manera paralela que se cumplan de manera óptima todas las órdenes emitidas.



### **2.5.7. Empresa**

Es una entidad económica ya sea de carácter pública o privada, que está compuesto por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, su actividad es la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y pueden ser con lucro o sin lucro.

### **2.5.8. Estrategia empresarial**

La estrategia empresarial, como también llamado gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de manera que ésta cumpla con el crecimiento y expansión del mercado minimizando la competencia.

### **2.5.9. Financiamiento**

Es el acto de proporcionar dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, en otras palabras, obtener recursos y medios de pago para asignarlos a los requerimientos de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las actividades económicas.

### **2.5.10. Finanzas**

Son las actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.

### **2.5.11. Gestión**

Menciona la acción y a la consecuencia de gestionar o administrar algo. Al respecto, se afirma que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. La idea de gestión, por consiguiente, se amplía hacia el conjunto de trámites que se llevan a



cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

### **2.5.12. Organización**

Es un sistema de actividades de forma coordinadas por dos o más personas; la cooperación entre ellas es importante para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas con la capacidad de comunicarse y que se encuentran preparados para actuar conjuntamente y alcanzar un objetivo común.

### **2.5.13. Políticas**

El término proviene de la palabra griega polis, y el significado menciona las ciudades griegas que formaba los estados donde el gobierno era parcialmente democrático. Es una actividad dirigida de manera ideológica a la toma de decisiones de un grupo para lograr ciertos objetivos. A la vez se puede definirse como una forma de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se originan dentro de una sociedad.

## **2.6. Variable de estudio**

### **2.6.1. Identificación de la variable**

**Variable:** Competitividad Empresarial



## 2.6.2. Conceptualización de variable

**Tabla 1**

*Conceptualización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES
<p><b>COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL</b></p> <p><b>Conceptual:</b> La competitividad empresarial es la capacidad de brindar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores. Mediante la identificación de condiciones que están directamente relacionadas con los activos intangibles de la empresa, los cuales son: la innovación, la tecnología, flexibilidad productiva y la calidad del producto (Aragón &amp; Rubio, 2005, p.39-41).</p> <p><b>Operacional:</b> La consolidación y sostenibilidad empresarial está en relación con los procesos administrativos y operativos de la empresa, lo cual contribuye en la competitividad empresarial, considerando los factores de la innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad del producto.</p>	<p><b>Innovación</b> Competir en el mercado un producto nuevo o mejorado en respuesta a las demandas de la sociedad, de manera que innovar contempla introducir nuevas combinaciones entre factores de la producción para genera un mejor producto, diferente o nuevo, que impacte en el ambiente y en el mercado conlleva a mejores beneficios económicos y sociales, para lo cual debe estar asociado a temas tecnológicos, que estén orientados a introducir cambios en todos los ámbitos, es decir que introduzca y cree soluciones originales a las necesidades existentes y nuevas que surjan (Ramírez &amp; Ampudia, 2018, p. 22).</p>
	<p><b>Tecnología</b> Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes debe con un instrumento potenciado que incremente las oportunidades de las empresas a través del conocimiento, lo cual debe estar en relación con la información, contexto y experiencia, buscando lograr los objetivos del negocio como medio para administrar y obtener el conocimiento que la empresa necesita para ser competitiva (Ramírez &amp; Ampudia, 2018, p. 22).</p>
	<p><b>Flexibilidad productiva</b> La empresa debe responder con capacidad ante las exigencias del mercado y a los cambios, para lo cual es necesario que la empresa sea capaz de adaptarse, con la capacidad de hacer frente de forma eficaz a las circunstancias cambiantes (Ramírez &amp; Ampudia, 2018, p. 22).</p>
	<p><b>Calidad del producto</b> Garantizar la confianza en el cliente está asociado a lograr la excelencia de la empresa a través de los indicadores de calidad en la productividad, en respuesta a su creación, fabricación, procedencia de los insumos, que debe contar con las referencias optimas y garantías del caso (Ramírez &amp; Ampudia, 2018, p. 23)</p>

2.6.3. Operacionalización de la variable

**Tabla 2**  
*Operacionalización de la variable*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores
Competitividad empresarial	Aragón & Rubio (2005) citado por Ramírez (2017) menciona que la competitividad empresarial es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores. A través de la identificación de condiciones que están directamente relacionadas con los activos intangibles de la empresa, los cuales son: la innovación, la tecnología, la flexibilidad productiva y calidad del producto.	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación de productos</li> <li>- Innovación de procesos</li> <li>- Necesidades del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos productos</li> <li>- Nuevos procesos</li> <li>- Solicitud de nuevos productos</li> </ul>
		Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinaria y equipos</li> <li>- Asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad productiva de la maquinaria</li> <li>- Asesoría y consultoría</li> </ul>
		Flexibilidad productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad productiva</li> <li>- Coordinación con la cadena de mando</li> <li>- Capacidad de la fuerza de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades implementadas en el proceso</li> <li>- Desplegar y replegar el producto</li> <li>- Desempeño de los trabajadores</li> </ul>
		Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de calidad</li> <li>- Sistemas de control de calidad</li> <li>- Sistemas de inspección del producto terminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de estándares</li> <li>- Control preventivo y concurrente</li> <li>- Feedback</li> </ul>

Fuente: Adaptación realizada de Ramírez & Ampudia (2018) y Bonales, Zamora, & Francisco (2015).



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de la presente investigación según su finalidad es *básica* o *pura*, que se fundamenta en la medición precisa de una variable, es decir que caracteriza y se estima la variable, buscando describir la frecuencia con que se presentan las dimensiones de la variable que en este caso hace referencia a la competitividad empresarial. (Sierra, 2001, pp. 32-33)

#### 3.2. Enfoque de investigación

El enfoque del estudio es *cuantitativo*, porque se fundamenta en el uso de la estadística, se plantean hipótesis para alcanzar el objetivo de la investigación, es decir que el estudio es susceptible de cuantificar los fenómenos sociales de la competitividad empresarial, además se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pp. 3-5)

#### 3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es *no experimental*, que específicamente es el *diseño transversal descriptivo*, porque se basa en la observación de los hechos en pleno suceso sin alterar en lo más mínimo ni el entorno ni el fenómeno de estudio, de manera que se observan los hechos en la forma en como ocurren sin la intervención voluntaria o involuntaria del investigador, por tanto no se aplican técnicas o métodos que mejoren la



competitividad de la empresa y es transversal porque la aplicación de los instrumentos se realiza en una sola ocasión. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pp.154-155)

### **3.4. Alcance de la Investigación**

La investigación es *descriptiva*, de la forma en el estudio se procedió a la descripción de la variable competitividad empresarial, es decir que se caracterizará y medirá en el nivel que se encuentra en el contexto social del estudio, estimándose el recuento de las respuestas del cuestionario según cada dimensión de la variable. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pp.90-91)

### **3.5. Población y muestra de la investigación**

#### **3.5.1. Población**

La población de estudio estuvo constituida por un total de 33 trabajadores de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019.

#### **3.5.2. Muestra**

La muestra estuvo constituida por 33 trabajadores, obtenidos de la aplicación de un *muestreo no probabilístico por conveniencia*, por la facilidad de acceso, la disponibilidad de los trabajadores, a razón de la importancia de considerar a todos los trabajadores. (Bernal, 2010, pp.161-162)

Se consideró este número por la observación realizada a la empresa en el cual se observó que algunos trabajadores se encuentran laborando en la distribución de los productos fuera del distrito de Santa Ana donde queda ubicada la empresa COCLA, también se observó resistencia de algunos trabajadores para colaborar con la recolección de información.



### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica**

Se utilizó la técnica de la encuesta, como procedimiento utilizado para la recolección de los datos, que responde al estudio, en cuanto al tipo y diseño; la misma que obtendrá la información de la muestra seleccionada.

#### **3.6.2. Instrumentos**

El instrumento para la recolección de los datos corresponde al cuestionario.

### **3.7. Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de la información se realizó siguiendo la siguiente secuencia mencionada por Triola (2004, pp.4-9).

#### **a) Recolección de datos**

Después de la aplicación de los instrumentos de investigación se realizó la matriz de datos en una hoja de cálculo de Excel, registrándose cada una de las respuestas de los encuestados.

#### **b) Procesamiento de datos**

Con la matriz de datos, se elaboró una base de datos en el programa estadístico IBM SPSS, del cual se obtuvo las tablas de frecuencia, los cuales fueron ajustados en cuanto a su forma para que visualmente sean más comprensibles, de igual forma en el caso de las figuras.

#### **c) Análisis de datos**

Se realizó el análisis descriptivo, de acuerdo con el objetivo de la investigación, considerando que no se realizó el análisis inferencial por que no se plantearon hipótesis.



**d) Interpretación**

La interpretación de los resultados está en relación con el objetivo general y específicos de la investigación considerando el marco teórico y la operacionalización de las variables.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para realizar el análisis descriptivo de la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención, se aplicó un cuestionario a 33 trabajadores en el que se considera 20 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3**  
*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Competitividad Empresarial	Innovación	- Nuevos productos	1, 2, 3
		- Nuevos procesos	4, 5
		- Solicitud de nuevos productos	6, 7
	Tecnología	- Capacidad productiva de la maquinaria	8, 9
		- Asesoría y consultoría	10, 11
	Flexibilidad productiva	- Actividades implementadas en el proceso	12, 13
		- Desplegar y replegar el producto	14
		- Desempeño de los trabajadores	15
	Calidad del Producto	- Cumplimiento de estándares	16, 17
		- Control preventivo y concurrente	18, 19
- Feedback		20	

Fuente: Elaboración propia.

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación:

**Tabla 4*****Descripción de la baremación y escala de interpretación de la competitividad empresarial***

Escala de interpretación	Escala de medición	Promedio
Muy bajo	Nunca	1,00 – 1,79
Bajo	Casi nunca	1,80 – 2,59
Medio	A veces	2,60 – 3,40
Alto	Casi siempre	3,41 – 4,20
Muy alto	Siempre	4,21 – 5,00

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar la interpretación y análisis se consideró la representación de las dimensiones con sus respectivos indicadores mediante tablas de frecuencia, figuras de barras y los promedios.

**4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado**

Para establecer la fiabilidad del instrumento de medición considerado; se utilizó la técnica estadística, Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, para lo cual se consideró lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0,8, entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0,8, entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado**

Para describir la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.

**Tabla 5*****Estadístico de fiabilidad del cuestionario de la competitividad empresarial, ítem total***

Variables	Alfa de Cronbach	Nro. de ítems
Competitividad empresarial	0,960	20

Fuente: Elaboración propia.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugiere las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:



- **Coefficiente alfa > 0,9 es excelente**
- Coeficiente alfa > 0,8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0,7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0,5 es pobre
- Coeficiente alfa > 0,5 es inaceptable

Como se observa, el valor de **Alfa de Cronbach tiene un valor de 0,960**, de tal forma se establece que el instrumento es fiable y se valida su uso para la recolección de datos.

