

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LAS  
HABILIDADES EMPRESARIALES DE LOS INTEGRANTES DE LA  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PALTO DEL DISTRITO DE  
PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**MARÍA ALEJANDRA CHÁVEZ MEZA**

**ASESOR**

**Mgr. JORGE A. MUNDACA GUERRA**

**Chiclayo, 2017**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LAS  
HABILIDADES EMPRESARIALES DE LOS INTEGRANTES DE  
LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PALTO DEL  
DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE**

PRESENTADA POR:

**MARÍA ALEJANDRA CHÁVEZ MEZA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

---

Dr. Jorge Alfredo Huarachi Chávez  
PRESIDENTE

---

Mgtr. Luis Angulo Bustios  
SECRETARIO

---

Mgtr. Jorge A. Mundaca Guerra  
ASESOR

**Chiclayo, 2017**

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes .....	12
2.2. Bases teóricas .....	14
2.2.1. Habilidades empresariales .....	14
2.2.2. Desarrollo de habilidades empresariales en agricultores.....	15
2.2.3. Agricultor como empresario .....	16
2.2.4. Fortalecimiento de habilidades empresariales a través de un enfoque participativo de aprendizaje.....	17
<b>III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>18</b>
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	18
3.2. Diseño de investigación .....	18
3.3. Población, muestra y muestreo .....	18
3.4. Criterios de selección.....	18
3.5. Operacionalización de variables.....	19
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
3.7. Procedimientos.....	20
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	20
3.9. Matriz de consistencia .....	21
3.10. Consideraciones éticas.....	22
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>V. PROPUESTA.....</b>	<b>40</b>
5.1. Objetivos .....	41
5.2. Matriz de Análisis del Grupo Meta.....	42
5.3. Proceso de aplicación de Metodología CEFE en los productores de palto del distrito de Pitito – Ferreñafe.....	43
5.3.1. Fase I: Diagnostican .....	43
5.3.2. Fase II: Conocen .....	43
5.3.3. Fase III: Internalizan .....	43
5.3.4. Fase IV: Evalúan .....	44
5.4. Equipo de trabajo .....	44

<b>5.5. Duración.....</b>	<b>45</b>
<b>5.6. Lugar.....</b>	<b>45</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>49</b>
<b>IX. ANEXOS.....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura N° 1.</i> Cantidad de productores agropecuarios pertenecientes a alguna asociación, comité o gremio.....	12
<i>Figura N° 2.</i> Enfoque participativo .....	17
<i>Figura N° 3.</i> Palabras frecuentes del Focus Group .....	23
<i>Figura N° 4.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “identificación de oportunidades de negocio”. .....	24
<i>Figura N° 5.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “orientación al mercado y cliente”.25	
<i>Figura N° 6.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “conciencia de las amenazas”.....	26
<i>Figura N° 7.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “importancia de la innovación” ....	27
<i>Figura N° 8.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes a la “gestión de riesgos” .....	28
<i>Figura N° 9.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes “aceptación y colaboración de retroalimentación” .....	30
<i>Figura N° 10.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “capacidad de supervisión y evaluación”. .....	31
<i>Figura N° 11.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “capacidades conceptuales” .....	32
<i>Figura N° 12.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes “planificación estratégica”. .....	33
<i>Figura N° 13.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “toma de decisiones estratégicas”	34
<i>Figura N° 14.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “fijación de objetivos”. .....	35
<i>Figura N° 15.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes “cooperación con pares”. .....	36
<i>Figura N° 16.</i> Palabras frecuentes en el código “existencia y creación de redes de apoyo”. .....	37
<i>Figura N° 17.</i> Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “trabajo en equipo”. .....	38
<i>Figura N° 18.</i> Palabras frecuentes en el código “liderazgo”. .....	39
<i>Figura N° 19.</i> Relación entre el método propuesto por Wolf y Scholemmer con la metodología CEFE .....	41
<i>Figura N° 20.</i> Proceso de aplicación de los talleres de la metodología CEFE en los productores de palto del distrito de Píto – Ferreñafe. ....	46

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios por haberme guiado a lo largo de toda mi carrera, asimismo a mis padres Ysabel Meza Delgado y Luis Antonio Chávez Monje ya que sin ellos esta meta no hubiese sido posible.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios ya que gracias a él tuve la fortaleza y la firmeza de no rendirme para culminar con éxito mi carrera; además por brindarles fortaleza y vida a mis padres quienes hicieron que esta meta sea posible, a quien agradezco inmensamente.

