

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS



GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS
ASOCIACIONES DE OLIVAREROS DEL SECTOR DE LA
YARADA - TACNA, 2017

TESIS

Presentado por:

Br. Juan Jesús Pilco Mamani

Asesor:

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA - PERÚ

2018

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Privada de Tacna, por el dictado de la presente Maestría, cuyos conocimientos me han sido de mucha importancia para mi desempeño profesional.

A los docentes, por compartir sus conocimientos teóricos y prácticos que me han permitido fortalecer mis competencias directivas.

A mi asesor, Dr. Rubens Houson Pérez Mamani por su apoyo académico constante en el desarrollo de mi tesis.

Juan

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo constante en esta etapa académica.

Juan

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Índice de contenidos	iv
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	01
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1 Interrogante principal	5
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 Justificación de la investigación	6
1.4 Objetivos de la investigación	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
1.5 Conceptos básicos	9
1.6 Antecedentes de la investigación	11

1.6.1	Antecedentes internacionales	11
1.6.2	Antecedentes nacionales	14
CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO		17
2.1	Base teórica “Gestión empresarial”	17
2.1.1	Definición de administración y gestión	17
2.1.2	Definición de gestión empresarial	18
2.1.3	El proceso administrativo	19
2.1.4	Técnicas de gestión empresarial	20
2.1.5	Dimensiones de la gestión empresarial	21
2.2	Base teórica “Competitividad”	23
2.2.1	Definición de competitividad	23
2.2.2	La ventaja competitiva	24
2.2.3	Aspectos claves para mejorar la competitividad empresarial	24
2.2.4	Definición de asociatividad y sus características	26
2.2.5	Asociatividad en el Perú	28
2.2.6	Dimensiones de competitividad	30
2.2.7	La producción de aceituna	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		35
3.1	Variables	35

3.1.1	Variable: Gestión empresarial	35
3.1.2	Variable: Competitividad	35
3.2	Tipo de investigación	37
3.3	Diseño de la investigación	37
3.4	Ámbito de estudio	38
3.5	Tiempo social de la investigación	38
3.6	Población y muestra	38
3.6.1	Unidad de estudio	38
3.6.2	Población	38
3.6.3	Muestra	39
3.7	Procesamiento, técnicas e instrumentos	39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		43
4.1	Descripción del trabajo de campo	43
4.2	Diseño de la presentación de los resultados	44
4.3	Resultados	45
4.3.1	Resultados “Gestión empresarial”	45
4.3.2	Resultados “Competitividad”	55
4.3.3	Análisis correlacional	65
4.4	Discusión	69

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1 Conclusiones	72
5.2 Recomendaciones	74
Bibliografía	77
Anexos	81

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Ranking de países exportadores de aceituna	7
Tabla 2: Operacionalización de variables e indicadores	36
Tabla 3: Asociaciones de Olivareros del Valle de La Yarada	39
Tabla 4: Dimensión – ítems: Gestión empresarial	40
Tabla 5: Dimensión – ítems: Competitividad	41
Tabla 6: Alpha de Cronbach: Gestión empresarial	41
Tabla 7: Alpha de Cronbach: Competitividad	42
Tabla 8: Dimensión N° 01: Planeación empresarial	45
Tabla 9: Dimensión N° 01: Planeación empresarial (por pregunta)	46
Tabla 10: Dimensión N° 02: Organización empresarial	47
Tabla 11: Dimensión N° 02: Organización empresarial (por pregunta)	48
Tabla 12: Dimensión N° 03: Política empresarial	49
Tabla 13: Dimensión N° 03: Política empresarial (por pregunta)	50
Tabla 14: Dimensión N° 04: Evaluación de la gestión	51
Tabla 15: Dimensión N° 04: Evaluación de la gestión (por pregunta)	52
Tabla 16: Variable N° 01: Gestión empresarial	53
Tabla 17: Variable N° 01: Gestión empresarial (por dimensión)	54

Tabla 18: Dimensión N° 01: Formalización empresarial	55
Tabla 19: Dimensión N° 01: Formalización empresarial (por pregunta)	56
Tabla 20: Dimensión N° 02: Asociatividad empresarial	57
Tabla 21: Dimensión N° 02: Asociatividad empresarial (por pregunta)	58
Tabla 22: Dimensión N° 03: Acceso a financiamiento	59
Tabla 23: Dimensión N° 03: Acceso a financiamiento (por pregunta)	59
Tabla 24: Dimensión N° 04: Capacidades del personal	61
Tabla 25: Dimensión N° 04: Capacidades del personal (por pregunta)	62
Tabla 26: Variable N° 02: Competitividad	63
Tabla 27: Variable N° 02: Competitividad (por dimensión)	63
Tabla 28: Relación entre la planeación empresarial y la competitividad	65
Tabla 29: Relación entre la organización empresarial y la competitividad	66
Tabla 30: Relación entre la política empresarial y la competitividad	67
Tabla 31: Relación entre la evaluación de la gestión y la competitividad	68
Tabla 32: Relación entre la gestión empresarial y la competitividad	69

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal el determinar la relación entre la gestión empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; el tipo de investigación fue básico de nivel correlacional, de diseño no experimental, la muestra fue de 15 directivos, el enfoque fue cuantitativo, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Se concluye que existe una relación positiva media (valor de Rho de Spearman = 0,431) entre la gestión empresarial y la competitividad, dado que el 40% de directivos consideran que están efectuando un gestión adecuada, y respecto al nivel de competitividad manifiestan en un 66,67% que es regular; además que existe una relación positiva y considerable (valor de Rho de Spearman = 0,650) entre la planeación empresarial y la competitividad; una existe relación positiva media (valor de Rho de Spearman = 0,477) entre la organización empresarial y la competitividad; una relación positiva baja (valor de Rho de Spearman = 0,089) entre la política empresarial y la competitividad; y una relación positiva considerable (valor de Rho de Spearman = 0,673) entre la evaluación de la gestión y la competitividad.

Palabras clave: Gestión empresarial, competitividad.

Abstract

The present work has as principal aim determine the relation between the business management and the competitiveness in the Associations of Olive of the Sector of The Yarada - Tacna, 2017; the type of investigation was basic of level correlacional, of not experimental design, the sample belonged 15 executives, the approach was quantitative, the technology was the survey and the instrument was the questionnaire. One concludes that there exists a positive average relation (Rho de Spearman's value = 0,431) between the business management and the competitiveness, provided that 40 % of executives thinks that they are effecting one suitable gestión, and with regard to the level of competitiveness they demonstrate in 66,67 % that it is regular; besides the fact that there exists a positive and considerable relation (Rho de Spearman's value = 0,650) between the managerial planeación and the competitiveness; one exists positive average relation (Rho de Spearman's value = 0,477) between the managerial organization and the competitiveness; a positive low relation (Rho de Spearman's value = 0,089) between the managerial politics and the competitiveness; and a positive considerable relation (Rho de Spearman's value = 0,673) between the evaluation of the management and the competitiveness.

Key words: Business management, competitiveness.

Introducción

El trabajo de investigación tiene como principal objetivo determinar la relación entre la gestión empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; las cuales se dedican a la producción y comercialización de la aceituna, que según AgroData (2017) el 70% de la producción nacional va a mesa y el 30% se convierte en aceite, de dichos productos, más del 60% se logra exportar.

La región de Tacna es la primera productora de aceituna en el país, pero a pesar de ello existen algunos factores que afectan a la gestión empresarial, como: Existencia del minifundio, carencia de viveros con plantones certificados de calidad, deficiente manejo de post cosecha, poca infraestructura de procesamiento acorde a las normas técnicas, reducido número de hectáreas con riego tecnificado, otros.

Dicha problemática es la que se analiza en el presente trabajo de investigación, desde la percepción del directivo responsable de la asociación que produce la aceituna, pues dicha coyuntura al parecer estuviera afectando al nivel de competitividad que se requiere.

En lo que respecta al desarrollo de los capítulos, se precisa el siguiente contenido:

- En el capítulo I se efectuó la descripción del problema a investigar, se desarrolló la justificación y la precisión de los objetivos centrales y específicos, la determinación de los antecedentes internacionales y nacionales, y los términos básicos.
- En el capítulo II, se abarcó el marco teórico de las variables analizadas, tanto de la gestión empresarial como de la competitividad; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, dimensiones, otros.
- En el capítulo III se efectuó del marco metodológico, indicando el tipo y diseño de la investigación, las dimensiones e indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.
- El capítulo IV se desarrolló el análisis e interpretación de los resultados encontrados para cada una de las dimensiones de ambas variables, y la discusión de los resultados.
- Y por último, en el capítulo V se desarrollaron de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En el contexto internacional, la implementación de la gestión empresarial es vital en la supervivencia y crecimiento de cualquier organización que busque ser competitiva en su mercado, principalmente porque el mundo se ha globalizado de tal forma, que no es complicado hacer negocios en otros países, siempre y cuando se cumplan con las condiciones que exige dicho mercado para ingresar en él, por tanto la tendencia es la no existencia de fronteras, gracias a la firma de los tratados de libre comercio entre países y bloques económicos; por tanto, la gestión empresarial se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional.

En el Perú, un sector importante de generación de oportunidades laborales es el agrícola, y de forma específica lo relacionado a la producción y comercialización de la aceituna, cuyos responsables principalmente se encuentran asociados; al respecto AgroData (2017) señala que la Asociación Pro Olivo indica que la producción del país es de cerca 80 mil toneladas anualmente, de las cuales

un 70% va a mesa (aceituna) y un 30% a aceite, en el caso de la aceituna el 70% se exporta y en el caso de aceite de oliva es el 60% el que se exporta; además que para el año 2018 se espera que la producción alcance las 90 mil toneladas, por tanto se ha programado fortalecer el trabajo con los principales productores de aceitunas para elevar su competitividad, basado en el compartir un sistema de buenas prácticas agrónomas, capacitar a los productores para dar un buen producto a las empresas; resalta también que sus principales socios (Agroindustrias Nobex, Tierra Orgánica y Oliva Perú ya cuenta con certificación de buenas prácticas de manufactura y la certificación HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).

Pero en dicho sector se presentan algunos factores que afectan a la gestión empresarial, tales como: Predominio de las pequeñas parcelas de terreno (minifundio), carencia de huertos o viveros que garanticen plántones certificados de calidad, libres de enfermedades y virus, deficiente manejo de post cosecha, productores con limitada capacidad de procesamiento, carencia de un sistema de control de calidad, falta de infraestructura de procesamiento acorde a las normas técnicas, pocas hectáreas con riego tecnificado, insuficiente financiamiento y capital de trabajo, otros.

Dicha problemática también se presenta en nuestra región de Tacna, que a pesar de ser el departamento de mayor nivel de producción (Según INDECOPI (2017), Tacna es el primer productor de aceituna a nivel nacional con más de 15,000

hectáreas cultivadas y con una producción que supera las 61,000 toneladas, lo que representa el 74% del total del país), también existen deficiencias como las mencionadas en el párrafo previo; pero además de ello, en la zona de La Yarada existe una sobreexplotación del acuífero, cada vez existen más pozos con alto índice de salinidad, lo que hace que baje la producción cada año.