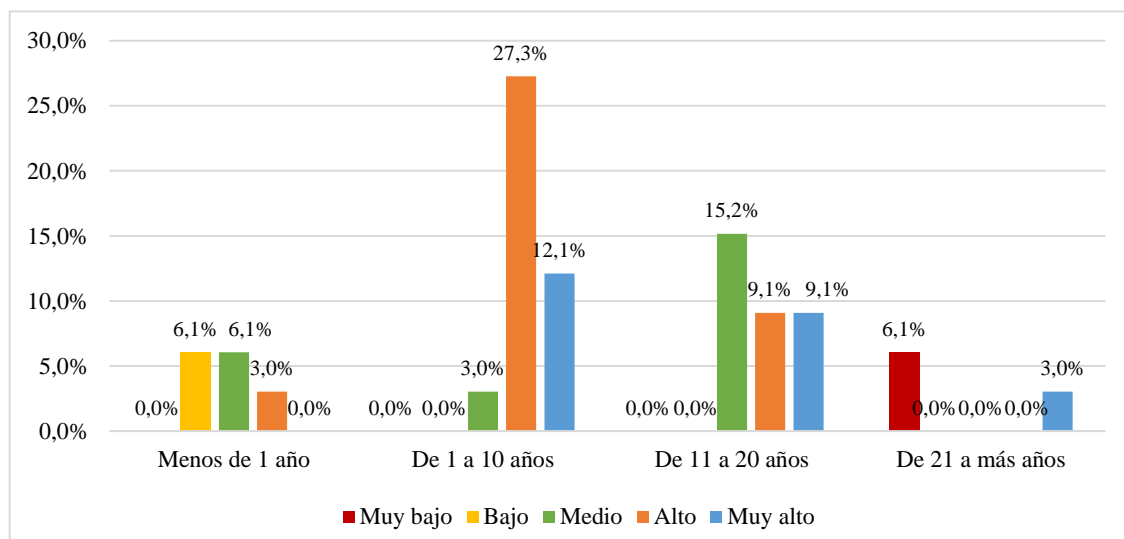
#### 4.2. Caracterización de la población

**Tabla 6**

*Cruce de la variable competitividad empresarial con el tiempo de servicio*

Competitividad empresarial	Tiempo de servicio								Total	
	Menos de 1 año		De 1 a 10 años		De 11 a 20 años		De 21 a más años			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,1%	2	6,1%
Bajo	2	6,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,1%
Medio	2	6,1%	1	3,0%	5	15,2%	0	0,0%	8	24,2%
Alto	1	3,0%	9	27,3%	3	9,1%	0	0,0%	13	39,4%
Muy alto	0	0,0%	4	12,1%	3	9,1%	1	3,0%	8	24,2%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>15,2%</b>	<b>14</b>	<b>42,4%</b>	<b>11</b>	<b>33,3%</b>	<b>3</b>	<b>9,1%</b>	<b>33</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 3. Comparación de los niveles de competitividad empresarial por tiempo de servicio de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención*

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 6.

Interpretación y análisis:

De la figura 3, de acuerdo al tiempo de servicio de los trabajadores, se evidencia que aquellos que, tienen un tiempo de servicio menor a un año, la competitividad empresarial presenta un nivel alto del 27,3% respecto a los trabajadores que llevan laborando de 1 a 10 años, mientras que se observa un nivel medio del 15,2% en los que llevan laborando de 11 a 20 años y en un nivel muy bajo del 6,1% se observa en el caso de los trabajadores que llevan laborando de 21 años a más; esto indica que existen opiniones distintas, mientras que, aquellos que, llevan poco tiempo perciben niveles de medio y bajo en un 6,1% respectivamente.

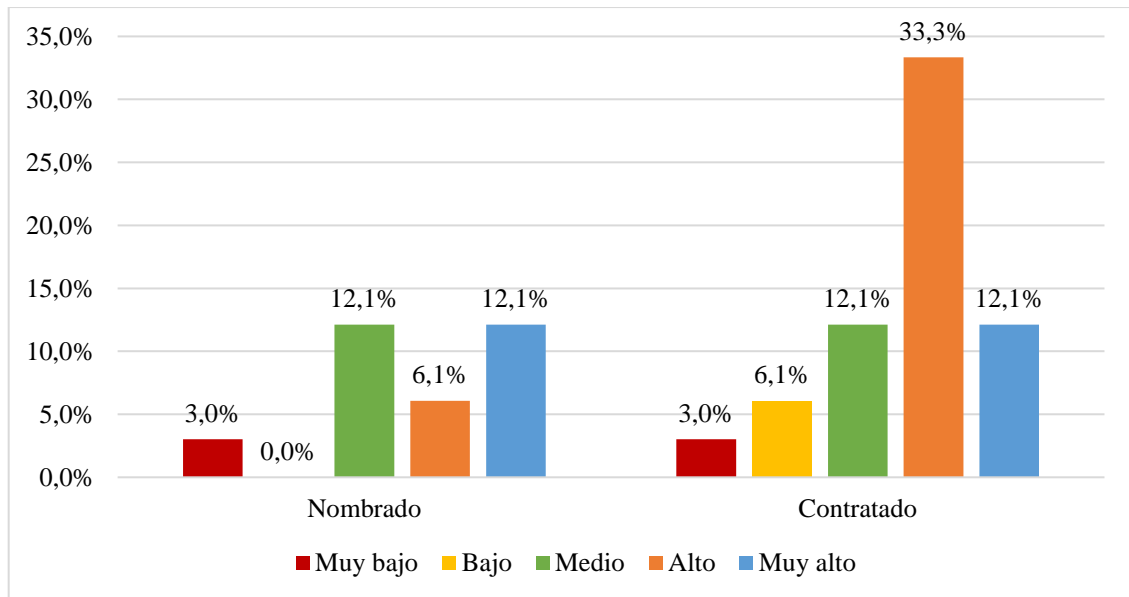
Los resultados muestran que a medida que los trabajadores adquieren experiencia y conocimiento en sus puestos de trabajo perciben de manera más objetiva la competitividad de la empresa y son más conscientes de las falencias en sus procesos y la forma en cómo se desarrolla sus actividades día a día. En ese entender, es notorio tener en cuenta que los trabajadores que están bastante tiempo en la empresa, objetivamente observa las dificultades que ha presentado, específicamente en las dimensiones de innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad del producto, el cual es representado por el nivel bajo del 6,1% y finalmente aquellos que llevan entre 11 a 20 años de servicio, muestran opiniones diferentes, donde un 15,2% indica que presenta un nivel medio mientras que en un 9,1% entre un nivel alto y muy alto respectivamente, entendiéndose que la competitividad muestra un nivel de medio a alto en la mayoría de las opiniones de los trabajadores.

**Tabla 7**

***Cruce de la variable competitividad empresarial y condición laboral***

Competitividad empresarial	Condición laboral				Total	
	Nombrado		Contratado			
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	1	3,0%	1	3,0%	2	6,1%
Bajo	0	0,0%	2	6,1%	2	6,1%
Medio	4	12,1%	4	12,1%	8	24,2%
Alto	2	6,1%	11	33,3%	13	39,4%
Muy alto	4	12,1%	4	12,1%	8	24,2%
Total	11	33,3%	22	66,7%	33	100,0%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 4.* Comparación de los niveles de competitividad empresarial por tiempo de servicio de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 7.

#### Interpretación y análisis:

De la figura 4, se observa que los trabajadores según su condición laboral opinan de manera distinta en cuanto a la forma en que se viene desarrollando la competitividad empresarial, donde la mayoría del grupo de contratados indica que en un 33,3% la competitividad presenta un nivel alto, a diferencia del grupo de nombrados que indican un nivel alto de solamente del 6,1%. Estos porcentajes dan a entender que el grupo de nombrados califican la competitividad de la empresa con un porcentaje algo apreciable del 12,1% en el nivel muy alto que coincide en el mismo nivel y porcentaje con el grupo de contratados.

De los resultados de ambos grupos es evidente las diferencias en cuanto a sus opiniones, dando a conocer que los contratados llevan más tiempo laborando en la empresa, y son quienes han experimentado a lo largo de los años la forma en cómo la empresa ha venido desarrollando la competitividad, y sus dimensiones: innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad del producto, lo cual muestra que para estos trabajadores la competitividad no ha tenido mejores resultados en los últimos años, y a contraste con el grupo de contratados, es evidente que se muestran mejores niveles de opinión con respecto a la competitividad y sus dimensiones ya mencionadas.

### 4.3. Resultados de la variable competitividad empresarial

Para describir la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención, primero se describe los resultados de la variable, luego las dimensiones de: innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad del producto, cada dimensión con sus respectivos indicadores. Los resultados se presentan a continuación:

#### 4.3.1. Dimensiones innovación

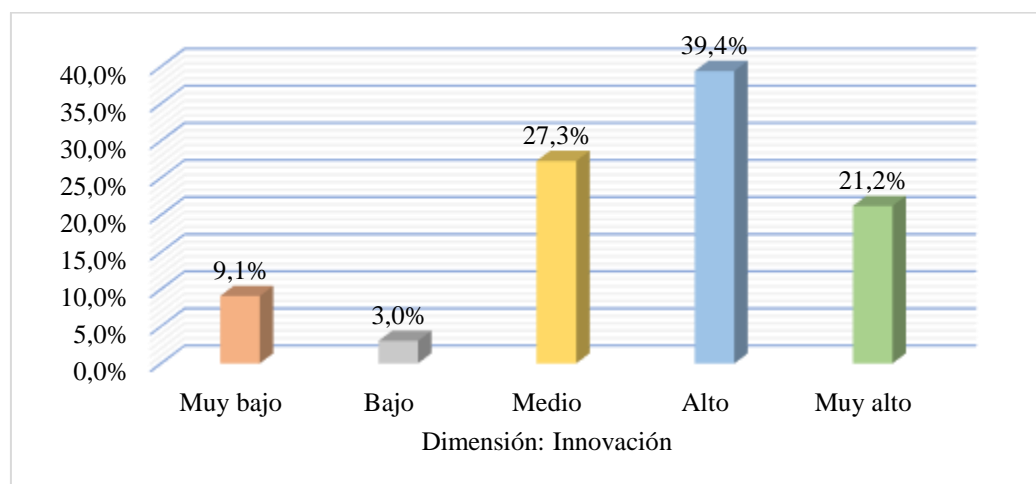
El objetivo es describir la innovación empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.

##### a) Resultados de la dimensión innovación

**Tabla 8**  
**Innovación**

Innovación	f	%
Muy bajo	3	9,1%
Bajo	1	3,0%
Medio	9	27,3%
Alto	13	39,4%
Muy alto	7	21,2%
Total	33	100,0%

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 5.* Comparación de la dimensión innovación de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 8.

Interpretación y análisis:

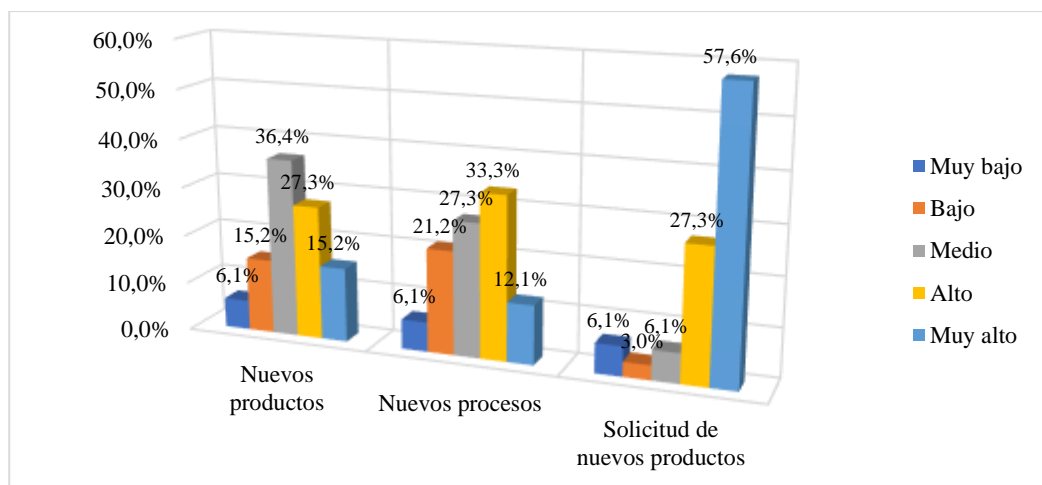
En la figura 5, los resultados indican que la mayoría de los trabajadores opinan que la empresa posee un nivel de innovación alto representado por 39,4%; un nivel medio representado por 27,3%, en menor porcentaje en el nivel muy alto en un 21,2% y en menores porcentajes en los niveles muy bajo y bajo representados por 9,1% y 3,0% respectivamente. Los resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores considera que la empresa posee un nivel alto de innovación esto debido a que es notoria la importancia que la empresa pone en la innovación de los productos, los procesos, así como tender a las necesidades del cliente, de tal forma que se genere la satisfacción desea o esperada.