De la misma forma agradezco a mis hermanos, sobrinas y una persona especial, por su cariño, consejos, motivación, etc, durante mi carrera, especialmente durante la realización de esta tesis.

De igual manera agradezco a mi asesor por brindarme sus conocimientos y tiempo.

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo elaborar una propuesta de intervención para fortalecer las habilidades empresariales de los integrantes de la asociación de productores de Palto de Pitipo- Ferreñafe, realizándose un diagnóstico para saber el nivel en el que se encontraban desarrolladas dichas habilidades, siendo evaluadas a la luz del método exploratorio “Desarrollo de las capacidades empresariales de los agricultores” propuesto Wolf y Schoorlemer en el 2007.

La investigación es de enfoque cualitativo, de tipo aplicada ya que se orientó a la resolución de un problema para transformar condiciones desfavorables y de nivel exploratorio ya que no existe con anterioridad datos específicos que resuelvan claramente el problema que se ha definido. Para la recolección de datos se realizó un focus group donde participaron todos los integrantes de la asociación, así poder determinar la propuesta más adecuada.

El resultado obtenido muestra un carente desarrollo en sus habilidades empresariales, como la de redes de apoyo, supervisión y evaluación, reconocimiento de oportunidades, habilidades conceptuales, conciencia de amenazas, gestión de riesgos, entre otras; así como la dependencia que mantiene con la Gerencia Regional de Agricultura-Lambayeque.

Por tal motivo se propone fortalecer dichas capacidades, con los talleres de la metodología vivencial CEFE (Competencia como base de las Economías, a través de la Formación de Empresas), esta metodología está enfocada en formar competencias empresariales personales.

Palabras claves: habilidades empresariales, asociación, productores, CEFE.

Clasificaciones JEL: D71, Q13.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to prepare an intervention proposal to strengthen the entrepreneurial skills of the members of the association of producers of Palto de Pitipo-Ferreñafe. This was realized by making a diagnosis to know the level to which these skills were developed, being evaluated at the light of the exploratory method "Exploring the significance of entrepreneurship in agriculture" proposed Wolf and Schoorlemer in 2007.

The research is of qualitative, applied and exploratory nature, since it was aimed for the resolution of a problem to transform unfavorable conditions and there is no specific data that clearly resolve the problem that has been defined. For the collection of data, a focus group was carried out where all the members of the association participated to determine the most appropriate proposal.

The results obtained show a lack of development of their business skills, such as support networks, supervision and evaluation, recognition of opportunities, conceptual skills, awareness of threats, risk management, among others; as well as the dependence that they maintain with the Regional Management of Agriculture.

For this reason, it is proposed to strengthen these capacities, with the workshops of the CEFE experiential methodology (Competence as the basis of the Economies, through the Training of Companies), this methodology is focused on forming personal business competences.

Keywords: business skills, association, producers, CEFE.

JEL classifications: D71, Q13.

## I. INTRODUCCIÓN

Los agricultores peruanos son fundamentalmente rurales, poseen tierras atomizadas en pequeñas parcelas, siendo uno de sus principales limitaciones la adopción de riego tecnificado y los servicios financieros, asimismo la situación económica del pequeño productor se ha visto afectada por el incremento de los costos de producción. (Perú Opportunity Fund, 2011)

Una opción para salir de esas limitaciones es la asociación agrícola, pero muchas de estas organizaciones se han ido desvaneciendo con el tiempo, en el año 1994 la cantidad total de productores agropecuarios pertenecientes a alguna asociación, comité o gremio era de 611 327 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 1994), en el 2012 eran 517 667 productores (INEI, 2012) y en el 2014 esta cantidad se redujo a 517 000 productores (Agrobanco, 2014). Esta reducción quizá es originada por miedo a los riesgos, por la carencia de guía, por la falta de compromiso, deficiente trabajo en equipo, entre otros factores.

Según Moreno (2008), el fortalecimiento de la capacidad empresarial en territorios rurales es un elemento imprescindible para elevar la competitividad en los productores para que puedan enfrentar al mercado globalizante, donde mayormente las oportunidades comerciales surgen de los mercados y las capacidades empresariales de los mismos productores (p.07).