Además de lo indicado en párrafos anteriores, sobre el mayor nivel de competitividad que están priorizando las asociaciones en otras regiones, está generando la desarticulación de algunas de las Asociaciones de Olivareros, puesto que su nivel de competitividad se está viendo afectada; por tanto, dicha problemática es la que se pretende analizar, referida a las características de la gestión empresarial existente en las Asociaciones de Olivareros de la Zona de La Yarada, y ello cómo logra relacionarse con el nivel de competitividad existente.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Interrogante principal

¿Cuál es la relación entre la gestión empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación entre la planeación empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017?
- b) ¿Cuál es la relación entre la organización empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017?
- c) ¿Cuál es la relación entre la política empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017?
- d) ¿Cuál es la relación entre la evaluación de la gestión y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017?

1.3 Justificación de la investigación

La Comisión de la Promoción de las Exportaciones del Perú – PROMPEX precisa que con respecto al mercado de las aceitunas, el Perú compite principalmente: En Europa se tiene a España, el cual es el primer productor de aceitunas a nivel mundial, concentrando el 35,6% del mercado mundial; además de Italia, Grecia y Turquía que representan el 42,5% del mercado actual mundial; en América, los principales países exportadores de aceitunas son: Estados Unidos, Argentina, México, Chile y junto con Perú abarcan el 2,3% del mercado mundial de aceituna (Rubro de resto de productores).

Siendo Argentina el mayor productor y exportador de aceituna en toda América, poseyendo unas 40.000 hectáreas, generándole una producción de 90.000 toneladas anuales, mientras que el Perú con unas 7.500 hectáreas produce unas 30.000 toneladas (Ver Tabla 1).

Tabla 1:

Ranking de países exportadores de aceituna

Productores	Año 2015	Participación %	Crecimiento anual	Crecimiento promedio anual
España	6.160,1	35,6	44,0	5,4
Italia	3.149,8	18,2	-2,5	0,2
Grecia	2.400,0	13,9	6,8	2,7
Turquía	1.800,0	10,4	0,0	9,6
Siria	999,0	5,8	0,0	16,4
Túnez	500,0	2,9	0,0	-1,9
Marruecos	470,0	2,7	0,0	-2,3
Egipto	318,3	1,8	0,0	17,8
Argelia	300,0	1,7	0,0	8,8
Portugal	280,0	1,6	16,7	-1,2
Resto	939,8	5,4	-7,2	4,8
Total	17.317,1	100,0	10,1	3,6

Fuente: PROMPEX Perú (2016)

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, en lo referente al mercado del olivo en el Perú, efectuó un estudio sobre la producción y comercialización de la aceituna en el país, siendo un aspecto relevante del mismo la comparación entre los rasgos de un agricultor tradicional y un agricultor exportador, siendo el aspecto de la asociatividad una diferencia significativa.

Por tanto, el presente trabajo de investigación se justificó pues resulta relevante analizar las características de la gestión empresarial de las Asociaciones de Olivareros de la zona de La Yarada – Tacna, que permita identificar los factores necesarios a fortalecer el contar con más grupos de productores que puedan exportar de acuerdo a las especificaciones solicitadas en el extranjero, y no solamente se limiten principalmente a vender sus productos a los acopiadores; por tanto, dicho análisis serviría de insumo para que las entidades públicas prioricen algunos proyectos de inversión pública conducentes a fortalecer sus capacidades y conseguirles mercados, y por ende a ser más competitivos.

La relevancia del presente trabajo de investigación se centra en los siguientes ejes:

- **Relevancia científico - social**, puesto que se analizaron las características de la gestión empresarial de las Asociaciones de Olivareros de la zona de La Yarada – Tacna, para proponer recomendaciones conducentes a mejorar dicho proceso, conducente a ser más competitivos.
- **Relevancia académica**, porque los resultados de la investigación servirán de base para otros investigadores interesados en profundizar el tema tratado.
- **Relevancia práctico - institucional**, dado que se analizó la forma de gestionar la entidad, que permita proponer algún modelo de gestión.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre la planeación empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017.
- b) Determinar la relación entre la organización empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017.
- c) Determinar la relación entre la política empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017.
- d) Determinar la relación entre la evaluación de la gestión y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017.

1.5 Conceptos básicos

Se detallan a continuación algunas definiciones operacionales para el mejor entendimiento del presente trabajo de investigación:

- a) **Administración:** consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas (Rubio, 2006).
- b) **Organización:** comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido (Rubio, 2006).
- c) **Calidad:** Es el grado de perfección con que un producto satisface las expectativas y los requerimientos establecidos para determinar uso o consumo (Castillo, 2017).
- d) **Capacitación:** Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos (Stoner, 2005).
- e) **Competitividad:** se basa en la lucha que hace una entidad para seguir en la industria, que se define a través de disminuir los costos (liderazgo en costos) o por la diferenciación de productos (liderazgo en diferencia), pero no siguiendo las dos a la vez (Castillo, 2017).
- f) **Planeación estratégica:** se refiere tanto a la determinación de los objetivos como a la de los medios, y pone énfasis especial en el proceso a través del cual se determina la viabilidad (Rubio, 2006).

- g) Costos de producción: son todos aquellos en que se incurren para lograr que los productos manufacturados estén listos para su venta, incluyen los costos de materiales directos, mano de obra directa y gastos de fabricación (Gitman y Zutter, 2012).
- h) Mercado: un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta (Stoner, 2005).
- i) Cadena productiva: es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado (Gitman y Zutter, 2012).

1.6 Antecedentes de la investigación

En base a la revisión de trabajos de investigación afines, se destacan los siguientes:

1.6.1 Antecedentes internacionales

- a) Méndez y Vinasco (2015) desarrollaron una investigación denominada “Análisis de la competitividad de asociaciones de productores que prestan servicios ecoturísticos en los municipios de San Agustín y Pitalito,

departamento del Huila (Colombia)”; tesis para optar al grado de Maestro en Administración de las Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Colombia); donde el objetivo principal fue determinar el grado de competitividad de las asociaciones de productores prestadores de servicios ecoturísticos; se consideraron a 11 asociaciones que aprovechan los recursos culturales representados en el parque arqueológico de San Agustín, Patrimonio Cultural de la Unesco y las bondades ambientales del Macizo Colombiano; el tipo fue descriptivo y de diseño no experimental, con toma de datos transversal; el instrumento de recolección de datos fue la encuesta, basada en la revisión de los modelos de gestión competitiva del turismo y evaluó cuatro aspectos: innovación, oportunidades de negocio y acceso a mercados, cooperación empresarial y asociatividad y financiamiento, se concluyó que el turismo rural comunitario, en las condiciones actuales, no es competitivo y que a pesar de su enorme potencial, es un sector poco desarrollado que requiere de inversiones cuantiosas para convertirse en una alternativa real de mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades rurales.

- b) Yépez (2014) desarrolló la investigación denominada “La gestión administrativa en las asociaciones agro turísticas del Cantón Sucumbíos, y su incidencia en la baja optimización de los recursos empresariales”; tesis de la Universidad Politécnica Estatal de Carchi (Ecuador); cuyo objetivo fue determinar que la deficiente gestión administrativa en las Asociaciones Agro turísticas del cantón Sucumbíos, provoca la baja optimización de los

recursos empresariales; el tipo fue básico de nivel correlacional, de diseño no experimental, la muestra fue de 173 personas que conforman las 15 asociaciones consideradas; se concluye que la planificación estratégica de las asociaciones es muy deficiente, tienen un organigrama estructural inadecuado, la mayoría de las organizaciones no cuentan con manuales de funciones y procesos y las pocas que los tienen no los aplican, se aplica un liderazgo participativo, las capacitaciones y motivación en las asociaciones se realizan periódicamente pero de forma ineficiente, el control es inadecuado e irregular, el proceso de contratación de personal es inadecuado, la rentabilidad que les deja su actividad productiva es moderada, la innovación y la renovación tecnológica es continua pero no se da el uso adecuado al no tener personal con conocimientos técnicos.

- c) Gómez, Gómez y Tinjaca (2013) desarrollaron un trabajo de investigación denominado "Relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas"; para optar al grado de Maestro en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, de la Universidad Autónoma de Manizales – Colombia; de tipo básico y de nivel correlacional, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo; se encontró que las micro empresas priorizan el aspecto tecnológico en la necesidad de la publicidad, creación de catálogos y brochare, las pequeñas empresas priorizan la creación de bases de datos y la recolección de información y utilización de las TIC, y que las medianas y grandes empresas

priorizan las tecnologías aplicadas para la producción; por tanto, la existencia de un orden en la madurez de las empresas y que en el tiempo se generan nuevas necesidades y expectativas, son los factores probables en la evolución de una visión empresarial que realmente trascienda los mercados.

- d) Negri (2013) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Mejora socio-económica y desarrollo competitivo de la cadena agroalimentaria del orégano”, para optar al grado de Maestro en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina; de tipo básico y de nivel correlacional, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo; se encontró que la productividad de una cadena agroalimentaria depende de la especialización existente en la misma, pero a su vez, la especialización posee relación con el intercambio, por ello, cuanto más bajo es el costo de intercambio (o de transacción) mayor sería la especialización, y por ende, incrementaría el desarrollo y nivel de vida de las personas.

1.6.2 Antecedentes nacionales

- a) Vega y Cubas (2017) desarrollaron una investigación denominada “Gestión empresarial y competitividad en las asociaciones de productores de leche del centro poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca”; tesis para optar al grado de Maestro en Administración Estratégica de Negocios con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo; cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión

empresarial y la competitividad de las asociaciones de productores de leche; se consideró como unidad de análisis a las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo; la metodología implicó el diagnosticar el estado de la planeación, organización, dirección y control de la gestión empresarial que presentan las asociaciones, luego examinar el estado de la productividad, organización, localización y generalización que presenta la competitividad en las asociaciones, la muestra fue de 30 representantes de las asociaciones; se concluye que existe una relación directa y significativa (valor de $r = 0,838$) entre la gestión empresarial y la competitividad de las asociaciones de productores de leche.

- b) Casafranca y Pahuachón (2015) desarrollaron una investigación denominada “Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores quinua orgánica”; docentes de la Universidad San Martín de Porres, que publicaron este artículo en la Revista de Ciencias Empresariales “San Martín Emprendedor”; cuyo objetivo fue analizar las principales limitaciones en la producción de quinua orgánica en grano en los distritos de Cabana e Ilave en el departamento de Puno; se consideró para el análisis el diamante de la competitividad de Porter adaptado a la producción de quinua, para lo cual se analizó desde la obtención de semillas hasta el almacenaje post cosecha, pero no la transformación ni la distribución porque las asociaciones de productores sólo se dedican a actividades de campo y no de industria y comercialización; se concluye que los factores que inciden en la competitividad de las asociaciones de productores están relacionados con

la participación del gobierno, que se caracteriza por ser un ente de participación parcial y resultados ineficaces.