**b) Resultados por indicadores de la dimensión innovación**

**Tabla 9**  
***Innovación por indicadores***

Innovación	Nuevos productos		Nuevos procesos		Solicitud de nuevos productos	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	2	6,1%	2	6,1%	2	6,1%
Bajo	5	15,2%	7	21,2%	1	3,0%
Medio	12	36,4%	9	27,3%	2	6,1%
Alto	9	27,3%	11	33,3%	9	27,3%
Muy alto	5	15,2%	4	12,1%	19	57,6%
Total	33	100,0%	33	100,0%	33	100,0%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 6.** Comparación por indicadores de la dimensión innovación de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 9.

Interpretación y análisis:

En la figura 6, se observa que el indicador solicitud de nuevos productos es el más representativo de manera que alcanza el 57,6% en el nivel muy alto, a comparación de los indicadores nuevos procesos con un 33,3% en el nivel alto y nuevos productos con un 36,4% en el nivel medio, esto debido a que la empresa pone poco énfasis en la generación de nuevos productos derivados del café y el cacao, así como también rara vez realiza estudios de mercado para sus nuevos productos.

Los porcentajes de la innovación de productos muestran mayor un nivel medio del 36,4%, mientras que en el nivel alto en un 27,3% y muy alto en un 15,2%, esto indica que no se observa una innovación constante de los productos.

De manera que la innovación de los procesos se muestra mayormente en un nivel alto del 33,3%; un nivel medio con un 27,3%; bajo con un 21,1%; alto con un 12,1% y muy bajo con un 6,1%; esto debido a que la empresa no mejora sus procesos de elaboración de productos.

En el caso de las necesidades de los clientes se observa que la mayoría de los trabajadores manifiestan que la empresa posee un nivel muy alto representado por el 57,6%, un nivel alto con un 27,3%, esto debido a que la empresa da mucha importancia a los envases y los precios asequibles de sus productos derivados del café y el cacao.

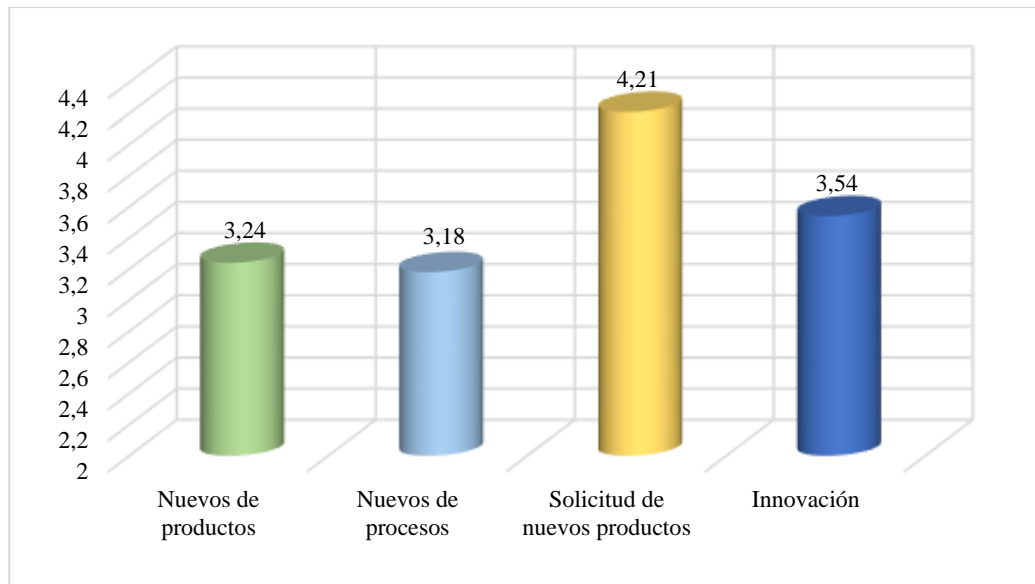
### c) Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión innovación

**Tabla 10**

*Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión innovación*

	Promedio	Interpretación
Nuevos de productos	3,24	Medio
Nuevos de procesos	3,18	Medio
Solicitud de nuevos productos	4,21	Muy alto
<b>Innovación</b>	<b>3,54</b>	<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 7.* Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión innovación  
Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 10.

#### Interpretación y análisis:

En la figura 7, se observa que el indicador nuevos productos presenta un nivel medio con un promedio de 3,24, en cuanto al indicador nuevos procesos presenta un nivel medio con un promedio de 3,18, respecto al indicador solicitud de nuevos productos presenta un nivel muy alto con un promedio de 4,21 y por último la dimensión innovación presenta un nivel alto con un promedio de 3,54.

Del total de promedios se evidencia que la innovación alcanza un 3,54, lo cual indica que existe un sentido de mejorar los productos que produce la empresa, pero, considera mayor énfasis a las necesidades de los clientes en un promedio del 4,21 que indica un nivel muy alto, que a diferencia de la innovación de los productos y procesos no muestran niveles altos, porque solamente alcanzan en nivel medio del 3,24 y 3,18 en promedio respectivamente, mostrando en estos dos indicadores poca aplicación de mejoras.

### 4.3.2. Dimensiones de tecnología

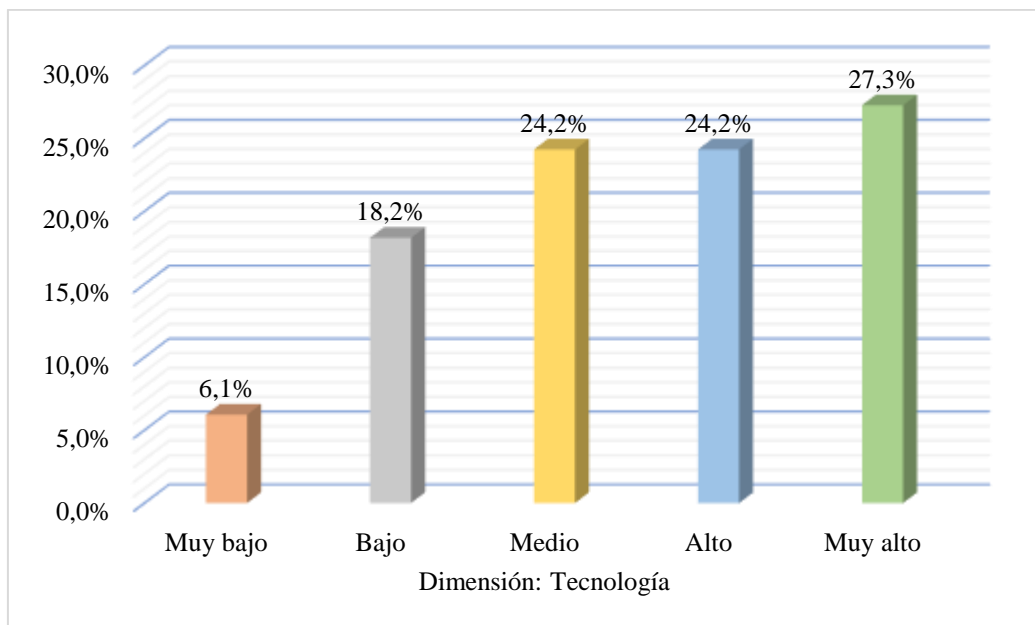
El objetivo es describir la tecnología empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.

#### a) Resultados de la dimensión tecnología

**Tabla 11**  
**Tecnología**

Tecnología	f	%
Muy bajo	2	6,1%
Bajo	6	18,2%
Medio	8	24,2%
Alto	8	24,2%
Muy alto	9	27,3%
Total	33	100,0%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 8.* Comparación de la dimensión tecnología de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 11.



Interpretación y análisis:

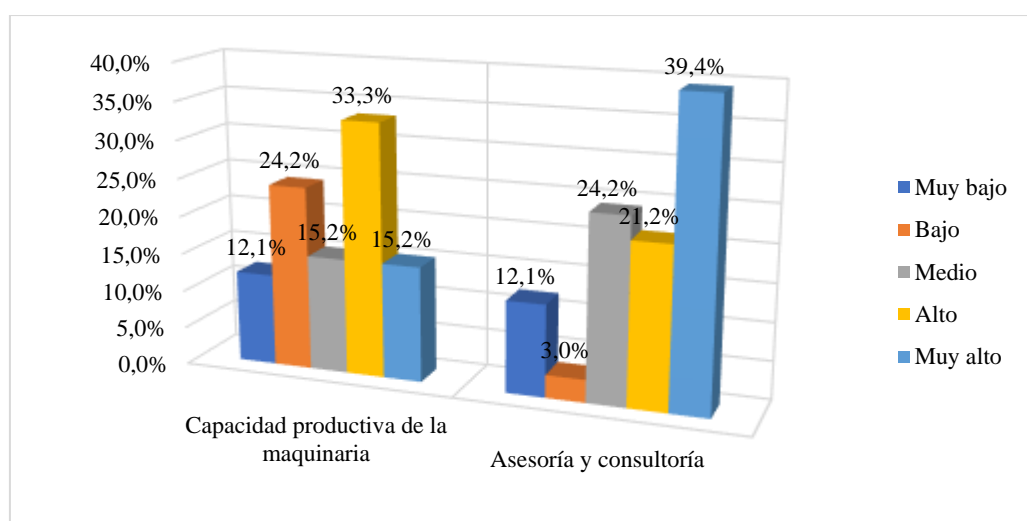
En la figura 8, se observa que los trabajadores manifiestan, que la empresa presenta, un nivel de tecnología muy alto representado por 27,3%, en menor porcentaje en el nivel alto y medio en un 24,2% en ambos casos, en porcentaje menor en el nivel bajo en un 18,2% y solo un 6,1% en el nivel muy bajo. Los resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores considera que la empresa posee un nivel muy alto de tecnología esto debido a que es notoria la importancia que la empresa pone en la maquinaria y equipo, así como también en la asistencia técnica que necesita.

**b) Resultados por indicadores de la dimensión tecnología**

**Tabla 12**  
*Tecnología por indicadores*

Tecnología	Capacidad productiva de la maquinaria		Asesoría y consultoría	
	f	%	f	%
Muy bajo	4	12,1%	4	12,1%
Bajo	8	24,2%	1	3,0%
Medio	5	15,2%	8	24,2%
Alto	11	33,3%	7	21,2%
Muy alto	5	15,2%	13	39,4%
Total	33	100,0%	33	100,0%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 9.** Comparación por indicadores de la dimensión tecnología de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 12.

Interpretación y análisis:

En la figura 9, se tiene que el indicador asesoría y consultoría es la más representativa con un nivel muy alto del 39,4%; a diferencia del indicador capacidad productiva de la maquinaria que alcanza un nivel alto del 33,3%, lo cual indica, que la empresa considera de manera fundamental la asistencia técnica, para mantener en óptimas condiciones la maquinaria y equipos.