La Gerencia Regional de Agricultura (GRA) decidió el 2010 brindar su completo apoyo a 13 agricultores arroceros del distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe. Para esto fue necesario que los agricultores cambien sus cultivos tradicionales a unos exportables, en este caso a árboles de Palta Hass. Si bien con el pasar de los años la asociación se redujo a 08 integrantes por los riesgos encontrados y el no saber gestionarlos de manera exitosa, son actualmente referente para muchas asociaciones de la región por su duración a pesar de las dificultades.

Si bien la asociación ha recibido apoyo técnico, respaldo financiero, preparación contable básica, no han recibido capacitaciones donde se fomente el fortalecimiento de capacidades empresariales personales. Asimismo pesar de sus 7 años de formación aún son dependientes de la GRA; es decir; sin las continuas capacitaciones y control brindado por parte la entidad, la asociación colapsaría poco a poco.

Se menciona fortalecer porque gracias a los resultados de la investigación exploratoria realizada se afirma que los agricultores poseen habilidades empresariales básicas, pues junto

con la ayuda de la GRA buscan mejorar la organización de sus fincas y la calidad de su producción, mantienen relaciones con su mercado y clientes, poseen buena comunicación en equipo, etc.

Por la situación problemática anteriormente expuesta se cuestiona sobre cómo fortalecer las habilidades empresariales de los integrantes de la asociación de productores de palto; por ese motivo se plantea elaborar una propuesta de intervención para fortificar dichas habilidades. Para llegar a ello, se desarrollará primero los siguientes objetivos:

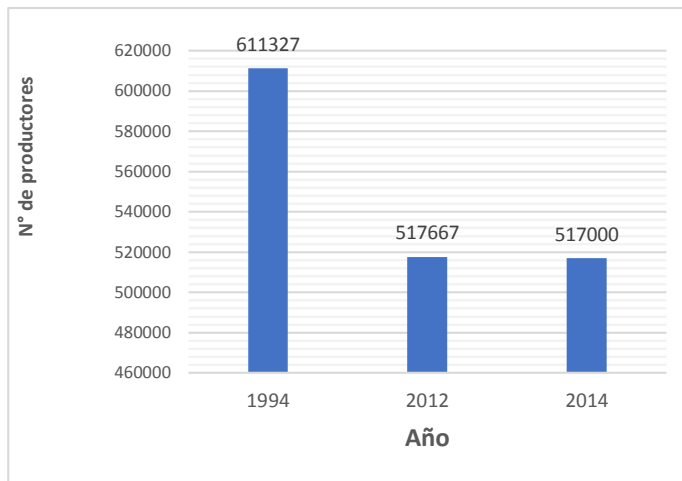
- Evaluar el desarrollo de las habilidades de oportunidad en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo.
- Evaluar el desarrollo de las habilidades estratégicas en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo.
- Evaluar el desarrollo de las habilidades de cooperación y creación de redes en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo.

Al fortalecer las habilidades empresariales, los agricultores serán capaces de competir en un entorno cambiante obteniendo mayores beneficios, aprovecharán las oportunidades de mercado identificando previamente los riesgos asociados, perfeccionarán su capacidad de reflexión sobre las decisiones estratégicas, incrementarán su capacidad visionaria, además de mejorar su capacidad de cooperación y acrecentarán sus cualidades de liderazgo que incentivarán la articulación comercial. Por consiguiente dejarán poco a poco la dependencia mantenida con la Gerencia Regional de Agricultura.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Según III censo nacional agropecuario realizado por el INEI (1994) la cantidad total de productores agropecuarios pertenecientes a alguna asociación, comité o gremio era de 611 327 productores, en el IV censo la cantidad de productores fue de 517 667 (INEI, 2012) y en el año 2014 la cantidad se redujo a 517 000 productores (Agrobanco, 2014).



*Figura N° 1.* Cantidad de productores agropecuarios pertenecientes a alguna asociación, comité o gremio.

Luego de más de una década de fomento y promoción del desarrollo de las EAC (Emprendimiento Asociativo Campesino) en Chile, se evidenció que la mayoría de las experiencias asociativas fracasaron. Esto porque las asociaciones eran de tipo híbrido, ya que se articulaban aspectos modernos y racionales, como la maximización de ganancias y una dependencia no superada con el Estado. La búsqueda de la maximización de ganancias, condicionaba su visión utilitarista de los pequeños productores en la acción colectiva, con lo cual al no conseguir lo que deseaban se frustraban y optaban por la separación. Por este motivo la política agraria promovió el surgimiento de un espíritu empresarial, así puedan enfrentar los nuevos escenarios con un sentido económico empresarial (Jana, 2008).