- c) González (2014) desarrolló un trabajo de investigación denominado “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”; tesis de la Universidad San Martín de Porres; donde el objetivo general fue conocer cómo influye la Ley N° 28015 en la gestión y competitividad de las MYPEs del sector textil en el distrito de La Victoria, teniendo en cuenta que el punto crítico de este tipo de empresas es que no realizan una adecuada gestión empresarial, son empíricos; el tipo fue aplicado y el diseño fue no experimental, de carácter descriptivo, cuyo diseño metodológico fue el transeccional, la muestra fue de 50 personas; siendo las conclusiones que gran parte de estas empresas no tienen conocimiento acerca de la Ley N° 28015, lo que hace que su gestión sea deficiente y no les permita ser competitivos, afrontar las situaciones que podrían presentarse en cuanto a exportaciones y uso de financiamiento, tampoco cuentan con conocimiento acerca de la asociatividad empresarial, aspectos que se deben corregir a fin de contar con una buena gestión que beneficie a la empresa en todos sus campos de acción.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1 Base teórica “Gestión empresarial”

2.1.1 Definición de administración y gestión

Ruiz (2004, p. 9) define la administración como que “Orienta y guía sus acciones con el fin de alcanzar los objetivos basado en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye”; por tanto, la administración constituye en lo fundamental una actividad de tipo social que favorece a la conducción de personas y grupos sociales hacia la consecución de las metas. No se limita a la esfera de la producción y los servicios, se extiende a todas las esferas de la vida social, lo cual incluye por su puesto la educacional.

Rementería (2008) definió Gestión como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución; por tanto, el gestionar implica un fuerte compromiso de

los sujetos con la actividad que se ejecuta y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Martínez (2000, p. 11) define la gestión como “El manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo”.

De Heredia (1995, p. 13) señala que administración es la acción y efecto de administrar, de gobernar y mandar mediante el ejercicio de la autoridad. De tal forma se concluye que administrar es mandar con autoridad. Al referirse al término gestión plantea que es la acción y efecto de gestionar o la acción o efecto de administrar.

2.1.2 Definición de gestión empresarial

Hernández (2013, p.2) lo define como

El proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

Gitman y Zutter (2012, p.14) lo conceptualiza como “Es la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”.

Instituto de Investigación El Pacífico (2004) define la gestión empresarial como “El proceso de administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, entre otros”. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control.

2.1.3 El proceso administrativo

Stoner (2005) precisa que el proceso administrativo considera cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección, y el control, las cuales se caracterizan por:

- a) Planeación: Abarca lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo; se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada.
- b) Organización: Busca los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo la planeación; implica la asignación de tareas, la distribución de

tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos.

- c) Dirección: Representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado; incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las persona a alcanzar los objetivos organizacionales.
- d) Control: Representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido; implica el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos.

2.1.4 Técnicas de gestión empresarial

Chiavenato (2008) desarrolla las siguientes técnicas para desarrollar la gestión empresarial, se tiene:

- Análisis estratégico: Implica el diagnosticar el escenario, identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, y el analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- Gestión organizacional: Considera el planificar la anticipación del quehacer futuro de la entidad y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura

necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

- Gestión de las TIC: Implica el utilizar los sistemas de información y comunicación en todas las áreas de la entidad, como soporte para el proceso de tomar decisiones.
- Gestión financiera: Implica el obtener crédito para implementar las estrategias empresariales, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa.
- Gestión de recursos humanos: Comprende el uso de la fuerza laboral en la forma más eficiente posible, sustentado en el desarrollo del personal.
- Gestión de operaciones: Abarca el suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, entre otros.
- Gestión ambiental: Implica el impulsar la creación de una conciencia empresarial sobre la defensa del medio ambiente.

2.1.5 Dimensiones de la gestión empresarial

Fresco (2000) desarrolla las dimensiones a considerar en el análisis de la gestión empresarial, las mismas serán consideradas para el análisis en el presente trabajo de investigación, se tiene;

- a) Planeación empresarial: Considera el desarrollo de un diagnóstico institucional que permita identificar los objetivos a alcanzar y priorizar las estrategias para lograrlos; además se deben precisar los indicadores que permitan medir el nivel de avance de las metas propuestas; este proceso debe desarrollarse de forma participativa que permita que el personal se involucre en los acuerdos adoptados.
- b) Organización empresarial: Considera en precisar la estructura a utilizar para lograr los objetivos, para lo cual se debe delegar las tareas encargadas, además de la identificación de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo que implica la departamentalización.
- c) Política empresarial: Considera los aspectos relacionados con la cultura organizacional, la forma de trabajar, los lineamientos de trabajo que cada uno de los trabajadores debe respetar e implementar.
- d) Evaluación de la gestión: Considera el monitorear el logro de los objetivos planteados, proponiendo medidas correctivas pertinentes, es decir efectuar el análisis en base a indicadores que permitan identificar la brecha no alcanzada, asignando responsables.

2.2 Base teórica “Competitividad”

2.2.1 Definición de competitividad

Müller (1995, p.138) define la competitividad como “El conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, que propician un desempeño superior al de los demás competidores”.

Porter (2009, p.163) lo define como “La capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) define competitividad como “La capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa”.

2.2.2 La ventaja competitiva

Porter (2009) desarrolla algunas formas para lograr una ventaja competitiva, se tiene:

- a) Liderazgo por costos: Significa que una organización se establece como el productor de más bajo costo en su industria, dejando de lado la calidad del producto y/o servicio.
- b) Diferenciación: Implica que una organización intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores, en aspectos como: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.
- c) Enfoque: Implica que una organización fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.

2.2.3 Aspectos claves para mejorar la competitividad empresarial

Salas (2017) en base a su experiencia como consultor de gestión empresarial, desarrolla algunos aspectos claves necesarias a considerar de parte de los directivos de las empresas, que le permitirían mejorar sus niveles de competitividad empresarial, destaca:

- a) Alta autoestima: Implica que para alcanzar el éxito empresarial, primero el directivo debe estar convencido de que podrá hacer frente a todas las barreras que se presenten en el camino, y si cae se volverá a levantar para continuar, y ese espíritu debe saber contagiarlo al personal que forma parte de la entidad.

- b) Liderazgo flexible: Los constantes cambios en el entorno requieren que el estilo de liderazgo de los directivos sea flexible y logre adaptar a la coyuntura que requiere el mercado; dicha filosofía de trabajo debe inculcarse a los distintos grupos de trabajo en lo que respecta a su nivel de responsabilidad asumida en las funciones encargadas.
- c) Retener el talento: El nivel competitivo en cada sector empresarial hace cada más difícil retener al personal talentoso dentro de una organización, puesto que no solamente basta con el aspecto remunerativo como factor para que una persona se queda en la entidad, existen otros aspectos que deben impulsar en la entidad como el valorar los aportes del personal, el saber reconocer el compromiso e identificación institucional, otros, es decir el aspecto del clima y cultura organizacional se convierte en aspectos muy importantes como una estrategia a impulsar desde la dirección de la entidad para buscar retener al personal talentoso.
- d) Innovación y valor: Implica el desarrollar ofertas de valor atractivas que persigan al mismo tiempo la diferenciación y el bajo costo; para lo cual, la entidad de forma frecuente debe recabar las sugerencias y aportes de los clientes en lo referente a su nivel de satisfacción con el producto y/o servicio proporcionado.
- e) Acceder a nuevos mercados internacionales: El acceder a los mercados externos es complicado, puesto que se deben cumplir con una serie de normatividad que exige el país al cual se desea exportar el producto; por ello, se recomienda previamente desarrollar una serie de estudios y análisis

previos, para identificar las variables controlables y no controlables de la entidad, y después la capacidad de oferta exportable que se necesitaría para atender la demanda esperada.

2.2.4 Definición de asociatividad y sus características

El término asociatividad trae consigo conceptos como sinergia, solidaridad, conocimiento compartido, redes de apoyo, entre otros; a través de ella se podría llegar a mercados que hoy son inalcanzables de forma individual; por tanto, una manera de mejorar la calidad y cantidad de productos, es a través del concepto de asociatividad, o sea, la unión de pequeñas y medianas empresas que muchas veces no tienen relación con el sector en que se desenvuelven, sino un objetivo común (Ministerio de Agricultura del Perú, 2017).

Entonces el asociarse, debe entenderse como un tipo de organización basada en la generación de nuevas oportunidades a través de alianzas estratégicas que permitirán enfrentar de mejor manera las complejidades del mundo globalizado, los cambios vertiginosos y la competencia de microempresarios o emprendedores que ven en esta alternativa una fórmula para su crecimiento y desarrollo.

La asociatividad, es “Un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en

un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común" (Rosales, 1997, p.97); siendo los requisitos básicos para las asociaciones: cooperación voluntaria, independencia jurídica y autonomía gerencial.

Stoner (2005) define la asociatividad como “Un mecanismo de cooperación que se da más en las pequeñas empresas que en las grandes, las cuales presentan objetivos en común, y buscan contar con una mejor capacidad negociadora”.

Una de las características de la asociatividad es que su incorporación es voluntaria. Ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar. No excluye a ninguna empresa por el mercado en el cual opera, ya que, según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocada a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas. Se mantiene la autonomía general de las empresas en el caso de los grupos asociativos, ya que cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto, y puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas (Stoner, 2005).

La asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión de asociarse. Como se decía, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es

responsabilidad exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde (Stoner, 2005).

Otra distinción adicional de la asociatividad es el amplio campo de actividades que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos, desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, como diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros (Stoner, 2005).

2.2.5 Asociatividad en el Perú

Rosales (1997) precisa las ventajas de la asociatividad: Aumento del nivel de competitividad y gestión de las empresas, acceso a nuevos mercados, reducción del riesgo en los mercados debido a que se cuenta con mayor información, mejora de la articulación de la cadena productiva, aumento de la rentabilidad de las empresas debido a la diversificación de productos, aumento de la eficiencia para asegurar estándares de calidad de los productos.

En el Perú, es prioritario impulsar la asociatividad agraria como medida para impulsar el desarrollo de la pequeña, con la finalidad de hacerla más competitiva, puesto que el minifundio es una realidad que afecta al lograr un desarrollo sostenible que permita insertarse en los mercados en forma exitosa; ello se

evidencia en los resultados dados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática en su IV Censo Agropecuario (2012), que de 2'213,506 unidades agropecuarias, el 81.81% poseen tierras entre 0.1 a 5 hectáreas y el 8.84% entre 5.1 a 10 hectáreas. Ello afecta de forma directa a la adopción de tecnologías, genera que los insumos se consigan por valores más elevados, el costo de los créditos es elevado, se disminuye el poder de negociación de los pequeños productores agrícolas que comercializan a precios más bajos, por sus productos, y la existencia de un nivel bajo de oferta exportable que hace casi muy difícil acceder a los mercados.

De ahí la importancia de la asociatividad para mejorar el negocio agrícola, que da el protagonismo a los productores y genera un compromiso en las instituciones de apoyo para garantizar asistencia técnica, capacitación, servicios de información y comercialización y financiamiento (Proyecto CENTA - FAO, 2002).