Estos resultados evidencian que la empresa le brinda la importancia a la capacidad productiva de la maquinaria para alcanzar sus metas y objetivos de producción. En el caso de la asesoría y consultoría, se observa un nivel muy alto dado por el 39,4%, un nivel medio con un 24,2%, alto con un 21,2%, muy bajo con un 12,0% y bajo con un 3,0%, esto debido a que la empresa contrata asesoría técnica adecuada y cuenta con un plan de mantenimiento y renovación de equipos, orientado a mejorar la capacidad productiva. La asesoría y consultoría que solicita la empresa considera la necesidad de contar con maquinaria y equipos en óptimas condiciones para la producción.

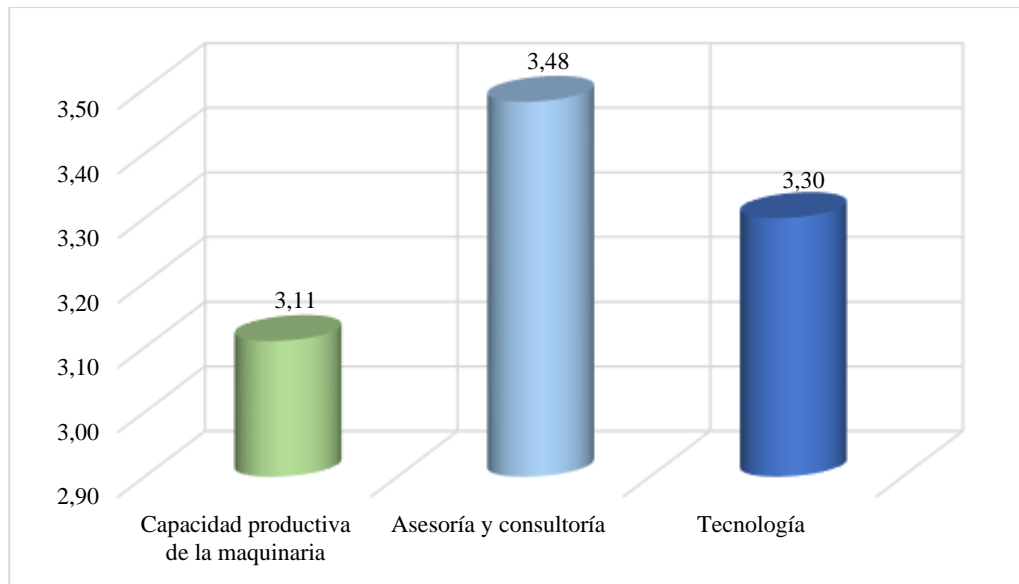
La forma en como la empresa le otorga la importancia del caso a la capacidad productiva de la maquinaria, así como la asesoría y consultoría para su mantenimiento y óptimo funcionamiento, de acuerdo con los porcentajes que se observan en la figura 9, hacen notorio que la asistencia técnica es la más esencial y con la que la empresa cuenta actualmente para evitar que la producción presente dificultades durante la atención de pedidos o solicitudes de los clientes.

### c) Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión tecnología

**Tabla 13**  
***Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión tecnología***

	Promedio	Interpretación
Capacidad productiva de la maquinaria	3,11	Medio
Asesoría y consultoría	3,48	Alto
<b>Tecnología</b>	<b>3,30</b>	<b>Medio</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 10.* Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión tecnología

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 13.

#### Interpretación y análisis:

En la figura 10, se observa que el indicador asesoría y consultoría cuenta con el mejor promedio del 3,48 con un nivel alto, a diferencia del indicador capacidad productiva de la maquinaria que presenta un nivel medio con un promedio del 3,11. Que en promedio de ambos indicadores se observa un promedio del 3,30; lo cual indica un nivel medio en cuanto al desarrollo de la tecnología, para la producción.

Los promedios son diferentes en cada caso, lo cual demuestra que no existe un sentido de prestarle la debida atención tanto a la capacidad productiva de la maquinaria, y la asesoría y consultoría, esta última cuenta con mayor importancia. La empresa le otorga mayor valor a la asesoría y consultoría mientras que no muestra menor atención a la capacidad productiva de la maquinaria con la que actualmente cuenta, donde ambos indicadores son muy importantes para responder a las exigencias de los clientes y generar competitividad frente a sus competidores cercanos.

### 4.3.3. Dimensiones de flexibilidad productiva

El objetivo es describir la flexibilidad productiva empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.

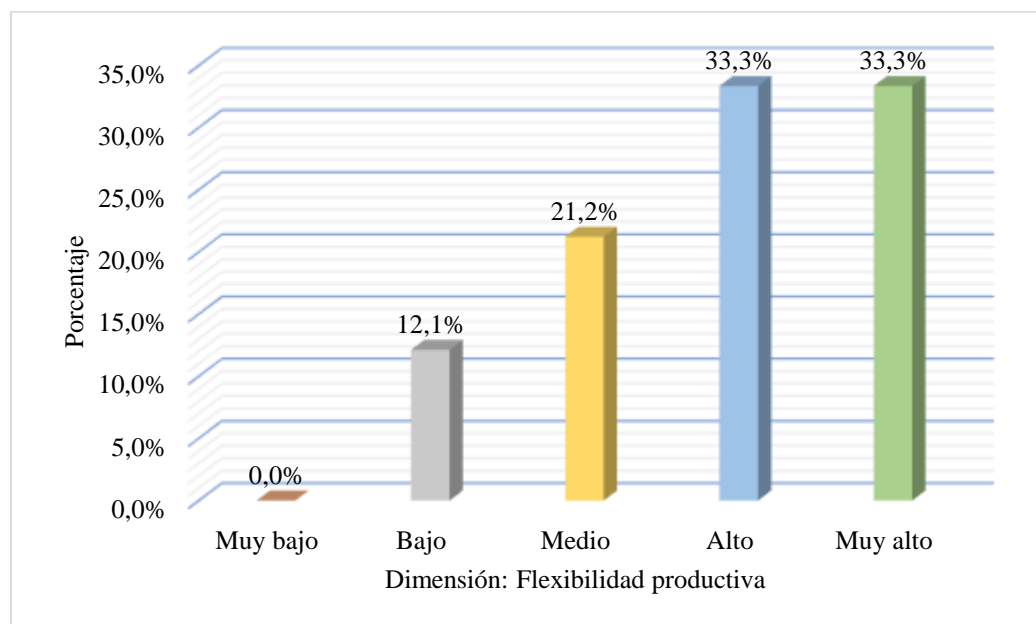
#### a) Resultados de la dimensión flexibilidad productiva

**Tabla 14**

*Flexibilidad productiva*

Flexibilidad productiva	f	%
Muy bajo	0	0,0%
Bajo	4	12,1%
Medio	7	21,2%
Alto	11	33,3%
Muy alto	11	33,3%
Total	33	100,0%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 11.* Comparación de la dimensión flexibilidad productiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 14.

Interpretación y análisis:

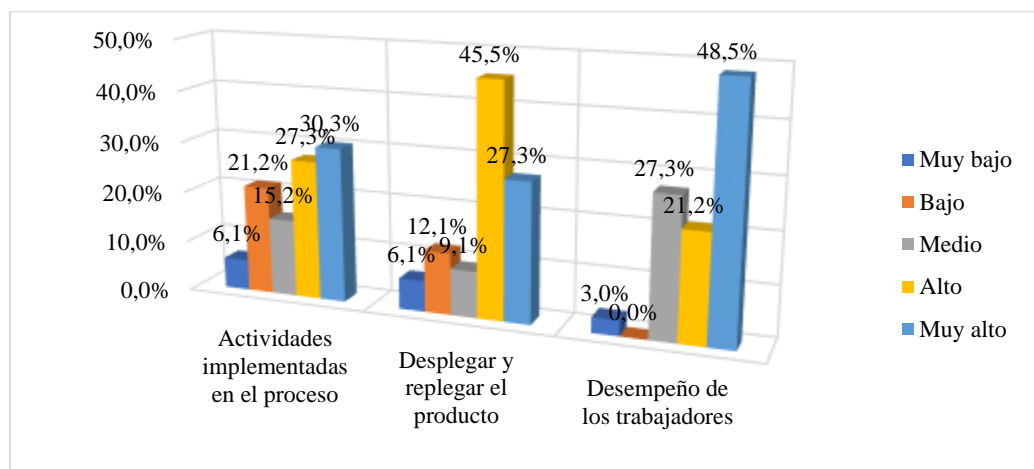
En la figura 11, se observa que los trabajadores manifiestan que la empresa presenta una tendencia muy marcada de forma ascendente en los niveles bajo, medio, alto y muy alto representados por 12,1%, 21,2%, 33,3% y 33,3% respectivamente, nótese que no hay trabajadores con un nivel muy bajo. Los resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores considera que la empresa posee un muy nivel alto de flexibilidad productiva esto debido a que es notoria la importancia que la empresa le otorga a la coordinación de la cadena de mando y la fuerza de trabajo.

**b) Resultados por indicadores de la dimensión flexibilidad productiva**

**Tabla 15**  
*Flexibilidad productiva por indicadores*

Flexibilidad productiva	Actividades implementadas en el proceso		Desplegar y replegar el producto		Desempeño de los trabajadores	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	2	6,1	2	6,1	1	3,0
Bajo	7	21,2	4	12,1	0	0,0
Medio	5	15,2	3	9,1	9	27,3
Alto	9	27,3	15	45,5	7	21,2
Muy alto	10	30,3	9	27,3	16	48,5
Total	33	100,0	33	100,0	33	100,0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 12.** Comparación por indicadores de la dimensión flexibilidad productiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 15.

Interpretación y análisis:

En la figura 12, se observa que el indicador mejor desarrollado por la empresa es el desempeño de los trabajadores con un nivel muy alto del 48,5%, a diferencia de desplegar y replegar el producto alcanza en mismo nivel el 27,3% y las actividades implementadas en el proceso en un 30,3%; este último muestra que es el menos desarrollado por la empresa, considerando que no le otorga la importancia del caso a las actividades implementadas en el proceso productivo.

En cada indicador se muestra que los niveles mejor desarrollados, caso específico de las actividades implementadas en el proceso con un nivel alto del 30,3% y alto en un 27,3% mientras que el nivel bajo solamente alcanza el 6,1%, indicando que las actividades implementadas en el proceso son algo funcionales; en caso de desplegar y replegar el producto se tiene un nivel alto con el 45,5% y muy alto con el 27,3% y en el caso del nivel bajo alcanza el 6,1% indicando que el desempeño de los trabajadores cuenta con algunas deficiencias; de tal forma muestra un nivel muy alto con el 48,5% y medio en un 27,3% y con nivel bajo del 3%; este último indica además que la empresa se ocupa de mantener un seguimiento a la capacidad de fuerza de trabajo.