Se desarrolló la metodología IPNE (Iniciación Para Nuevos Empresarios), como propuesta para desarrollar capacidades empresariales que promuevan las iniciativas empresariales en los productores del distrito de Nauta, Loreto. Para lo cual se utilizó como referencia la metodología CEFE, que se enfoca en capacidades personales empresariales; y la metodología PACA que direcciona a incentivar las iniciativas empresariales. Que sumado

a las capacitaciones técnico - productivas brindadas por el Gobierno Local de Nauta, los productores puedan empezar a generar iniciativas empresariales que maximicen la actividad que vienen desempeñando (Cumpa e Inga, 2015).

Rudmann (2008), fue parte de un proyecto de investigación denominado “Desarrollo Empresarial de los Agricultores” (ESOF), donde se buscó maneras para que las condiciones del marco social, económico, político y cultural se pueden cambiar con el fin de facilitar la adopción de las capacidades empresariales de los agricultores y mejorar las ya poseídas. Se resaltó que el tipo de habilidades empresariales necesarias depende en gran medida de la orientación estratégica de la finca. Se utilizó el modelo de Wolf y Schoorlemmer sobre habilidades empresariales en agricultores como base para la investigación.

La realización de programas de capacitación empresarial rural está cobrando mayor importancia por la aportación en el desarrollo de las comunidades y productores que se genera, algunos proyectos que han desarrollado esta transformación han sido promovidos por FIDAMERICA y RUTA, como el caso de los agricultores de la Península de Nicoya en Costa Rica, los cuales se han transformado a empresarios pasando a ser parte de la agroindustria rural (Moreno, 2008).

Según el Centro Internacional de Agricultura Tropical [CIAT] (2010), los procesos de aprendizaje en técnicas de fortalecimiento y desarrollo de negocios, en el caso del ámbito rural, están bastante orientados al método de aprendizaje por acción. Este método ha sido probado exitosamente por GTZ y está definido como CEFÉ. La metodología ha probado ser un planteamiento exitoso en la promoción de la pequeña y mediana empresa, el empleo, los ingresos, capacitación vocacional, educación, desarrollo rural y urbano, programas para refugiados y en la agricultura y el crecimiento económico.

Los principales resultados de la evaluación de la metodología CEFÉ por el Ministerio Alemán para la Cooperación Económica que se realizó en diferentes países de Asia, Latinoamérica y África reflejan que:

- Los participantes declaran que CEFÉ es útil o muy útil para el desarrollo de sus competencias empresariales, 93% para su propio desarrollo personal y 86% para el desarrollo de sus negocios.

- 98% de empresarios con 1-2 empleados y 100% de empresarios con 6-10 empleados manifiestan que sus ingresos y su facturación se incrementaron en por lo menos 30% después de asistir a un curso de capacitación CEFE (CEFE internacional, 1998).

Otras instituciones aplicaron la metodología, obteniendo resultados favorables:

- El Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador, elaboró el proyecto Formación y Promoción de Capacidades Empresariales para grupos de mayor vulnerabilidad (mujer pobre jefe de hogar con hijos a su cargo, jóvenes en situación de riesgo social, adultos mayor y discapacitados), se abordó temas de emprendedurismo, autoempleo y habilidades empresariales. La utilización de la metodología constituyó un factor de éxito para la capacitación con estos grupos con bajos niveles académicos (Vijil, 2011).
- En Puno la Institución Dirección regional agraria, reportó el uso de la metodología CEFE para la formación de emprendedores y empresarios en zonas rurales; la metodología también fue utilizada para el fortalecimiento de las organizaciones de cadenas productivas.
- Otras experiencias de aplicación exitosa fueron en las cadenas productivas de maíz, hortalizas, cereales, cuyes, lácteos, habas, en las provincias de Quispicanchi, Canchas, Paucartambo, Anta, Calca, Urubamba, Acomayo, Paruro, La Convención y Espinar (CIAT, 2010).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Habilidades empresariales**

“El ser humano es emprendedor por naturaleza, las personas están dotadas de habilidades o capacidades para iniciar acciones o actividades que le signifiquen mantener su vida, desarrollarse y alcanzar niveles de mayor bienestar” (Mansilla, 2005, p.28).