Con respecto a los productores de olivo de la Región Tacna, son en su mayoría pequeños y medianos productores, que tienen menos de 9 hectáreas para el cultivo del olivo (Dirección Regional de Agricultura de Tacna), ello los condiciona a tres cosas: Organizarse en asociaciones de productores, con el fin de lograr un volumen de producción, que les permita una mejor negociación con los acopiadores o agroindustriales exportadores; depender de un intermediario que le garantice la venta de su producción total; y vender su producción en forma ambulatória al mejor postor.

2.2.6 Dimensiones de competitividad

Rubio (2006) desarrolla dimensiones para analizar el nivel competitivo de las organizaciones, se tiene:

- a) Formalización empresarial: Implica si la entidad o asociación ha seguido los pasos normados para formalizar su servicio, que le permita contar con una razón social reconocida por el Estado, para efectuar las transacciones comerciales pertinentes.
- b) Asociatividad empresarial: Implica que los emprendedores se agrupen en base a objetivos comunes, que les permita tener una mayor capacidad de ofertar y de esa forma lograr ingresar a mayores mercados a colocar los productos.
- c) Acceso a financiamiento: Implica si la entidad o asociación es sujeto a crédito, en base a los requisitos definidos por la entidad financiera, que le permita contar con capital de trabajo o para la adquisición de tecnología que permita dar el valor agregado a la producción.
- d) Capacidades del personal: Implica si se cuenta con el personal capacitado para lograr que la entidad o asociación sea más competitiva, si se cuenta con las competencias y habilidades para desarrollar cada una de las tareas encargadas.

2.2.7 La producción de aceituna

Según el Consejo Oleícola Internacional – COI (2016) se denomina aceituna de mesa al fruto de variedades determinadas de olivo cultivado, sano, cogido en el estado de madurez adecuado y de calidad tal que, sometido a las preparaciones adecuadas, provea un producto de consumo y de buena conservación como mercancía comercial.

La aceituna de mesa constituye un alimento de alto valor nutritivo y muy equilibrado, posee todos los aminoácidos esenciales en una proporción ideal, aunque su contenido en proteína es bajo, su nivel de fibra hace que sea muy digestiva. Destacan sus contenidos en minerales, especialmente el Calcio y el Hierro, también se encuentra presente la Provitamina A, Vitamina C y Tiamina.

En el Perú, el olivo presenta una marcada estacionalidad: entre abril a julio se obtiene el 97% de la producción. La cosecha de aceitunas verdes se inicia a fines de febrero hasta abril; mientras que entre mayo y julio se obtiene la de aceitunas negras.

El COI clasifica a las aceitunas de mesa en los siguientes tipos: verdes, color cambiante, tipo negra y ennegrecida.

- Verdes: son las aceitunas de frutos recogidos durante el ciclo de maduración, antes del envero y cuando han alcanzado un tamaño normal. Estas aceitunas serán firmes, sanas y resistentes a una suave presión entre

los dedos y no tendrán otras manchas distintas de las de su pigmentación natural. La coloración del fruto podrá variar del verde al amarillo paja.

- De color cambiante: obtenidas de frutos con color rosado, rosa vinoso o castaño, recogidos antes de su completa madurez, sometidos o no a tratamientos alcalinos y listas para su consumo.
- Negras: obtenidas de frutos recogidos en plena madurez o poco antes de ella, pudiendo presentar, según la zona de producción y época del acopio, un color negro rojizo, negro violáceo, violeta oscuro, negro verdoso o castaño oscuro.
- Ennegrecidas por oxidación: son las obtenidas de frutos que no estando totalmente maduros han sido oscurecidos mediante oxidación y han perdido el amargor mediante tratamiento con lejía alcalina, debiendo ser envasadas en salmuera y preservadas mediante esterilización con calor

Dentro de las variedades de aceitunas, se destacan las siguientes:

- Sevillana: Variedad más antigua del país conocida como "criolla", se produce principalmente en Huaral, Ica, Pisco, Bella Unión, Yauca, La Ensenada, Mejía, Mollendo, Ilo y Tacna. Árbol de tamaño grande, de color negro-morado intenso a la madurez. Es la mejor variedad para la preparación de aceitunas botija, machacada y seca por todos los métodos criollos.
- Ascolana Ternera: Una de las principales variedades italianas de mesa. Árbol de tamaño mayor que mediano, rústico, de producción semi-

temprana, auto fértil. Variedad apta para conserva, produciendo frutas de buenas características pero de cutícula muy delicada y pulpa blanca, que se madura fácilmente al ser cosechada. Utilizada en las irrigaciones de la Ensenada y Tacna.

- Gordal: Una de las principales variedades producidas en España, propia de la provincia de Sevilla. Árbol de altura media, produce frutos grandes de pulpa firme, de madurez precoz, de color brillante cuando madura.
- Manzanilla: Principal variedad española para la industria de conservas de aceitunas. Árbol de tamaño bastante grande, de buena producción pero con tendencia a la vecería, poco exigente en clima y producción semi-temprana
- Liguria: Variedad aceitera introducida al país procedente de Chile. Árbol de gran tamaño, muy productivo. Variedad utilizada exclusivamente para extraer aceite.
- Pendolino: Variedad de origen italiano utilizado principalmente como polinizante. Árbol de mediano vigor, de buena y constante fructificación. Utilizada para extraer aceite

Liendo, Durand y Sinche (2008) describen la cadena productiva del olivo en Tacna, se tiene:

- a) Los Productores: Se encuentran conformados por pequeños y medianos productores agrarios, quienes son usuarios de riego de las Comisiones de Riego Asentamiento 4, Cooperativa 60 y La Esperanza, pertenecientes a la Junta de Usuarios de Riego La Yarada.

- b) El Acopiador: Este agente se caracteriza por la adquisición de la producción para comercializar en el mercado nacional, dentro de las cuales podemos mencionar al acopiador local que es el comerciante que opera en la zona de producción, adquiere los productos del pequeño acopiador o directamente de los productores.
- c) El Mayorista: Son empresas encargadas de proporcionar valor agregado o comercializar el producto final a los principales mercados nacionales e internacionales, dichas empresas se encuentran en las Ciudades de Lima y Arequipa, las mismas que cuentan con redes en el departamento de Tacna.
- d) El Exportador: Son entidades que tienen identificados los nichos de mercados por lo que la exportación se realiza por línea de producto como: Aceitunas Preparada o Conservadas sin Congelar, Aceitunas Conservadas Provisionalmente, Aceitunas Preparadas y Conservadas en Vinagre y Aceitunas Frescas o Refrigeras.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Variables

3.1.1 Variable 1: *Gestión empresarial*

Dimensión

- Planeación empresarial
- Organización empresarial
- Política empresarial
- Evaluación de la gestión

3.1.2 Variable 2: *Competitividad*

Dimensión

- Formalización empresarial
- Asociatividad empresarial
- Acceso a financiamiento
- Capacidades del personal

En la siguiente tabla se detalla la operacionalización de ambas variables, se tiene:

Tabla 2:

Operacionalización de variables e indicadores

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Variable 1: Gestión empresarial	Es la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar	Conjunto de estrategias utilizadas por los directivos de la entidad para alcanzar los objetivos trazados.	Planeación empresarial	Etapas de la planeación, objetivos.	Likert (valores del 1 al 5)
			Organización empresarial	Jerarquía, responsabilidades.	
			Política empresarial	Cultura organizacional, normas.	
			Evaluación de la gestión	Monitoreo, flexibilidad.	
Variable 2: Competitividad	El conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, que propician un desempeño superior al de los demás competidores	Acciones para hacer frente a la competencia.	Formalización empresarial	RUC de la asociación, puestos laborales.	Likert (valores del 1 al 5)
			Asociatividad empresarial	Intereses en común, reuniones.	
			Acceso a financiamiento	Sujetos de crédito, morosidad.	
			Capacidades del personal	Formación técnica/profesional, Capacitaciones	

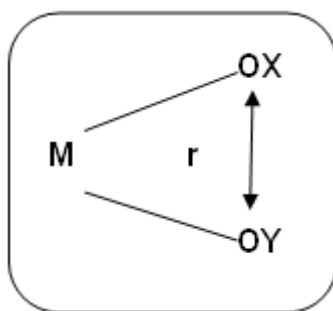
FUENTE: Propia

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue básico o puro, puesto que se buscó aportar al conocimiento; siendo el nivel correlacional, puesto que se analizó el comportamiento de las variables para luego relacionarlas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); con respecto al enfoque de la investigación, este fue cuantitativo.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, puesto que ninguna variable de estudio fue alterada de forma intencional; siendo la recolección de datos de corte transversal, puesto que se ha desarrollado en un momento del tiempo (Hernández y otros, 2014); el esquema es:



- M = Muestra
- OX = Datos de la variable 1
- OY = Datos de la variable 2
- r = Correlación entre las variables

3.4 Ámbito de estudio

El presente trabajo de investigación tiene como ámbito de estudio a las Asociaciones Productoras de Olivo del valle de La Yarada.

3.5 Tiempo social de la investigación

En lo que respecta al tiempo social, abarcó el año 2017 (de octubre a diciembre).

3.6 Población y muestra

3.6.1 Unidad de estudio

Se consideró solamente las opiniones de los Presidentes de las Asociaciones Productoras de Olivo del Valle de La Yarada, puesto que cuentan con la experiencia e información para atender los cuestionamientos planteados en los instrumentos.

3.6.2 Población

La población de Asociaciones Olivareros del valle de La Yarada se presenta en la siguiente tabla (por tanto son 15 directivos):

Tabla 3:*Asociaciones de Olivareros del Valle de La Yarada*

Asociaciones	N° Socios
1. Asoc. de Productores Agro industriales 23 junio del 2001	60
2. Asoc. de Productores El Pacífico	16
3. Asoc. de Productores Exportadores Unión los Olivos	18
4. Asoc. de Productores Exportadores Hospicio N° 60 la Yarada	07
5. Asoc. de Productores Exportadores la Costanera	26
6. Asoc. de Productores de Alimentos del Sur	12
7. Asoc. de Productores de olivo 06 de enero Tacna	04
8. Asoc. de Productores Exportadores 5 y 6 de la Yarada	25
9. Asoc. de Productores de olivo Tackana la Yarada (Asent. 5 y 6)	12
10. Asoc. de Productores Exportadores de Tacna (Asent 5 y 6)	15
11. Asoc. de Productores Olivareros Molle Asent. 4	12
12. Asoc. de Productores y Exportadores de aceituna 5 y 6 la Yarada	13
13. Asoc. Agroexportadores el Olivar (Yarada baja)	10
14. Asoc. de Productores y Exportadores Olifrut la Yarada	25
15. Asoc. de Productores Exportadores la Yarada	27

FUENTE: Dirección Regional de Agricultura - Tacna

3.6.3 Muestra

Puesto que se trata de un número manejable, se efectuó un censo, es decir, se encuestó a los 15 directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada.