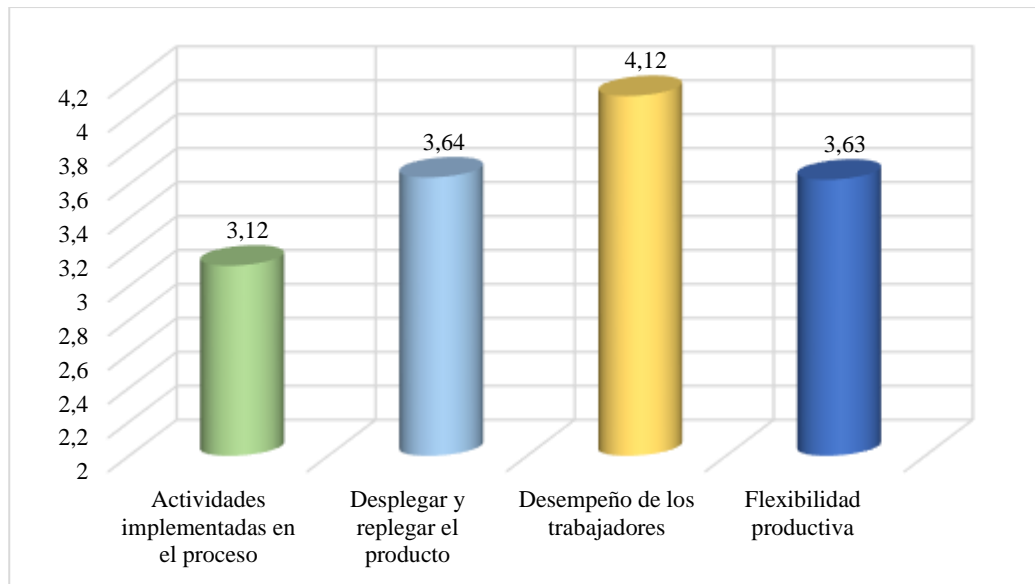
### c) Comparación de promedios de los indicadores de la flexibilidad productiva

**Tabla 16**

*Comparación de promedios de los indicadores de la flexibilidad productiva*

	Promedio	Interpretación
Actividades implementadas en el proceso	3,12	Medio
Desplegar y replegar el producto	3,64	Alto
Desempeño de los trabajadores	4,12	Alto
<b>Flexibilidad productiva</b>	<b>3,63</b>	<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 13.* Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión flexibilidad productiva

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 16.

#### Interpretación y análisis:

De la figura 13, los promedios muestran diferencias en cada indicador, siendo el más notorio el indicador desempeño de los trabajadores con un promedio del 4,12 que indica un nivel alto; asimismo desplegar y replegar el producto alcanza un promedio del 3,64 que representa un nivel alto, mientras que en el caso de las actividades implementadas en el proceso este solamente alcanza en promedio un 3,12 que demuestra un nivel medio. En general la dimensión flexibilidad productiva muestra en promedio un 3,63 que indica un nivel alto, donde la empresa le otorga mayor importancia a la capacidad de la fuerza de trabajo, lo cual se refleja en el desempeño de los trabajadores, quienes son fundamentales para el proceso productivo; en el caso de la coordinación con la cadena de mando también denota un óptimo desarrollo centrado en desplegar y replegar el producto, finalmente en el caso de la adaptabilidad productiva aún no muestra un óptimo desarrollo, centrado en las actividades implementadas en el proceso productivo, este indicador es muy importante para poder enfrentar cualquier cambio o problemas posibles que se le presente a la empresa, de manera que estará preparada para afrontarlo de la mejor forma posible.

#### 4.3.4. Dimensiones de calidad del producto

El objetivo es describir la calidad del producto empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.

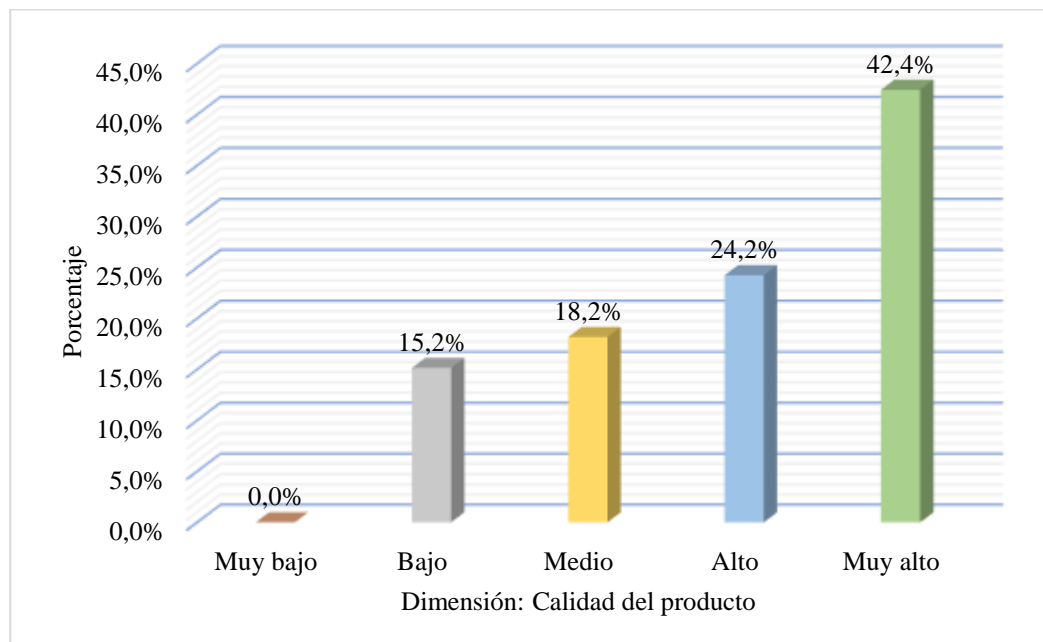
##### a) Resultados de la dimensión calidad del producto

**Tabla 17**

***Calidad del producto***

Calidad del producto	f	%
Muy bajo	0	0,0
Bajo	5	15,2
Medio	6	18,2
Alto	8	24,2
Muy alto	14	42,4
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 14.** Comparación de la dimensión calidad del producto de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 17.



Interpretación y análisis:

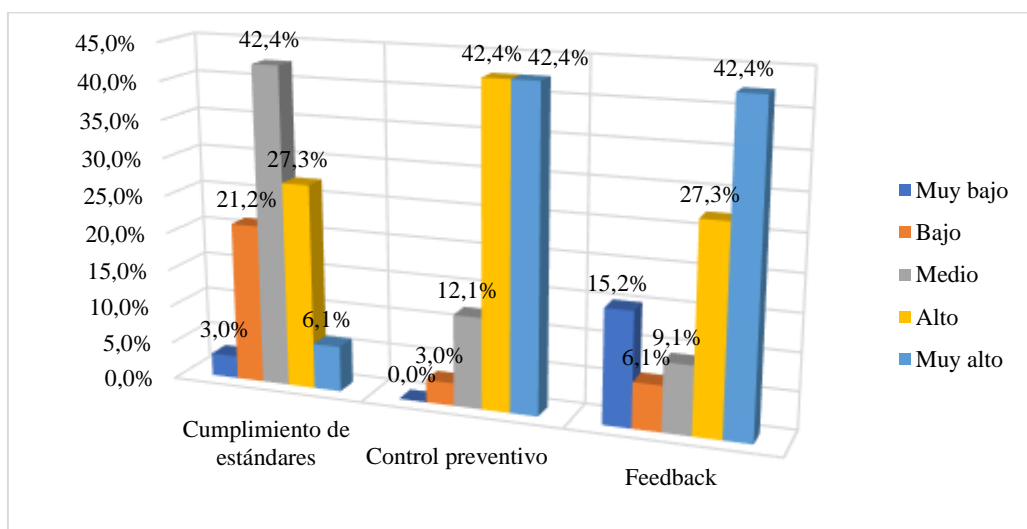
De la figura 14, se tiene que el nivel más notorio es el muy alto en un 42,4% respecto a la calidad del producto que viene desplegando la empresa; mientras que con menores porcentajes se tiene al nivel alto con un 24,2%; en el nivel medio con el 18,2%; en el nivel bajo con un 15,2% y en el muy bajo sin ninguna proporción observable. Los resultados demuestran que la empresa le otorga la debida importancia a las normas de calidad, sistemas control de calidad y sistemas de inspección del producto terminado, con el fin de generar la satisfacción de los clientes.

**b) Resultados por indicadores de la dimensión calidad del producto**

**Tabla 18**  
*Calidad del producto por indicadores*

Calidad del producto	Cumplimiento de estándares		Control preventivo		Feedback	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	1	3,0	0	0,0	5	15,2
Bajo	7	21,2	1	3,0	2	6,1
Medio	14	42,4	4	12,1	3	9,1
Alto	9	27,3	14	42,4	9	27,3
Muy alto	2	6,1	14	42,4	14	42,4
Total	33	100,0	33	100,0	33	1000

Fuente: Elaboración propia



*Figura 15.* Comparación por indicadores de la dimensión calidad del producto de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 18.

Interpretación y análisis:

En la figura 15, se evidencia que los indicadores control preventivo y concurrente y feedback presentan un nivel muy alto del 42,4% en cada caso respectivamente, de manera que existe un cumplimiento de los sistemas de control de calidad y de los sistemas de inspección del producto terminado, durante el proceso productivo y posterior a este, en el caso del cumplimiento de estándares este presenta un nivel medio del 42,4%, de manera que no existe un adecuado cumplimiento de las normas de calidad.

En cada indicador se observa que el nivel más bajo está presente en el feedback, que alcanza el 15,2%, a diferencia de los sistemas de control de calidad con un 0,0% y en el caso del cumplimiento de estándares con un 3%, pero en este último solamente alcanza el 6,1% en el nivel muy alto, lo cual indica que la empresa no está articulando en su proceso productivo los estándares de calidad. El nivel alto es casi similar en los tres indicadores, donde los sistemas de control de calidad presentan un 42,4% a diferencia del feedback (sistema de inspección del producto terminado) y el cumplimiento de estándares de calidad, alcanzan el 27,3% respectivamente en cada indicador, esto muestra que aún no se han consolidado ambos indicadores como parte de la dimensión calidad del producto.

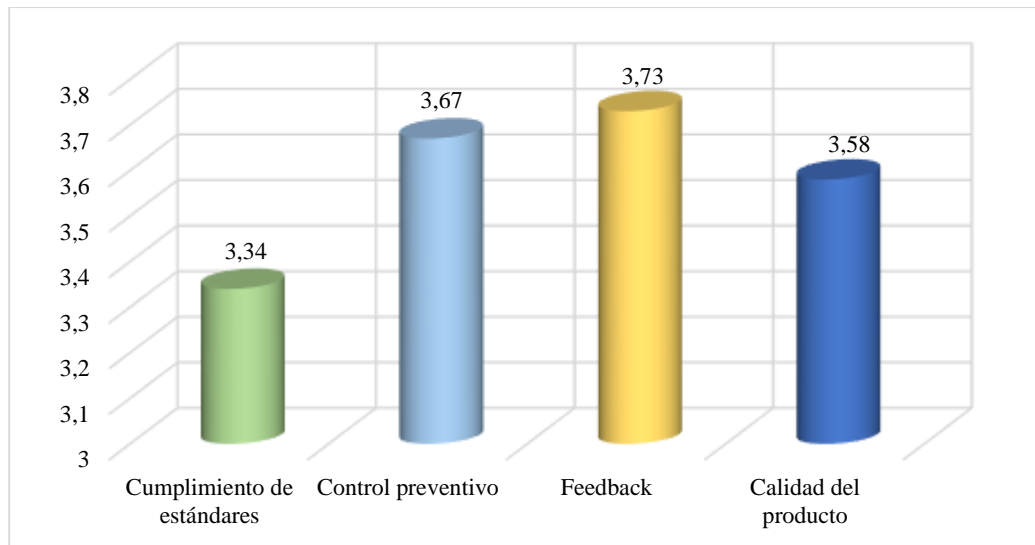
### c) Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión calidad del producto

**Tabla 19**

*Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión calidad del producto*

	Promedio	Interpretación
Cumplimiento de estándares	3,34	Medio
Control preventivo	3,67	Alto
Feedback	3,73	Alto
<b>Calidad del producto</b>	<b>3,58</b>	<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 16.* Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión calidad del producto

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 19.