Pero para fortalecer estas habilidades emprendedoras se necesita de una iniciativa o también denominado espíritu empresarial, el cual hace hincapié en “la identificación y realización de oportunidades, aceptando los riesgos y el fracaso, la innovación y la creación de algo nuevo y el papel de las redes y de la cooperación” (Kuratko y Hodgetts 1998, citado por Wolf y Schoorlemmer 2007, p. 114).

### **2.2.2. Desarrollo de habilidades empresariales en agricultores**

Wolf y Schoorlemmer (2007), realizaron una investigación donde la preocupación principal era recomendar maneras de cómo las condiciones del marco de trabajo político, cultural, económico y social se pueden cambiar con el fin de facilitar la adopción de las capacidades empresariales de los agricultores y cómo los propios agricultores pueden mejorar sus habilidades empresariales.

Asimismo los autores mencionaron que esta herramienta puede ser utilizada por los tomadores de decisiones para evaluar y asesorar a los agricultores a ser más emprendedores, y estos evaluar por si mismos el aprendizaje de sus fortalezas y debilidades relativas a la iniciativa empresarial (p.02).

Para la presente investigación servirá como base las tres habilidades empresariales descritas por Wolf y Schoorlemmer (2007):

- **Habilidades de oportunidad:** Dentro de esta habilidad se encuentran las habilidades de reconocimiento de oportunidades de negocio, conocimiento del mercado, orientación al cliente, conciencia de las amenazas, capacidad de innovar y gestión de riesgos.

- **Habilidades de cooperación y creación de redes:** Incluye la capacidad de crear redes y de utilizar contactos, así como la comunicación, el trabajo en equipo y habilidades de cooperación.

- **Habilidades estratégicas:** Incluyen ser capaz de desarrollar y evaluar estrategias de negocio, capacidad de hacer uso de la retroalimentación, asimismo considera habilidades conceptuales, habilidades de planificación estratégica, habilidades de toma de decisiones estratégicas y habilidades de fijación de objetivos.

De acuerdo con ese enfoque teórico las habilidades empresariales pueden justificarse como una construcción jerárquica, en la cual la búsqueda de oportunidades puede ser visto como una habilidad empresarial clave que cubre las tareas principales en la iniciativa empresarial, y representa la "punta de la pirámide" en la jerarquía de habilidades empresariales.

Por otra parte, con el fin de aprovechar las oportunidades, el empresario debe tener acceso a los recursos necesarios para su consecución; una medida crucial para obtener los recursos comprende la utilización de contactos sociales y la creación de redes, que constituyen la segunda habilidad empresarial clave. Por último, este enfoque propone como tercera

habilidad empresarial clave, las habilidades estratégicas como la fijación de objetivos y el desarrollo de estrategias de negocio.

Asimismo mencionan que las habilidades técnicas o profesionales son habilidades específicas y concretas, y las denominan habilidades de nivel inferior. Mientras que a las habilidades empresariales las consideran reales o habilidades de nivel superior, porque pueden cubrir las habilidades más específicas e integran de alguna manera las otras habilidades en una más grande, y por lo tanto son más complejas y de carácter más abstracto o general (McElwee, 2005). “Estas se necesitan durante todo el proceso de la iniciación, dirección y desarrollo de un negocio” (Vesala y Pyysiäinen, 2008, p. 434). Por tanto el agricultor que desarrolla habilidades empresariales será también un buen productor y buen administrador.

Además las características personales y actitudes influyen en gran medida en la identificación de oportunidades de negocio y la toma de riesgos; así como la edad y nivel de educación de los agricultores, impiden o estimulan el desarrollo de habilidades empresariales (Wolf y Schoorlemmer, 2007).

### **2.2.3. Agricultor como empresario**

El empresario agrario no solo es una unidad dedicada a la producción, además es un líder decidido y creativo, siempre está en busca de nuevas oportunidades para mejorar y ampliar su negocio, le gusta tomar riesgos calculados, y asume la responsabilidad de los beneficios y pérdidas, es una unidad de decisión, es decir, de planificación y control, que persigue unos objetivos. También son innovadores, buscan maneras más eficientes y rentables de hacer las cosas; ser innovador es una cualidad importante para un agricultor empresario, especialmente cuando la empresa se enfrenta a una fuerte competencia u opera en un entorno que cambia rápidamente (Kahan, 2012).

Además “se preocupa por la formación, la investigación, el desarrollo, la competitividad, en definitiva, por el futuro” (Díez, s.f., p.01). Del mismo modo estos agricultores se organizan y se encargan ellos mismos de la mayor parte de las demás etapas de la cadena agroalimentaria.