3.7 Procedimiento, técnicas e instrumentos

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, en lo que respecta al instrumento fue el cuestionario. Los instrumentos fueron confeccionados por el

investigador, los cuales fueron validados a través del Juicio de Expertos (se anexa) y la revisión bibliográfica respectiva; se aplicaron dos instrumentos:

- Cuestionario sobre las características de la gestión empresarial.
- Cuestionario sobre el nivel de competitividad de la asociación.

La fuente de información fue primaria, pues los datos fueron proporcionados por los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada. La elaboración del marco teórico se basó en fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

Se utilizó la Escala de Likert (desde 1 = muy en desacuerdo con lo afirmado en el ítem hasta 5 = muy de acuerdo con lo afirmado en el ítem) para el análisis de las respuestas proporcionadas en ambos instrumentos. De donde, la relación de cada ítem con su respectiva dimensión, para ambas variables, se tiene:

Tabla 4:

Dimensión – ítems: Gestión empresarial

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS
GESTIÓN EMPRESARIAL	Planeación empresarial	01, 02, 03
	Organización empresarial	04, 05, 06
	Política empresarial	07, 08, 09
	Evaluación de la gestión	10, 11, 12

FUENTE: Cuestionario “Gestión empresarial”

Tabla 5:*Dimensión – ítems: Competitividad*

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS
COMPETITIVIDAD	Formalización empresarial	01, 02, 03
	Asociatividad empresarial	04, 05, 06
	Acceso a financiamiento	07, 08, 09
	Capacidades del personal	10, 11, 12

FUENTE: Cuestionario “Competitividad”

Sobre la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó el estadístico de Alpha de Cronbach; de donde se obtuvo el siguiente reporte (además ver anexo 05):

Tabla 6:*Alpha de Cronbach: Gestión empresarial***Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	12

FUENTE: Reporte del SPSS 24,0

Tabla 7:***Alpha de Cronbach: Competitividad*****Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,768	12

FUENTE: Reporte del SPSS 24,0

Dado que ambos valores obtenidos son superiores a 0,70, ello implica que dichos instrumentos son aceptables para aplicarse en el trabajo de campo (George y Mallery, 2003).

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 24,0 en español; el respectivo análisis implicó las siguientes técnicas estadísticas: Tablas de frecuencias, gráficos de barras, y coeficiente de correlación Rho de Spearman (puesto que se tratan de variables cualitativas, se utilizó un estadístico no paramétrico para efectuar el contraste de las hipótesis planteadas, cuyo valor se analiza en base a los siguientes rangos) (Hernández y otros, 2014):

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Descripción del trabajo de campo

Para recabar la información del trabajo de campo, se efectuó la coordinación respectiva con la Dirección Regional de Agricultura de Tacna, para que cuando se diera alguna reunión con los representantes o directivos de las asociaciones de aceituna, se permitiera aplicarles algunos cuestionarios sobre la temática del presente trabajo de investigación; dicha coyuntura se dio en el mes de marzo del 2018, en donde se nos dio un espacio para explicar a los directivos la importancia académica del trabajo de investigación, y que los resultados a encontrar permitirían generar algunas recomendaciones para que sea más competitiva su gestión; se verificó la presencia de los 15 directivos de las asociaciones y se procedió a aplicar los instrumentos en dicha reunión.

4.2 Diseño de la presentación de los resultados

Con respecto al análisis de los resultados, se efectuó un análisis por dimensiones para cada una de las dos variables, y finalmente un análisis general de la variable; lo cual permitió efectuar el contraste de las hipótesis planteadas y la discusión de los resultados respectiva.

Las respuestas que se presentan en las tablas se han agrupado en niveles: Bajo, regular y alto; para lo cual, en base a la Escala de Likert, cuyos valores oscilan desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre), se determinaron 3 intervalos de igual amplitud y previamente se obtuvo el valor medio, para obtener los niveles, de donde: 1,00 – 2,33 (Bajo); 2,34 – 3,66 (Regular); y 3,67 – 5,00 (Alto).

4.3 Resultados

4.3.1 Resultados “Gestión empresarial”

Tabla 8:

Dimensión N° 01: Planeación empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	13,3	13,3	13,3
Regular	7	46,7	46,7	60,0
Alto	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión empresarial”

En la presente Tabla 8 se presentan los resultados afines a la dimensión “Planeación empresarial”, de donde se encontró que el 46,7% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de planeación empresarial es regular, el 40,0% que es alto, y el 13,3% que es bajo; lo cual implica que los directivos precisan mayormente que tienen claros los objetivos a lograr, pero que se hace necesario reforzar las estrategias de comercialización.

Tabla 9:***Dimensión N° 01: Planeación empresarial (por pregunta)***

		Recuento	% de N columnas
La Asociación que Ud. dirige con frecuencia desarrolla actividades afines a la planificación para alcanzar las metas trazadas.	Nunca	2	13,3%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	5	33,3%
	Casi siempre	3	20,0%
	Siempre	3	20,0%
Considera que con frecuencia los aspectos priorizados a través de la planeación son considerados en el proceso de toma de decisiones.	Nunca	1	6,7%
	Casi nunca	1	6,7%
	A veces	8	53,3%
	Casi siempre	4	26,7%
	Siempre	1	6,7%
Los socios tienen mayormente conocimiento de los aspectos más relevantes de lo planeado.	Nunca	2	13,3%
	Casi nunca	1	6,7%
	A veces	4	26,7%
	Casi siempre	8	53,3%
	Siempre	0	0,0%

FUENTE: Cuestionario "Gestión empresarial"

En la Tabla 9 se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que el aspecto más destacado por los directivos fue que consideran que fomentan actividades afines a la planificación para alcanzar las metas trazadas, siendo el aspecto focalizado a mejorar que lo que se priorice a través de la planeación sea considerado en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 10:***Dimensión N° 02: Organización empresarial***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	20,0	20,0	20,0
Regular	8	53,3	53,3	73,3
Alto	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión empresarial”

En la presente tabla 10 se presentan los resultados afines a la dimensión “Organización empresarial”, de donde se encontró que el 53,3% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de organización empresarial es regular, el 26,7% que es alto, y el 20,0% que es bajo; lo cual implica que los directivos señalan que es necesario reforzar la organización interna de la asociación, que permita que sus socios logren respetar los acuerdos adoptados.

Tabla 11:***Dimensión N° 02: Organización empresarial (por pregunta)***

		Recuento	% de N columnas
Considera que los miembros de la Asociación tienen claro las responsabilidades asignadas.	Nunca	2	13,3%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	5	33,3%
	Casi siempre	5	33,3%
	Siempre	1	6,7%
Existe un orden jerárquico claro en la Asociación.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	4	26,7%
	Casi siempre	7	46,7%
	Siempre	2	13,3%
Los socios se caracterizan mayormente por respetar las reglas y acuerdos adoptados.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	8	53,3%
	Casi siempre	2	13,3%
	Siempre	3	20,0%

FUENTE: Cuestionario "Gestión empresarial"

En la Tabla 11 se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que el aspecto más destacado por los directivos es que existe un orden jerárquico en la asociación, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que los socios respeten las reglas y acuerdos adoptados.

Tabla 12:***Dimensión N° 03: Política empresarial***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	13,3	13,3	13,3
Regular	8	53,3	53,3	66,7
Alto	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión empresarial”

En la presente Tabla 12 se presentan los resultados afines a la dimensión “Política empresarial”, de donde se encontró que el 53,3% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de política empresarial es regular, el 33,3% que es alto, y el 13,3% que es bajo; lo cual implica que los directivos reconocen que las asociaciones cuentan con sus políticas internas de trabajo, pero que es necesario mejorarlas con la finalidad de lograr llegar a nuevos mercados.

Tabla 13:***Dimensión N° 03: Política empresarial (por pregunta)***

		Recuento	% de N columnas
Los lineamientos que rigen la Asociación son aplicados frecuentemente.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	3	20,0%
	A veces	5	33,3%
	Casi siempre	4	26,7%
	Siempre	3	20,0%
Tener claro las reglas de juego dentro de la Asociación es beneficioso.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	40,0%
	A veces	1	6,7%
	Casi siempre	6	40,0%
	Siempre	2	13,3%
Considera que existe un adecuado clima dentro de la Asociación que le permite trabajar.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	6,7%
	A veces	2	13,3%
	Casi siempre	11	73,3%
	Siempre	1	6,7%

FUENTE: Cuestionario "Gestión empresarial"

En la Tabla 13 se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que el aspecto más destacado por los directivos es que existe un adecuado clima dentro de la Asociación que le permite trabajar, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que todos los miembros tengan claro las reglas de juego dentro de la Asociación.

Tabla 14:***Dimensión N° 04: Evaluación de la gestión***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	33,3	33,3	33,3
Regular	4	26,7	26,7	60,0
Alto	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión empresarial”

En la presente Tabla 14 se presentan los resultados afines a la dimensión “Evaluación de la gestión”, de donde se encontró que el 40,0% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de evaluación de la gestión es alto, el 33,3% que es bajo, y el 26,7% que es regular; lo cual implica que los directivos destacan que logran evaluar sus avances relacionados con las metas trazadas para el periodo.

Tabla 15:***Dimensión N° 04: Evaluación de la gestión (por pregunta)***

		Recuento	% de N columnas
Con frecuencia evalúa los avances de lo planificado.	Nunca	3	20,0%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	6	40,0%
	Casi siempre	4	26,7%
	Siempre	0	0,0%
Se caracteriza por promover medidas correctivas cuando no se está cumpliendo lo planeado.	Nunca	2	13,3%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	1	6,7%
	Casi siempre	8	53,3%
Utiliza indicadores para evaluar el avance de la gestión	Nunca	1	6,7%
	Casi nunca	5	33,3%
	A veces	1	6,7%
	Casi siempre	7	46,7%
	Siempre	1	6,7%

FUENTE: Cuestionario "Gestión empresarial"

En la Tabla 15 se efectúa un análisis por pregunta, se tiene que el aspecto más destacado por los directivos es que se caracterizan por promover medidas correctivas cuando no se está cumpliendo lo planeado, siendo el aspecto focalizado a mejorar la frecuencia de revisión de los avances de lo planeado.

Tabla 16:***Variable N° 01: Gestión empresarial***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	20,0	20,0	20,0
Regular	6	40,0	40,0	60,0
Alto	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión empresarial”

En la presente Tabla 16 se presentan los resultados afines a la variable “Gestión empresarial”, de donde se encontró que el 40,0% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de gestión empresarial es regular, el 40,0% que es alto, y el 20,0% que es bajo; lo cual implica que los directivos reconocen que desarrollan acciones para buscar que la asociación alcance los objetivos trazados, pero que es necesario que los socios se involucren más en analizar las estrategias de comercialización, e invertir en fortalecer sus capacidades competitivas.