#### Interpretación y análisis:

De la figura 16, los promedios presentan algunas diferencias, siendo el más llamativo el indicador feedback que alcanza en promedio un 3,73 demostrando un nivel alto, mientras que el control preventivo, similarmente alcanza en promedio el 3,67 indicando un nivel alto, solamente en el caso del indicador cumplimiento de estándares se observa un promedio del 3,34 que indica un nivel medio. Los promedios demuestran que las normas de calidad presentan regularidad en cuanto a su cumplimiento, mientras que los sistemas de control de calidad presentan un control preventivo y recurrente, además que los sistemas de inspección del producto terminado a través del feedback cumple con su propósito para garantizar un nivel alto de la calidad del producto. El promedio de la dimensión calidad del producto muestra un 3,58 que alcanza un nivel alto de capacidad de respuesta que viene implementando la empresa con respecto a los sistemas de control de calidad y los sistemas de inspección del producto terminado, donde las normas de calidad no están siendo adecuadamente integradas en su proceso productivo.

#### 4.3.5. Variable competitividad empresarial

El objetivo es describir la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.

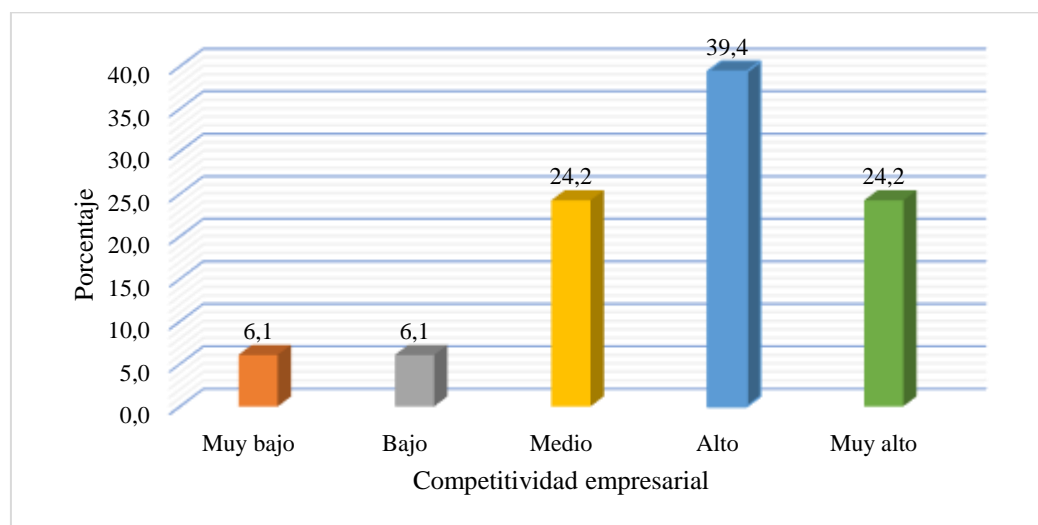
##### a) Resultados de la variable competitividad empresarial

**Tabla 20**

***Competitividad empresarial***

Competitividad empresarial	f	%
Muy bajo	2	6.1
Bajo	2	6.1
Medio	8	24.2
Alto	13	39.4
Muy alto	8	24.2
Total	33	100.0

Fuente: Elaboración propia



*Figura 17.* Porcentajes comparativos de la variable competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 20.

##### Interpretación y análisis:

En la tabla 14 y figura 11, se observa que la mayoría de los trabajadores manifiestan que la empresa posee un nivel de competitividad empresarial alto

representado por el 39.4% con un nivel muy alto y medio representado por 24.2% en ambos casos y en niveles muy bajo y bajo con un porcentaje de 6.1% cada uno de ellos.

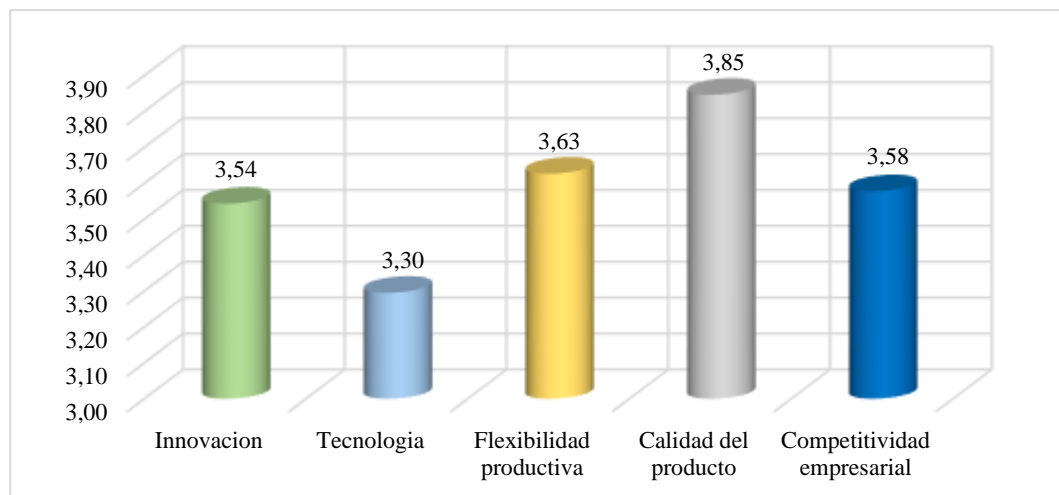
Los resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores consideran que la empresa posee un nivel alto esto debido a que es notoria la importancia que la empresa le da a la innovación, la flexibilidad productiva y la calidad del producto y en menor medida a la tecnología.

**b) Comparación de promedios de las dimensiones de la variable competitividad empresarial**

**Tabla 21**  
*Comparación de promedios de las dimensiones de la variable competitividad empresarial*

	Promedio	Interpretación
Innovación	3,54	Alto
Tecnología	3,30	Medio
Flexibilidad productiva	3,63	Alto
Calidad del producto	3,85	Alto
<b>Competitividad empresarial</b>	<b>3,58</b>	<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 18.* Comparación de promedios de las dimensiones de la variable competitividad empresarial

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la tabla 21.



## Análisis

En la figura 17, se observa que la dimensión innovación presenta un nivel alto con un promedio de 3,54, esto debido a que se evidencio que la empresa innova sus productos, procesos y se adapta adecuadamente a las necesidades del producto. En cuanto a la dimensión tecnología presenta un nivel medio con un promedio de 3,30; esto evidencia que la empresa aun no renueva periódicamente su maquinaria y equipo. Respecto a la dimensión flexibilidad productiva presenta un nivel alto con un promedio de 3,63; esto evidencia que la coordinación con la cadena de mando y la capacidad de fuerza de trabajo son adecuados. Respecto a la dimensión calidad del producto presenta un nivel alto con un promedio de 3,85; esto evidencia que la empresa cumple con los estándares de calidad, así como realiza una adecuada supervisión y evaluación de los procesos productivos.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Entre los hallazgos más representativos del estudio se tiene que la competitividad empresarial alcanza un 3,58 en promedio, que muestra un nivel alto, es decir que la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares ha logrado desarrollar un nivel alto en innovación con un promedio del 3,54, flexibilidad productiva con un promedio del 3,63 y calidad del producto con un promedio del 3,85, a diferencia de su dimensión tecnología, que es la que muestra un nivel medio, con un promedio del 3,30.

Con respecto a los resultados de las dimensiones, en el caso de la innovación, relacionada con sus indicadores, respecto a la innovación de productos alcanza un nivel medio del 36,4%, en el caso de la innovación de los procesos un nivel alto del 33,3% y necesidades del cliente tiene un nivel muy alto del 57,6%, resultados que evidencian que la empresa no demuestra un nivel bastante aceptable en cuanto a la innovación de los procesos de producción. En cuanto a la tecnología se tiene que la utilización de maquinarias y equipos es en un nivel alto del 33,3% y la asistencia técnica con la que cuenta la empresa tiene un nivel muy alto del 39,4%, observándose que la maquinaria y equipos responde favorablemente a los requerimientos de la empresa, pero si la empresa deseara mejorar su productividad; la maquinaria y equipos actuales no le contribuirán a un crecimiento sostenible. La flexibilidad productiva muestra que su adaptabilidad alcanza un nivel muy alto del 30%, la coordinación con la cadena de mando un nivel alto del 45,5% y la capacidad de la fuerza de trabajo un nivel muy alto del 48.5%, esto determina que la



flexibilidad productiva no está respondiendo a la producción esperada, llegando a tener problemas durante el proceso productivo. La calidad del producto evidencia que cumple en un nivel medio el cumplimiento de las normas de calidad del 42,4%, mientras que los sistemas de control e inspección se esfuerzan por lograr la calidad final de producto deseado por el cliente.

## 5.2. Limitaciones del estudio

El estudio alcanzó el objetivo propuesto, pero en el camino del desarrollo del informe final tuvo una serie de limitaciones, entre las principales se tuvo:

- La poca predisposición de algunos trabajadores, al momento de solicitarles su apoyo para la aplicación de las encuestas. Lo cual fue solucionado teniendo en cuenta los horarios más accesibles para que no se tuviera ningún inconveniente.
- Las teorías consideradas en una primera ocasión no se ajustaron mucho al contexto de la investigación, por ser una empresa dedicada a la producción de bienes y su posterior comercialización. Se recurrió a revistas especializadas y científicas, entre las más conocidas fueron Redalyc, Scielo y Scopus.
- El estudio se enfocó a describir la competitividad sin buscar, la relación con otros factores que podrían provocarla o influirla. Para subsanar esta dificultad se hizo un análisis descriptivo por cada dimensión y sus indicadores, de manera que el análisis cobre la relevancia del caso.

## 5.3. Comparación crítica con la literatura existente

La revisión de la literatura relacionada al tema de investigación, este se enfocó en la teoría que sostiene la importancia de la competitividad empresarial de la organización en estudio. que tuvo un fin eminentemente productivo y comercial, porque la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, se dedica a la producción de bienes en sus diferentes presentaciones, derivados del cacao y café. En ese entender la teoría más relevante se fundamenta en Aragón & Rubio (2005) citado por Ramírez (2017), quienes fundamentan a la competitividad como una capacidad enfocada





a proporcionar productos y servicios con la mayor eficacia y eficiencia posible, de manera que esta se diferencie de sus competidores.

Por otra parte, los antecedentes del estudio caso de Calderón (2015), que enfatizó en la necesidad de un análisis de la competitividad empresarial en las pymes dedicadas a la compostura de calzados, en el cual identifica factores culturales que influyen en las relaciones de producción y en la competitividad ya que existen costumbres que practican con mucha frecuencia. Por otra parte, el estudio realizado por Camacho (2017) ha ce referencia al contexto en el cual se dedica también la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de manera que el estudio en referencia se enfoca la competitividad empresarial en relación al desempeño exportador de las empresas peruanas de mango, en cuyos hallazgos identifica a la performance, recurso y potencial con el cual enfocan su competitividad, lo cual incide notoriamente en el desempeño exportador de estas empresas.

#### **5.4. Implicancias del Estudio**

La globalización actual ha generado la batalla entre empresas, lo cual se refleja en las industrias que se dedican a un determinado negocio como es el caso de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, que en este caso se dedica a la producción de bienes derivados del café y cacao. El estudio implica a tener en cuenta las competencias distintivas, que se fundamenta en recursos y capacidades, lo cual se relaciona en los procesos, acciones y actividades articuladas, con el fin de mejorar su calidad con un sentido de eficiencia con los costos de producción, es decir que se la empresa sea capaz de reducir sus costos y mejorar su rentabilidad, para lo cual se debe tener en cuenta los factores tales como la innovación, tecnología, flexibilidad productiva y la calidad del producto.