Tabla 17:***Variable N° 01: Gestión empresarial (por dimensión)***

		Recuento	% de N columnas
Planeación empresarial	Bajo	2	13,3%
	Regular	7	46,7%
	Alto	6	40,0%
Organización empresarial	Bajo	3	20,0%
	Regular	8	53,3%
	Alto	4	26,7%
Política empresarial	Bajo	2	13,3%
	Regular	8	53,3%
	Alto	5	33,3%
Evaluación de la gestión	Bajo	5	33,3%
	Regular	4	26,7%
	Alto	6	40,0%

FUENTE: Cuestionario “Gestión empresarial”

En la Tabla 17 se efectúa el análisis por dimensión, se tiene que la “Política empresarial” es lo más destacado, siendo lo focalizado a mejorar la “Evaluación de la gestión”.

4.3.2 Resultados “Competitividad”

Tabla 18:

Dimensión N° 01: Formalización empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	6,7	6,7	6,7
Regular	10	66,7	66,7	73,3
Alto	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Competitividad”

En la presente Tabla 18 se presentan los resultados afines a la dimensión “Formación empresarial”, de donde se encontró que el 66,7% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de formación empresarial es regular, el 26,7% que es alta, y el 6,7% que es baja; que implica que los directivos reconocen que no todas las acciones que desarrollan las hacen de manera formal, pero que están mejorando ello respecto a gestiones anteriores.

Tabla 19:***Dimensión N° 01: Formalización empresarial (por pregunta)***

		Recuento	% de N columnas
Considera que la Asociación cumple con las exigencias legales que solicitan las diversas entidades públicas.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	4	26,7%
	Casi siempre	4	26,7%
	Siempre	7	46,7%
La Asociación con frecuencia busca aprovechar de las ventajas de la formalidad cuando se hacen las transacciones.	Nunca	1	6,7%
	Casi nunca	1	6,7%
	A veces	6	40,0%
	Casi siempre	4	26,7%
	Siempre	3	20,0%
Se efectúan con frecuencia actividades conjuntas con la Municipalidad y la Dirección Regional de Agricultura.	Nunca	3	20,0%
	Casi nunca	4	26,7%
	A veces	5	33,3%
	Casi siempre	2	13,3%
	Siempre	1	6,7%

FUENTE: Cuestionario "Competitividad"

En la Tabla 19 se efectúa un análisis por pregunta, se tiene que el aspecto más destacado por los directivos es que consideran que la Asociación cumple con las exigencias legales que solicitan las diversas entidades públicas, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que se desarrollen con frecuencia actividades conjuntas con la Municipalidad y la Dirección Regional de Agricultura.

Tabla 20:***Dimensión N° 02: Asociatividad empresarial***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	33,3	33,3	33,3
Regular	2	13,3	13,3	46,7
Alto	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Competitividad”

En la presente Tabla 20 se presentan los resultados afines a la dimensión “Asociatividad empresarial”, de donde se encontró que el 53,3% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de asociatividad empresarial es alto, el 33,3% que es bajo, y el 13,3% que es regular; que implica que los directivos resaltan que buscan mantener informados de los avances a los socios, que buscan recoger sus aportes, y que están abiertos a tener nuevos socios que permita mejorar la oferta y calidad del producto.

Tabla 21:***Dimensión N° 02: Asociatividad empresarial (por pregunta)***

		Recuento	% de N columnas
Considera que la asociatividad es beneficioso para la mejorar de los ingresos de los socios.	Nunca	1	6,7%
	Casi nunca	3	20,0%
	A veces	2	13,3%
	Casi siempre	5	33,3%
	Siempre	4	26,7%
Considera que el asociarse les ha permitido conseguir mejores oportunidades de ventas.	Nunca	2	13,3%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	3	20,0%
	Casi siempre	2	13,3%
	Siempre	6	40,0%
Los socios están comprometidos con las metas propuestas.	Nunca	1	6,7%
	Casi nunca	3	20,0%
	A veces	4	26,7%
	Casi siempre	4	26,7%
	Siempre	3	20,0%

FUENTE: Cuestionario "Competitividad"

En la Tabla 21 se efectuó un análisis por pregunta, se tiene que el aspecto más destacado por los directivos es que el asociarse les ha permitido conseguir mejores oportunidades de ventas, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que los socios se encuentren más comprometidos con las metas propuestas.

Tabla 22:***Dimensión N° 03: Acceso a financiamiento***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	7	46,7	46,7	46,7
Regular	6	40,0	40,0	86,7
Alto	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Competitividad”

En la presente Tabla 22 se presentan los resultados afines a la dimensión “Acceso a financiamiento”, de donde se encontró que el 46,7% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de acceso a financiamiento es bajo, el 40,0% que es regular, y el 13,3% que es bajo; que implica que los directivos señalan que le resulta complicado a la asociación conseguir financiamiento, debido a la poca credibilidad existente en el sector referido a poder cumplir con las devoluciones pactadas, debido al factor climático que afecta en nivel de producción.

Tabla 23:***Dimensión N° 03: Acceso a financiamiento (por pregunta)***

		Recuento	% de N columnas
Los estados financieros de la Asociación se llevan de forma adecuada.	Nunca	3	20,0%
	Casi nunca	4	26,7%
	A veces	5	33,3%
	Casi siempre	3	20,0%
	Siempre	0	0,0%
Las entidades financieras tienden a dar créditos fácilmente a la Asociación.	Nunca	8	53,3%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	3	20,0%
	Casi siempre	2	13,3%
	Siempre	0	0,0%
La Asociación se caracteriza por cumplir con las deudas asumidas.	Nunca	2	13,3%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	2	13,3%
	Casi siempre	3	20,0%
	Siempre	6	40,0%

FUENTE: Cuestionario "Competitividad"

En la Tabla 23 se efectúa un análisis por pregunta, se tiene que el aspecto más destacado por los directivos es que la Asociación se caracteriza por cumplir con las deudas asumidas, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que las entidades financieras tienden a dar créditos más fácilmente a la Asociación.

Tabla 24:***Dimensión N° 04: Capacidades del personal***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	20,0	20,0	20,0
Regular	8	53,3	53,3	73,3
Alto	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Competitividad”

En la presente Tabla 24 se presentan los resultados afines a la dimensión “Capacidades del personal”, de donde se encontró que el 53,3% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que las capacidades de los socios son regulares, el 26,7% que son altas, y el 20,0% que son bajas; que implica que los directivos reconocen que es necesarios que sus competencias y habilidades directivas se fortalezcan, con la finalidad de aportar de una mejor forma a la asociación en la finalidad de lograr los objetivos de crecimiento.

Tabla 25:***Dimensión N° 04: Capacidades del personal (por pregunta)***

		Recuento	% de N columnas
Las personas responsables de la Asociación cuentan con la formación adecuada para dirigirla.	Nunca	2	13,3%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	4	26,7%
	Casi siempre	6	40,0%
	Siempre	1	6,7%
Los socios cuentan con una formación técnica y profesional adecuada para comercializar.	Nunca	1	6,7%
	Casi nunca	2	13,3%
	A veces	7	46,7%
	Casi siempre	5	33,3%
Con frecuencia la Directiva de la Asociación busca capacitar a los socios sobre temas afines a la comercialización de las aceitunas.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	6,7%
	A veces	7	46,7%
	Casi siempre	6	40,0%
	Siempre	1	6,7%

FUENTE: Cuestionario "Competitividad"

En la Tabla 25 se efectuó un análisis por pregunta, se tiene que el aspecto más destacado por los directivos es que la Directiva busca capacitar a los socios sobre temas afines a la comercialización de las aceitunas, siendo el aspecto focalizado a mejorar el que los socios cuenten con formación técnica y profesional adecuada para comercializar.

Tabla 26:***Variable N° 02: Competitividad***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	13,3	13,3	13,3
Regular	10	66,7	66,7	80,0
Alto	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Competitividad”

En la presente Tabla 26 se presentan los resultados afines a la variable “Competitividad”, de donde se encontró que el 66,7% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de competitividad es regular, el 20,0% que es alto, y el 13,3% que es bajo; que implica que los directivos reconocen que el nivel de competitividad de la asociación no es la óptima, pero que están mejorando respecto a las anteriores gestiones.

Tabla 27:**Variable N° 02: Competitividad (por dimensión)**

		Recuento	% de N columnas
Formalización empresarial	Bajo	1	6,7%
	Regular	10	66,7%
	Alto	4	26,7%
Asociatividad empresarial	Bajo	5	33,3%
	Regular	2	13,3%
	Alto	8	53,3%
Acceso a financiamiento	Bajo	7	46,7%
	Regular	6	40,0%
	Alto	2	13,3%
Capacidades del personal	Bajo	3	20,0%
	Regular	8	53,3%
	Alto	4	26,7%

FUENTE: Cuestionario “Competitividad”

En la Tabla 27 se efectúa un análisis por dimensión, se tiene que la “Asociatividad empresarial” es lo más destacado, siendo lo focalizado a mejorar la “Acceso a financiamiento”.

4.3.3 Análisis correlacional

Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en la presente investigación, se han efectuado las siguientes correlaciones, para lo cual se consideró el coeficiente de correlación Rho de Spearman, se tiene:

- a) Se buscó determinar la existencia de relación directa y significativa entre la planeación empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; se obtuvo:

Tabla 28:

Relación entre la planeación empresarial y la competitividad

			Planeación empresarial	Competitividad
Rho de Spearman	Planeación empresarial	Coeficiente de correlación	1,000	,650**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	15	15
	Competitividad	Coeficiente de correlación	,650**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	15	15

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: Ambos cuestionarios

Se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,650, por tanto se tiene que existe una relación positiva considerable entre la planeación empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; lo cual implica que una mejora en la forma de planificar las

actividades a desarrollar generaría que el nivel de competitividad en las asociaciones se incrementara.

- b) Se buscó determinar la existencia de relación directa y significativa entre la organización empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; se obtuvo:

Tabla 29:

Relación entre la organización empresarial y la competitividad

			Organización empresarial	Competitividad
Rho de Spearman	Organización empresarial	Coeficiente de correlación	1,000	,477
		Sig. (bilateral)	.	,072
		N	15	15
	Competitividad	Coeficiente de correlación	,477	1,000
		Sig. (bilateral)	,072	.
		N	15	15

FUENTE: Ambos cuestionarios

Se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,477, por tanto se tiene que existe una relación positiva media entre la organización empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; lo cual implica que una mejora en la forma de estructurar las funciones y responsabilidades generaría que el nivel de competitividad en las asociaciones se incrementara.

- c) Se buscó determinar la existencia de relación directa y significativa entre la política empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; se obtuvo:

Tabla 30:

Relación entre la política empresarial y la competitividad

			Política empresarial	Competitividad
Rho de Spearman	Política empresarial	Coeficiente de correlación	1,000	,089
		Sig. (bilateral)	.	,752
		N	15	15
	Competitividad	Coeficiente de correlación	,089	1,000
		Sig. (bilateral)	,752	.
		N	15	15

FUENTE: Ambos cuestionarios

Se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,089, por tanto se tiene que existe una relación positiva débil entre la política empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; lo cual implica que una mejora en la socialización de las reglas y lineamientos internos no generaría que el nivel de competitividad en las asociaciones se incrementara.

- d) Se buscó determinar la existencia de relación directa y significativa entre la evaluación de la gestión y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; se obtuvo:

Tabla 31:***Relación entre la evaluación de la gestión y la competitividad***

		Evaluación de la		
			gestión	Competitividad
Rho de Spearman	Evaluación de la gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,673**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	15	15
	Competitividad	Coefficiente de correlación	,673**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	15	15

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: Ambos cuestionarios

Se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,673, por tanto se tiene que existe una relación positiva considerable entre la evaluación de la gestión y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; lo cual implica que una mejora en la forma de monitorear la consecución de los objetivos y metas planteados generaría que el nivel de competitividad en las asociaciones se incrementara.

- e) Finalmente se buscó determinar la existencia de relación directa y significativa entre la gestión empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; se obtuvo:

Tabla 32:***Relación entre la gestión empresarial y la competitividad***

		Gestión empresarial		Competitividad
Rho de Spearman	Gestión empresarial	Coeficiente de correlación	1,000	,431
		Sig. (bilateral)	.	,109
		N	15	15
	Competitividad	Coeficiente de correlación	,431	1,000
		Sig. (bilateral)	,109	.
		N	15	15

FUENTE: Ambos cuestionarios

Se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,431, por tanto se tiene que existe una relación positiva media entre la gestión empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; lo cual implica que una mejora en la forma de gestionar y dirigir la asociación generaría que su nivel de competitividad se incrementara.

4.4 Discusión

En esta parte del trabajo de investigación se efectúa el análisis o discusión de los resultados encontrados respecto a algunos antecedentes previamente citados en el capítulo I, de donde se encontró que existe una relación positiva media entre la gestión empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; lo cual implica, que si bien los directivos

manifiestan que conocen las reglas y políticas internas de la asociación, y que identifican los principales objetivos y metas a lograr en el corto y mediano plazo, es necesario reforzar la implementación de las estrategias competitivas necesarias para contar con una mayor oferta exportable con valor agregado, a pesar de que se carece de un adecuado monitoreo a las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos; pero a pesar de ello, los directivos consideran en un 40% que su nivel de gestión empresarial es alto; mientras por otro lado el 46,7% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de acceso a financiamiento es bajo; entonces se entiende que la relación considerable entre ambas variables se debe a la existencia de una percepción sobrevalorada de sus capacidades de gestión de parte de los directivos, mientras que el sector financiero le dice que no es tanto así, que la forma de gestionar actualmente está generando niveles bajos de competitividad, de que se trata de un negocio riesgoso de inversión, por ello el otorgar créditos es complicado a dichas asociaciones.

Dichos resultados coinciden con los encontrados por Vega y Cubas (2017) en “Gestión empresarial y competitividad en las asociaciones de productores de leche del centro poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca”, quienes concluyen que existe una relación directa y significativa (valor de $r = 0,838$) entre la gestión empresarial y la competitividad de las asociaciones de productores de leche; y con los resultados encontrados por Méndez y Vinasco (2015) en “Análisis de la competitividad de asociaciones de productores que prestan servicios

ecoturísticos en los municipios de San Agustín y Pitalito, departamento del Huila (Colombia)”, quienes concluyen que el turismo rural comunitario, en las condiciones actuales, no es competitivo y que a pesar de su enorme potencial, es un sector poco desarrollado que requiere de inversiones cuantiosas, puesto que en la actual investigación el 66,7% de los directivos de las Asociaciones de Olivareros del valle de La Yarada consideran que su nivel de competitividad es regular debido principalmente al poco acceso al financiamiento que ofrece el sistema.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe relación positiva media (valor de Rho de Spearman = 0,431) entre la gestión empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; puesto que el 40% de directivos consideran que están efectuando un gestión adecuada, mientras que con respecto al nivel de competitividad manifiestan en un 66,67% que es regular.

SEGUNDA

Existe relación positiva considerable (valor de Rho de Spearman = 0,650) entre la planeación empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; puesto que los directivos precisan que si han logrado priorizar los objetivos y metas a lograr.

TERCERA

Existe relación positiva media (valor de Rho de Spearman = 0,477) entre la organización empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; puesto que los directivos precisan que los socios mayormente no respetan los acuerdos y las reglas internas de la asociación.

CUARTA

Existe relación positiva débil (valor de Rho de Spearman = 0,089) entre la política empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; puesto que los directivos precisan que los socios mayormente no conocen las reglas y directivas internas de la asociación.

QUINTA

Existe relación positiva considerable (valor de Rho de Spearman = 0,673) entre la evaluación de la gestión y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017; puesto que los directivos reconocen que es necesario mejorar el monitoreo a la implementación de las acciones estratégicas necesarias para los objetivos para competir mejor.

5.2 RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se sugiere a los directivos de las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna que para mejorar la gestión empresarial se debe constantemente evaluar los avances de la gestión, que permita recibir los aportes de los socios sobre las medidas a tomar para hacer frente a las situaciones mediáticas que se presenten, por tanto, el ser más flexibles y adoptar una gestión centrada en la participación de los socios, podría mejorar el nivel de competitividad; aunado a ello, es importante el respetar los acuerdos adoptados en Asamblea, pues ello transmite confianza en los Grupos de Interés, como las entidades financieras con la finalidad de conseguir un mayor nivel de financiamiento.

SEGUNDA

Se sugiere a los directivos de las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna que con la finalidad de mejorar el nivel de planeación empresarial, es prioritario que los objetivos y metas aprobados y consensuados con los socios, sean considerados permanentemente en el proceso de toma de decisiones referido a mejorar los niveles producción, cosecha y comercialización de las aceitunas.

TERCERA

Se sugiere a los directivos de las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna que con la finalidad de mejorar el nivel de organización empresarial, es prioritario que los socios respeten las reglas y acuerdos democráticos adoptados en asamblea, puesto que irradia credibilidad en los Grupos de Interés que efectúan transacciones con las asociaciones.

CUARTA

Se sugiere a los directivos de las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna que con la finalidad de mejorar el nivel de política empresarial, es prioritario que todos los socios tengan claro las reglas de juego dentro de la Asociación, que conozcan sus obligaciones y derechos, pues es necesario estar unidos para sincronizar el contar con una oferta para comercializar aceitunas que sea interesante para logra un precio de venta que deje márgenes adecuados de ganancia.

QUINTA

Se sugiere a los directivos de las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna que con la finalidad de mejorar el nivel de evaluación de la gestión, es prioritario que de forma frecuente se efectúen asambleas en donde uno

de los puntos de la agenda sea la revisión de los avances de lo planeado, ello permitirá transparentar la gestión, además de adoptar de forma conjunta medidas remediales ante las situaciones coyunturales que se vayan presentando.

BIBLIOGRAFÍA

- AgroData. (2017). *La mejor información sobre comercio exterior agropecuario del Perú*. <https://www.agrodataperu.com/2017/07/aceituna-peruana-70-se-exporta-2017-junio.html>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración – AECA. (2010). *Competitividad*. <https://aeca.es/>
- Casafranca, M. y Pahuachón, M. (2015). *Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores quinua orgánica*; artículo en la Revista de Ciencias Empresariales “San Martín Emprendedor”. <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/68/59>
- Castillo, A. (2017). *Competitividad de la industria molinera de arroz de Colombia*. Revista Induarroz, n° 13.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPEX (2016). *Ranking de países exportadores de aceituna*. <https://www.promperu.gob.pe/>
- Consejo Oleícola Internacional – COI. (2016). *Aceituna*. http://www.internationaloliveoil.org/?lang=es_ES
- De Heredia, R. (1995). *Dirección integrada de proyecto – DIP – Project Management*; Madrid: Servicio de Publicaciones de la ETSI.
- Fresco, J. (2000). *Efectividad gerencial*. 1era Edición. España.

- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon. 11.0, 4° Edición.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson educación, 12° edición.
- Gómez, C; Gómez, J. y Tinjaca, B. (2013). *Relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas*; para optar al grado de Maestro en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, de la Universidad Autónoma de Manizales – Colombia.
- González, 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*”; tesis de la Universidad San Martín de Porres. http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf
- Hernández, J. (2013). *Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela*; para optar el título profesional de Magíster Scientiarum; http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/10762/20130000_00806.pdf?sequence=1
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Instituto de Investigación El Pacífico. (2004). *Gestión empresarial*.
<http://www.libreroonline.com/peru/editorial/instituto-de-investigacion-el-pacifico-e-i-r-l>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI (2017). *Estadísticas*. <https://www.indecopi.gob.pe>
- Liendo, V.; Durán, H. y Sinche, M. (2008). *Ministerio de Agricultura Programa de servicios de apoyo para acceder a los mercados rurales (prosaamer), Cadena Productiva del olivo en Tacna, Moquegua*,
http://www.academia.edu/17058369/Cadena_de_olivo
- Martínez, R. (2000). *El proceso de transformación institucional, en SAG: La Modernización Institucional*; Santiago de Chile: IICA.
- Méndez, N. y Vinasco, M. (2015). *Análisis de la competitividad de asociaciones de productores que prestan servicios ecoturísticos en los municipios de San Agustín y Pitalito, departamento del Huila (Colombia)*; tesis para optar al grado de Maestro en Administración de las Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Colombia).
<http://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/849/657>
- Ministerio de Agricultura del Perú - MINAGRI. (2017). *Informe de asistencia técnica – serviagro_cadena productiva priorizada: el olivo*.
<http://www.minagri.gob.pe>
- Müller, G. (1995). *Competitividad: Capacidad para conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados*. Revista de la CEPAL, 56,137 - 148.

- Negri, C. (2013). *Mejora socio-económica y desarrollo competitivo de la cadena agroalimentaria del orégano*; para optar al grado de Maestro en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina. <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/prod-cient/tesis/MAN-2013-Negri.pdf>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. España: Editorial Pirámide.
- Proyecto CENTA – FAO (2002). *Asociatividad para mejorar el negocio agrícola, estrategia para el cambio*. El Salvador. Ministerio de Agricultura y Ganadería - Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal.
- Rementería, A. (2008) *Políticas Bibliotecarias: análisis y diagnóstico de las bibliotecas chilenas*; Santiago: Editorial Universidad Bolivariana, 479 p.
- Rosales, R. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes*. Capítulos del Sela, p. 97.
- Rubio, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. España: Edición Eumed.
- Ruiz, J. (2004). *Dirección y gestión educativa*. Medellín (Colombia): ESUMER.
- Salas, R. (2017). *Cómo mejorar la competitividad empresarial*. <https://winred.com/management/como-mejorar-la-competitividad-empresarial/gmx-niv116-con7614.htm>
- Stoner, J. (2005). *Administración*; México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Vega, R. y Cubas, A. (2017). *Gestión empresarial y competitividad en las asociaciones de productores de leche del centro poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca*; tesis para optar al grado de Maestro en Administración Estratégica de Negocios con mención en Gestión

Empresarial de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

<http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/395>

Yépez, V. (2014). *La gestión administrativa en las asociaciones agro turísticas del Cantón Sucumbíos, y su incidencia en la baja optimización de los recursos empresariales*; tesis de la Universidad Politécnica Estatal de Carchi (Ecuador). <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/153>

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	METODOLOGÍA / POBLACIÓN	VARIABLES	DIMENSIÓN	ESCALA	INSTRUMENTO	FUENTE
¿Cuál es la relación entre la gestión empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017?	Determinar la relación entre la gestión empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION El tipo es básico y el diseño es no experimental, de corte transversal.	Variable 1 = Gestión empresarial	Planeación empresarial Organización empresarial Política empresarial Evaluación de la gestión	Likert (valores de 1 al 5)	- Cuestionario del nivel de gestión empresarial	Presidentes de las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna
¿Cuál es la relación entre la planeación empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017?	Determinar la relación entre la planeación empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017.	POBLACION La población es de 15 directivos, se hará un censo.	Variable 2 = Competitividad	Formalización empresarial Asociatividad empresarial Acceso a financiamiento Capacidades del personal		- Cuestionario del nivel de competitividad	
¿Cuál es la relación entre la organización empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017?	Determinar la relación entre la organización empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017.						