## CONCLUSIONES

Los hallazgos de la presente investigación permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

**Primera:** La competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, muestra un nivel alto, representado por un promedio del 3,58, evidenciando el óptimo desarrollo de sus dimensiones, tales como, la innovación con un nivel alto, dado por un promedio del 3,54; la flexibilidad productiva con un nivel alto que en promedio es 3,63 y la calidad del producto, con un nivel alto que en promedio es 3,85, de manera que la empresa presta más atención a este último; se evidencia también que la dimensión tecnología es la menos desarrollada, debido a que presenta un nivel medio, que en promedio es 3,30; es decir que no está desarrollando adecuadamente la capacidad productiva de la maquinaria, así como tampoco la asesoría y consultora.

**Segunda:** El nivel de innovación competitiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares demuestra en promedio 3,54 determinando un nivel alto, lo cual hace notorio que, la empresa hace lo posible por atender la solicitud de nuevos productos, demostrando un nivel muy alto representado por un promedio del 4,21, pero en el mismo proceso de atención, la implementación de nuevos productos y procesos presentan dificultades para innovar los productos y procesos, debido a que, alcanzan en promedio un 3,24 y 3,18 respectivamente, lo cual representa un nivel medio en ambos casos, evidenciándose poca capacidad de adaptación a las exigencias de los clientes.

**Tercera:** El nivel de tecnología competitiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares obtiene en promedio un 3,30 que indica un nivel medio, donde la capacidad productiva de la maquinaria, alcanza en promedio un 3,11 indicando un nivel medio, de tal forma que la maquinaria y equipos no están en la capacidad de responder a altas exigencias de los clientes, pero en el caso de la asesoría y consultoría la empresa demuestra un promedio del 3,48 que indica un nivel alto; estos resultados revelan que la empresa evidencia poca capacidad de respuesta de su maquinaria y equipos para el proceso de producción, más aun cuando se presente un alto volumen de productos solicitados por los clientes.



**Cuarta:** El nivel de flexibilidad productiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares logra en promedio un nivel alto del 3,63 lo cual, estima que las actividades implementadas en el proceso de producción muestra en promedio un 3,12 de manera que alcanza un nivel medio en cuanto a su adaptabilidad productiva, con respecto a la forma de replegar y desplegar el producto, muestra un nivel alto dado por un promedio del 3,64 evidenciando la adecuada coordinación que existe con la cadena de mando de la empresa en el proceso productivo; el desempeño de los trabajadores alcanza en promedio el 4,12 demostrando un nivel alto, haciendo notorio el óptimo despliegue de la capacidad de la fuerza de trabajo de los trabajadores.

**Quinta:** El nivel de calidad del producto de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares alcanza en promedio un nivel alto del 3,85 esto debido a que, el control preventivo muestra un nivel alto con un promedio del 3,67 que similarmente ocurre en el caso del feedback o retroalimentación con un nivel alto, dado por un promedio del 3,73; de tal forma que es evidente el óptimo despliegue de los sistemas de control de la calidad y de la inspección del producto terminado, pero presenta deficiencias al momento de articular las normas de calidad, esto debido a que el cumplimiento de estándares alcanza un nivel medio con un promedio del 3,34.



## RECOMENDACIONES

**Primera:** Sugerir al Gerente de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, para que implemente un plan de estrategias considerando los hallazgos de la investigación, apoyándose además con un análisis PESTEL (factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales), para lo cual el plan debe considerar como criterios fundamentales la innovación de los productos y procesos de producción, el cual contribuirá a describir su entorno general, de manera que, a través de este diagnóstico la dirección estratégica será más eficaz y eficiente, contribuyendo a mejorar la capacidad de innovación de los productos y procesos de producción; y en el caso de la tecnología como aspecto fundamental para lograr los objetivos de la empresa, en relación con la flexibilidad productiva y finalmente articulado con la calidad del producto a lograr.

**Segunda:** Recomendar al Gerente de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, para que implemente acciones en su plan estratégico, que se enfoquen a la innovación competitiva (diferenciación frente a sus competidores directos) mediante la implementación de nuevos productos, procesos y la atención oportuna a la solicitud de nuevos productos, lo cual es posible mediante el análisis de las competencias distintivas, en especial centrado a disminuir los costos de producción para generar una mayor rentabilidad de la empresa, de tal forma que se obtenga información previa a través de una auditoría contable, para identificar el volumen de ventas, los costos fijos, la rentabilidad y utilidades que genera actualmente la empresa, en relación a sus metas y objetivos, de manera que favorezca a generar un mejor producto, diferente o nuevo, que impacte en el mercado de los productos derivados del cacao y café.

**Tercera:** Proponer a la Gerencia General de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, para que implemente un plan de revisión técnica integral de la capacidad productiva anual de la maquinaria, así como la evaluación de su mantenimiento; lo cual directamente este direccionado a diagnosticar el rendimiento de la maquinaria en el proceso productivo. Por otra parte, es sugerente que se cuente con una asistencia técnica que sea a la vez asesor y consultor para que realice el mantenimiento integral



y mejorar el rendimiento tecnológico productivo de las maquinarias y equipos esto a través de un contrato (Outsourcing).

**Cuarta:** Plantear al Gerente General de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, que considere la adaptabilidad productiva como parte de su planeamiento estratégico, para que la empresa responda de forma eficaz, en coordinación con la cadena de mando y en mejorar la capacidad de la fuerza de trabajo. En dicho plan estratégico se debe considerar un diagnóstico específico en cuanto a la evaluación de la producción de los últimos cinco años para observar la forma en la cual se produce (productos derivados del café y cacao), además de considerar un plan de capacitación al personal encargado de la producción.

**Quinta:** Recomendar al Gerente General de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, la implementación de un plan de monitoreo del proceso productivo para mejorar la calidad del producto final, a través de la inversión en el mantenimiento de la infraestructura productiva, con el fin de mejorar los procesos productivos. El plan de monitoreo debe contemplar el desarrollo de las actividades que estén en la capacidad de adaptarse a las exigencias de los clientes, así como de ejercer una eficaz coordinación con la cadena de mando del proceso productivo, de manera que, se realice un control preventivo y concurrente del producto terminado.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 36-56.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bonales, J., Zamora, A. I., & Francisco, O. C. (2015). Variables e Índices de Competitividad de las Empresas Exportadoras, utilizando el PLS. *Revista CIMEXUS*, 14-32.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Universidad Central.
- Calderón, M. (2015). *Análisis de la competitividad empresarial en las pymes del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Camacho, M. (2017). *La competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas Peruanas de mango*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cántaro, E., & Simeón, Y. (2015). *Estrategias de diferenciación orientadas al incremento de competencias empresariales en las empresas del sector floricultura en la provincia de Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Cárdenas, N. (2010). *Influencia de la informalidad en la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa en la Región Arequipa 2010*. Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Caresani, D. (2010). *Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. el caso de las pymes industriales Argentinas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Cunningham, J. B. (1995). Success in coporate and entrepreneurial organizations in Singapore. *Journal of Small Business Management*, 80-86.
- Donrosoro, I., García, C., González, M., Lezámiz, M., Matey, J., Moso, M., & Unzueta, M. (2001). *El modelo de gestión de la PYMEs vascas de éxito*. Bilbao: Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP.



- Fuentes, L. (2006). *Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial*. Santa Cruz de Tenerife - España: Fundación General Universidad de La Laguna.
- García, O. (23 de Junio de 2015). *Competitividad, concepto e importancia*. Obtenido de Milenio: <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gonzales, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad en las mypes del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de La Victoria - año 2013*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jerusalmi, C., & Camacho, M. (2007). Índice de competitividad de empresas exportadoras: Un avance para su medición. *Exportación Inteligente, Un Puente entre el Sector Exportador y la Academia*, 39-66.
- Lima, C. (2012). *Estrategias de competitividad para pymes*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Malaver, F., & Vargas, M. (2004). Los procesos de innovación en la industria colombiana: Resultados de un estudio de casos. *Cuadernos de Administración Cuadernos de Administración*, 9-51.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Edición Deusto: España.
- Ramírez Galaviz, A. (2017). Los factores de la competitividad en las MiPymes en México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 1-12.



- Ramírez, R. I., & Ampudia, D. E. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 16-32.
- Ribeiro, D. (2003). Rendimiento de las pymes innovadoras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 119-132.
- Sierra, R. (2001). *Técnicas investigación social*. España: Thomson Editores Spain.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. (C. R. Braun, Trad.) España: Titivillus.
- Triola, M. (2004). *Estadística*. México: Pearson.
- Warren, L., & Hutchinson, W. (2000). Success factors for high-technology SMEs: A case Study from Australia. *Journal of Smal Business Management*, 86-91.
- Zavala, R. (2016). *Caracterización del financiamiento, competitividad y formalización de las mypes del sector turismo – rubro hotelería del distrito de Cabanaconde, provincia de Caylloma, región Arequipa, periodo 2014 – 2015*. Arequipa: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.





## ANEXOS

- ❖ Anexo Nro. 01 Matriz de consistencia.
- ❖ Anexo Nro. 02 Matriz de operacionalización de la variable.
- ❖ Anexo Nro. 03 Matriz del instrumento para la recolección de datos.
- ❖ Anexo Nro. 04 Instrumentos de recolección de datos.
- ❖ Anexo Nro. 05 Evidencia fotográfica.
- ❖ Anexo Nro. 06 Constancia de aplicación del cuestionario

Anexo Nro. 01**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Título: Competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2019.

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLES</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo es la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Describir la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2018.</p>	<p><b>VARIABLE DE ESTUDIO:</b></p> <p><b>Competitividad empresarial</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Tecnología</li> <li>▪ Flexibilidad productiva</li> <li>▪ Calidad del producto</li> </ul>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p>	
<p>P.E.1. ¿Como es la innovación de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2018?</p> <p>P.E.2. ¿Como es la tecnología de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2018?</p> <p>P.E.3. ¿Como es la flexibilidad productiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2018?</p> <p>P.E.4. ¿Como es la calidad del producto de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2018?</p>	<p>O.E.1. Describir la innovación de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2018.</p> <p>O.E.2. Describir la tecnología de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2018.</p> <p>O.E.3. Describir la flexibilidad productiva de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2018.</p> <p>O.E.4. Describir la calidad del producto de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención – Cusco – 2018.</p>	



JUSTIFICACIÓN	MÉTODO	UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de La Convención, en los últimos años ha perdido confianza en la mente del consumidor, esto principalmente por el hecho de que hace dos décadas atrás se contaba con una cantidad considerable de presupuesto producto del Canon Gasífero de Camisea, hecho que genero la apertura de muchos proyectos de inversión pública, y en su ejecución fue necesario contar con personal calificado y no calificado, que en muchos casos el mismo mercado no pudo abastecer, esto directamente genero que la empresa tenga que enfrentar la baja de sus proveedores, los mismos que abandonaron la producción del café y cacao por encontrar mejores oportunidades laborales y por tanto compensaciones económicas satisfactorias, olvidándose de la producción agrícola. Estos hechos fueron causales de la pérdida de competitividad de la empresa COCLA, encontrase con una debilidad que le está costando superar es el hecho de la confianza en la asociatividad empresarial responsable y comprometida con las metas de la empresa.</p>	<p><b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b> Es eminentemente cuantitativo, por cuanto es analítico, hace uso de la estadística y plantea hipótesis.</p> <p><b>ALCANCE DE INVESTIGACIÓN</b> El estudio responde a un nivel descriptivo, que busca caracterizar describir y estimar la competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares, de la provincia de la Convención.</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> Corresponde al diseño no experimental y transversal, por cuanto no se manipulan las variables de manera deliberada, orientado a no intervenir directa o indirectamente en la manipulación de las variables. Por tanto, solamente se observará los fenómenos que ocurran tal y como están en su contexto natural, lo cual será objeto de análisis. Es transversal por que los datos son recopilados en un único momento.</p>	<p><b>POBLACIÓN</b> 33 trabajadores de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares.</p> <p><b>MUESTRA</b> La muestra está constituida por 33 trabajadores, obtenidos de la aplicación de un muestreo no probabilístico por conveniencia.</p> <p><b>TECNICAS Y INSTRUMENTOS</b> <b>Técnica:</b> Encuesta. Entrevista.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario. Guía de entrevista personal semiestructurada.</p> <p><b>METODO ESTADÍSTICO</b> Se representarán las variables mediante tablas de frecuencias y gráficos respectivos, como parte del análisis descriptivo.</p>

Anexo Nro. 02**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

VARIABLE: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

TÍTULO: Competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares de la provincia de La Convención – Cusco – 2019.			
VARIABLE DE ESTUDIO	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL</b></p> <p>Conceptual La competitividad empresarial es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores. A través de la identificación de condiciones que están directamente relacionadas con los activos intangibles de la empresa, los cuales son: la innovación, la tecnología, flexibilidad productiva y la calidad del producto (Aragón &amp; Rubio, 2005, p.39-41).</p> <p>Operacional La consolidación y sostenibilidad empresarial está en relación con los procesos administrativos y operativos de la empresa, lo cual contribuye en la competitividad empresarial, considerando los factores de la innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad del producto.</p>	<p><b>Innovación</b> Competir en el mercado un producto nuevo o mejorado en respuesta a las demandas de la sociedad, de manera que innovar contempla introducir nuevas combinaciones entre factores de la producción para genera un mejor producto, diferente o nuevo, que impacte en el ambiente y en el mercado conlleva a mejores beneficios económicos y sociales, para lo cual debe estar asociado a temas tecnológicos, que estén orientados a introducir cambios en todos los ámbitos, es decir que introduzca y cree soluciones originales a las necesidades existentes y nuevas que surjan (Ramírez &amp; Ampudia, 2018, p. 22).</p>	<p>1.1. Innovación de productos 1.2. Innovación de procesos 1.3. Necesidades del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos productos</li> <li>- Nuevos procesos</li> <li>- Solicitud de nuevos productos</li> </ul>
	<p><b>Tecnología</b> Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes debe con un instrumento potenciado que incremente las oportunidades de las empresas a través del conocimiento, lo cual debe estar en relación con la información, contexto y experiencia, buscando lograr los objetivos del negocio como medio para administrar y obtener el conocimiento que la empresa necesita para ser competitiva (Ramírez &amp; Ampudia, 2018, p. 22).</p>	<p>2.1. Maquinaria y equipos 2.2. Asistencia técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad productiva de la maquinaria</li> <li>- Asesoría y consultoría</li> </ul>
	<p><b>Flexibilidad productiva</b> La empresa debe responder con capacidad ante las exigencias del mercado y a los cambios, para lo cual es necesario que la empresa sea capaz de adaptarse, con la capacidad de hacer frente de forma eficaz a las circunstancias cambiantes (Ramírez &amp; Ampudia, 2018, p. 22).</p>	<p>3.1. Adaptabilidad productiva 3.2. Coordinación con la cadena de mando 3.3. Capacidad de la fuerza de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades implementadas en el proceso</li> <li>- Desplegar y replegar el producto</li> <li>- Desempeño de los trabajadores</li> </ul>



	<p><b>Calidad del producto</b> Garantizar la confianza en el cliente está asociado a lograr la excelencia de la empresa a través de los indicadores de calidad en la productividad, en respuesta a su creación, fabricación, procedencia de los insumos, que debe contar con las referencias optimas y garantías del caso (Ramírez &amp; Ampudia, 2018, p. 23)</p>	<p>4.1. Normas de calidad 4.2. Sistemas de control de calidad 4.3. Sistemas de inspección del producto terminado</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cumplimiento de estándares</li><li>- Control preventivo y concurrente</li><li>- Feedback</li></ul>
--	--	--	--

**Anexo Nro. 03****MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS****VARIABLE: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

<b>Título:</b> Competitividad empresarial de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares de la provincia de La Convención – Cusco – 2018.						
<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Sub dimensiones</b>	<b>Peso (%)</b>	<b># de Ítems</b>	<b>Ítems / Índices</b>	<b>Escala de valoración</b>
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Innovación	1.1. Innovación de productos	35%	7	1. La empresa se preocupa por generar nuevos productos derivados del café y cacao que compitan en el mercado local y nacional.	<i>Nunca</i> <i>Casi nunca</i> <i>A veces</i> <i>Casi siempre</i> <i>Siempre</i>
		1.2. Innovación de procesos			2. La empresa lanza productos en diferentes presentaciones (peso y embolsado) de café y cacao que se diferencien de sus competidores.	
		1.3. Necesidades del cliente			3. La empresa realiza estudios de mercado para lanzar sus nuevos productos.	
	Tecnología	2.1. Maquinaria y equipos	20%	4	4. La empresa implementa mejoras en el proceso de elaboración de productos derivados del café y cacao.	
		2.2. Asistencia técnica			5. La empresa se preocupa por mejorar la coordinación de los procesos internos de la producción.	
	Flexibilidad productiva	3.1. Adaptabilidad productiva	20%	4	6. Los precios de los productos derivados del café y cacao son asequibles para los consumidores.	
				7. Los productos derivados del café y cacao vienen en prácticos envases que facilitan su consumo.		
					8. La maquinaria y equipos de la empresa responden a las exigencias de la producción.	<i>Nunca</i> <i>Casi nunca</i> <i>A veces</i> <i>Casi siempre</i> <i>Siempre</i>
					9. La maquinaria y equipos para la producción son renovados periódicamente según la necesidad productiva.	
					10. La empresa cuenta con un plan de mantenimiento y renovación de la maquinaria y equipos.	<i>Nunca</i> <i>Casi nunca</i> <i>A veces</i>
					11. La empresa solicita el servicio de asesores técnicos para el manejo adecuado de la maquinaria y equipos.	
					12. Las tareas de cada proceso productivo están claramente definidas.	<i>Nunca</i> <i>Casi nunca</i> <i>A veces</i>
					13. La empresa es capaz de adaptarse ante las exigencias y responder a los problemas que pudieran presentarse en el proceso productivo.	



		3.2. Coordinación con la cadena de mando			14. El encargado de la producción coordina con la gerencia de la empresa el despliegue y repliegue de la producción, de acuerdo con el plan de producción.	<i>Casi siempre</i> <i>Siempre</i>
		3.3. Capacidad de la fuerza de trabajo			15. La empresa realiza la evaluación del desempeño laboral de todos sus trabajadores.	
Calidad del producto		4.1. Normas de calidad	25%	5	16. La empresa cumple con estándares de calidad para la selección de la materia prima. 17. La empresa cumple con aplicar estándares de calidad durante el proceso de empaqueta y almacenamiento del producto acabado.	<i>Nunca</i> <i>Casi nunca</i> <i>A veces</i> <i>Casi siempre</i> <i>Siempre</i>
		4.2. Sistemas de control de calidad			18. La empresa aplica un plan de prevención con el fin de evitar fallas o retrasos en la producción. 19. La empresa aplica un plan de supervisión continua de los procesos de producción.	
		4.3. Sistemas de inspección del producto terminado			20. La empresa realiza una evaluación y reevaluación de todo el proceso productivo.	
Totales			100%	20		

**Anexo Nro. 04****INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS****UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN****CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL****DATOS PERSONALES DEL TRABAJADOR**

Estimado trabajador (a) antes de responder el cuestionario es necesario que completes los siguientes datos:

- A. Género : Masculino  Femenino
- B. Edad : ..... años.
- C. Estado civil : Soltero (a)  Casado (a)  Viudo (a)  Conviviente  Divorciado (a)
- D. Tiempo de servicio : ..... años.
- E. Condición laboral : Nombrado (a)  Contratado (a)

**INSTRUCCIONES:**

El cuestionario está diseñado para recopilar una serie de respuestas que brinden información acerca de la competitividad empresarial. Es por ello se le presentan una serie de afirmaciones que buscan conocer mejor las actividades que realiza la empresa. Cada una de estas frases viene acompañada de 5 opciones de respuesta que se muestran a continuación:

**ESCALA DE VALORACIÓN:**

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

Se solicita marcar con un aspa (X) o encerrar con un círculo ((3)) dentro de la casilla que corresponda, según la frecuencia con que experimenta esas sensaciones y realiza dichos comportamientos cuando está en su centro de trabajo. Sólo es posible marcar una opción por cada afirmación, como se presenta en el siguiente ejemplo:

ÍTEMS	Respuestas				
1. La empresa realiza la planeación financiera y cumple con mantener un adecuado equilibrio económico.	1	X	3	4	5
2. La empresa tiene acceso a fuentes de financiamiento externo para cumplir con las metas de producción proyectadas.	1	2	3	4	5

En el caso del ítem 1. “La empresa realiza la planeación financiera y cumple con mantener un adecuado equilibrio económico”, entonces debe marcar la respuesta que mejor se ajuste con su sentir.

Revise haber respondido a todos los enunciados que se le presentan sin dejar ninguno ítem sin contestar. A pesar de no existir un tiempo límite, se le solicita responder con prontitud. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas, únicamente respuestas honestas.

Asegúrese de despejar todas sus dudas antes de iniciar con el desarrollo del cuestionario.

ÍTEMS	Opciones de respuesta				
1. La empresa se preocupa por generar nuevos productos derivados del café y cacao que compitan en el mercado local y nacional.	1	2	3	4	5
2. La empresa lanza productos en diferentes presentaciones (peso y embolsado) de café y cacao que se diferencien de sus competidores.	1	2	3	4	5
3. La empresa realiza estudios de mercado para lanzar sus nuevos productos.	1	2	3	4	5





4. La empresa implementa mejoras en el proceso de elaboración de productos derivados del café y cacao.	1	2	3	4	5
5. La empresa se preocupa por mejorar la coordinación de los procesos internos de la producción.	1	2	3	4	5
6. Los precios de los productos derivados del café y cacao son asequibles para los consumidores.	1	2	3	4	5
7. Los productos derivados del café y cacao vienen en prácticos envases que facilitan su consumo.	1	2	3	4	5
8. La maquinaria y equipos de la empresa responden a las exigencias de la producción.	1	2	3	4	5
9. La maquinaria y equipos para la producción son renovados periódicamente según la necesidad productiva.	1	2	3	4	5
10. La empresa cuenta con un plan de mantenimiento y renovación de la maquinaria y equipos.	1	2	3	4	5
11. La empresa solicita el servicio de asesores técnicos para el manejo adecuado de la maquinaria y equipos.	1	2	3	4	5
12. Las tareas de cada proceso productivo están claramente definidas.	1	2	3	4	5
13. La empresa es capaz de adaptarse ante las exigencias y responder a los problemas que pudieran presentarse en el proceso productivo.	1	2	3	4	5
14. El encargado de la producción coordina con la gerencia de la empresa el despliegue y repliegue de la producción, de acuerdo con el plan de producción.	1	2	3	4	5
15. La empresa realiza la evaluación del desempeño laboral de todos sus trabajadores.	1	2	3	4	5
16. La empresa cumple con estándares de calidad para la selección de la materia prima.	1	2	3	4	5
17. La empresa cumple con aplicar estándares de calidad durante el proceso de empaqueta y almacenamiento del producto acabado.	1	2	3	4	5
18. La empresa aplica un plan de prevención con el fin de evitar fallas o retrasos en la producción.	1	2	3	4	5
19. La empresa aplica un plan de supervisión continua de los procesos de producción.	1	2	3	4	5
20. La empresa realiza una evaluación y reevaluación de todo el proceso productivo.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por su colaboración!