¿Cuál es la relación entre la política empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017?	Determinar la relación entre la política empresarial y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017.						
¿Cuál es la relación entre la evaluación de la gestión y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017?	Determinar la relación entre la evaluación de la gestión y la competitividad en las Asociaciones de Olivareros del Sector de La Yarada - Tacna, 2017.						

ANEXO 02: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO “GESTIÓN EMPRESARIAL”

INSTRUCCIONES: Estimado Presidente de la Asociación Olivarera; el presente cuestionario busca recabar su percepción sobre la gestión empresarial que lo caracteriza. Por favor, marque con una X la casilla que mejor refleje su opinión en las siguientes afirmaciones, considerando que:

A = Nunca / muy en desacuerdo

B = Casi nunca / en desacuerdo

C = A veces / regular

D = Casi siempre / de acuerdo

E = Siempre / muy de acuerdo

Sexo: a) Masculino b) Femenino

Edad:

Nivel instructivo: a) Secundaria o menos b) Técnico c) Universitario

N°	PREGUNTA	A	B	C	D	E
PLANEACIÓN EMPRESARIAL						
1	La Asociación que Ud. dirige con frecuencia desarrolla actividades afines a la planificación para alcanzar las metas trazadas.					
2	Considera que con frecuencia los aspectos priorizados a través de la planeación son considerados en el proceso de toma de decisiones.					
3	Los socios tienen mayormente conocimiento de los aspectos más relevantes de lo planeado.					
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL						
4	Considera que los miembros de la Asociación tienen claro las responsabilidades asignadas.					
5	Existe un orden jerárquico claro en la Asociación.					
6	Los socios se caracterizan mayormente por respetar las reglas y acuerdos adoptados.					
POLÍTICA EMPRESARIAL						

7	Los lineamientos que rigen la Asociación son aplicados frecuentemente.					
8	Tener claro las reglas de juego dentro de la Asociación es beneficioso.					
9	Considera que existe un adecuado clima dentro de la Asociación que le permite trabajar.					
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN						
10	Con frecuencia evalúa los avances de lo planificado.					
11	Se caracteriza por promover medidas correctivas cuando no se está cumpliendo lo planeado.					
12	Utiliza indicadores para evaluar el avance de la gestión					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO “COMPETITIVIDAD”

INSTRUCCIONES: Estimado Presidente de la Asociación Olivarera; el presente cuestionario busca recabar su percepción sobre el nivel de competitividad que percibe los caracteriza. Por favor, marque con una X la casilla que mejor refleje su opinión en las siguientes afirmaciones, considerando que:

A = Nunca / muy en desacuerdo

B = Casi nunca / en desacuerdo

C = A veces / regular

D = Casi siempre / de acuerdo

E = Siempre / muy de acuerdo

Sexo: a) Masculino b) Femenino

Edad:

Nivel instructivo: a) Secundaria o menos b) Técnico c) Universitario

N°	PREGUNTA	A	B	C	D	E
FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL						
1	Considera que la Asociación cumple con las exigencias legales que solicitan las diversas entidades públicas.					
2	La Asociación con frecuencia busca aprovechar de las ventajas de la formalidad cuando se hacen las transacciones.					
3	Se efectúan con frecuencia actividades conjuntas con la Municipalidad y la Dirección Regional de Agricultura.					
ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL						
4	Considera que la asociatividad es beneficioso para la mejorar de los ingresos de los socios.					
5	Considera que el asociarse les ha permitido conseguir mejores oportunidades de ventas.					
6	Los socios están comprometidos con las metas propuestas.					
ACCESO A FINANCIAMIENTO						

7	Los estados financieros de la Asociación se llevan de forma adecuada.					
8	Las entidades financieras tienden a dar créditos fácilmente a la Asociación.					
9	La Asociación se caracteriza por cumplir con las deudas asumidas.					
	CAPACIDADES DEL PERSONAL					
10	Las personas responsables de la Asociación cuentan con la formación adecuada para dirigirla.					
11	Los socios cuentan con una formación técnica y profesional adecuada para comercializar.					
12	Con frecuencia la Directiva de la Asociación busca capacitar a los socios sobre temas afines a la comercialización de las aceitunas.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO “GESTIÓN EMPRESARIAL”

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Gestión empresarial”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Juan Jesús Pilco Mamani

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 02/02/2018



Firma del Experto Informante

Dr. Ricardo Mendoza Salas

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO “COMPETITIVIDAD”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Competitividad”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Juan Jesús Pilco Mamani

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 02/02/2018



Firma del Experto Informante

Dr. Ricardo Mendoza Salas

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO “GESTIÓN EMPRESARIAL”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Yupanqui Choque, Elisbán Dante
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Gestión empresarial”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Juan Jesús Pilco Mamani

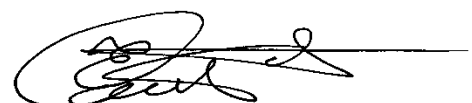
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 03/02/2018



Firma del Experto Informante

MBA. Elisbán Yupanqui Choque

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO “COMPETITIVIDAD”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Yupanqui Choque, Elisbán Dante
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Competitividad”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Juan Jesús Pilco Mamani

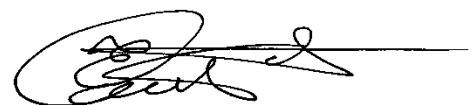
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 03/02/2018



Firma del Experto Informante

MBA. Elisbán Yupanqui Choque

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO “GESTIÓN EMPRESARIAL”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Gestión empresarial”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Juan Jesús Pilco Mamani

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 04/02/2018



Firma del Experto Informante

Dr. Rafael E. Azócar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO “COMPETITIVIDAD”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Competitividad”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Juan Jesús Pilco Mamani

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 04/02/2018

Firma del Experto Informante

Dr. Rafael E. Azócar Prado

ANEXO N° 04: BASE DE DATOS

VARIABLE “GESTIÓN EMPRESARIAL”

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	2	1	1	5	3	3	2	4	1	3	2
4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	1	2
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
1	1	1	1	3	3	2	2	3	1	1	1
2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
5	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4
3	3	3	4	4	5	5	5	5	3	5	5
5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2
3	3	4	4	3	5	5	4	4	3	4	3
4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	5	4
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	2
5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

VARIABLE “COMPETITIVIDAD”

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
5	5	3	3	3	1	4	2	5	3	1	4
4	2	2	2	2	3	1	3	3	2	3	3
5	5	3	4	5	4	4	1	1	4	3	5
5	4	1	3	3	4	3	1	3	3	3	3
3	4	2	2	1	3	2	2	1	1	3	3
3	3	2	5	5	2	1	1	2	4	4	4
5	5	5	5	5	3	2	3	5	4	4	3
5	3	3	5	5	5	3	1	4	3	3	3
4	3	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4
5	4	1	1	1	2	2	1	5	1	3	2
4	3	4	4	3	5	3	4	2	3	4	4
4	1	1	5	5	5	1	1	5	5	4	4
3	3	3	2	2	2	2	1	4	2	2	3
3	3	2	4	4	3	3	1	4	4	2	3
5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4

ANEXO N° 05: FIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

VARIABLE “GESTIÓN EMPRESARIAL”

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	12

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La Asociación que Ud. dirige con frecuencia desarrolla actividades afines a la planificación para alcanzar las metas trazadas.	36,27	77,924	,584	,924
Considera que con frecuencia los aspectos priorizados a través de la planeación son considerados en el proceso de toma de decisiones.	36,27	80,781	,686	,919
Los socios tienen mayormente conocimiento de los aspectos más relevantes de lo planeado.	36,27	77,352	,774	,915
Considera que los miembros de la Asociación tienen claro las responsabilidades asignadas.	36,40	74,257	,881	,910
Existe un orden jerárquico claro en la Asociación.	35,87	86,410	,356	,930
Los socios se caracterizan mayormente por respetar las reglas y acuerdos adoptados.	36,07	82,924	,522	,925
Los lineamientos que rigen la Asociación son aplicados frecuentemente.	36,00	76,429	,848	,912
Tener claro las reglas de juego dentro de la Asociación es beneficioso.	36,20	77,171	,722	,917
Considera que existe un adecuado clima dentro de la Asociación que le permite trabajar.	35,67	86,524	,500	,925

Con frecuencia evalúa los avances de lo planificado.	36,73	77,210	,768	,915
Se caracteriza por promover medidas correctivas cuando no se está cumpliendo lo planeado.	36,07	75,495	,713	,918
Utiliza indicadores para evaluar el avance de la gestión	36,33	74,381	,853	,911

VARIABLE “COMPETITIVIDAD”

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,768	12

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considera que la Asociación cumple con las exigencias legales que solicitan las diversas entidades públicas.	34,20	49,743	,392	,754
La Asociación con frecuencia busca aprovechar de las ventajas de la formalidad cuando se hacen las transacciones.	34,93	53,352	,039	,789
Se efectúan con frecuencia actividades conjuntas con la Municipalidad y la Dirección Regional de Agricultura.	35,80	45,171	,546	,735
Considera que la asociatividad es beneficioso para la mejorar de los ingresos de los socios.	34,87	41,695	,706	,713
Considera que el asociarse les ha permitido conseguir mejores oportunidades de ventas.	34,87	39,267	,727	,705

Los socios están comprometidos con las metas propuestas.	35,07	47,352	,376	,755
Los estados financieros de la Asociación se llevan de forma adecuada.	35,87	48,981	,347	,758
Las entidades financieras tienden a dar créditos fácilmente a la Asociación.	36,47	48,981	,302	,763
La Asociación se caracteriza por cumplir con las deudas asumidas.	34,80	51,029	,092	,796
Las personas responsables de la Asociación cuentan con la formación adecuada para dirigirla.	35,27	42,924	,702	,717
Los socios cuentan con una formación técnica y profesional adecuada para comercializar.	35,33	51,095	,268	,764
Con frecuencia la Directiva de la Asociación busca capacitar a los socios sobre temas afines a la comercialización de las aceitunas.	34,93	49,352	,513	,747