### 2.2.4. Fortalecimiento de habilidades empresariales a través de un enfoque participativo de aprendizaje

“El aprendizaje basado en la acción permitirá a los emprendedores aprender a partir de ellos mismos, algo que, en la generación de conocimientos del área de capacidades y habilidades personales es la única fuente efectiva.”(Instituto para la inclusión social y el desarrollo Humano [INCLUIR], 2007, p.18).

(...) el aprendizaje se produce en el proceso de hacer en lugar de seguir el modo convencional o formal de la educación, permite a los participantes utilizar las herramientas de la mente y el cerebro para estimular la creatividad a lo largo del proceso y ayudar en la creación de pensadores empresariales innovadores; la participación activa domina la experiencia de aprendizaje, ayudando a integrar habilidades empresariales promoviendo el espíritu empresarial (Lourenço, McElwee, Cheng, Taylor W. y Taylor G., 2014).

Un claro enfoque participativo de aprendizaje que está orientado al método de aprendizaje por acción es la metodología CEFE.

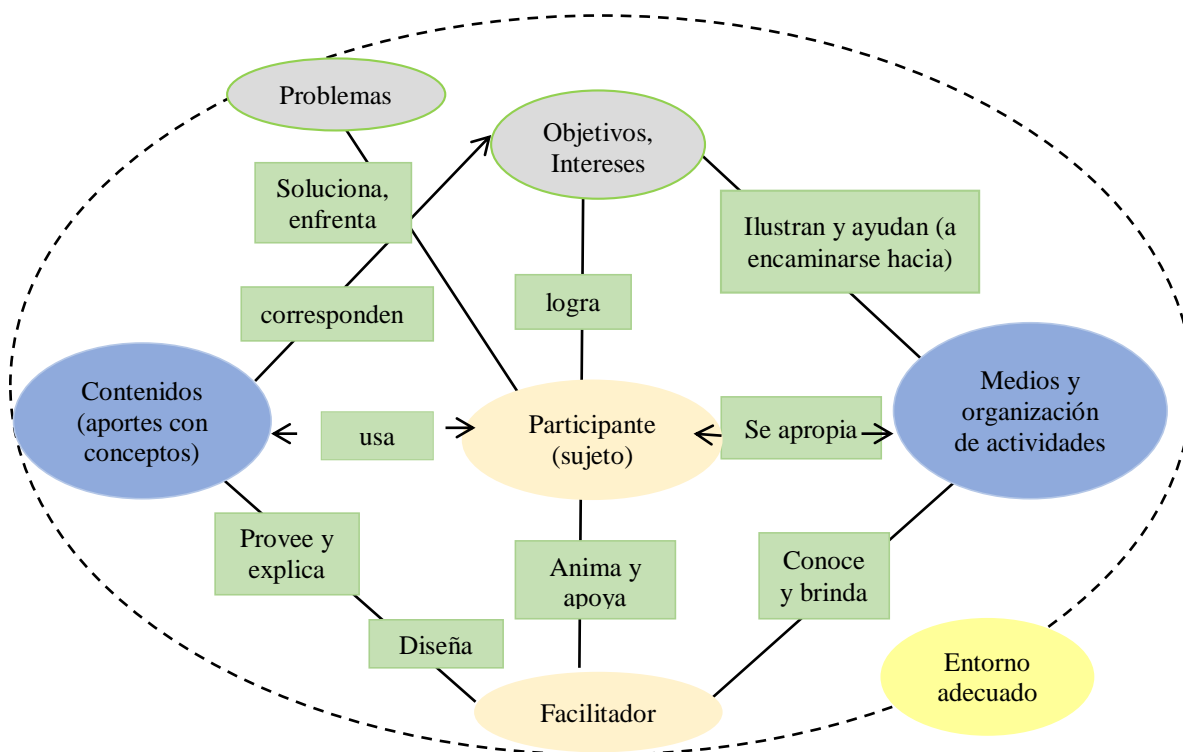


Figura N° 2. Enfoque participativo

Fuente: GIZ Perú

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

- a) Enfoque: en cuanto al enfoque es una investigación cualitativa, ya que para buscar una propuesta adecuada para fortalecer las habilidades empresariales en los agricultores, primero se evaluó el desarrollo de dichas habilidades, para esto se realizó un grupo focal.
- b) Tipo: En cuanto al tipo de investigación, es aplicada, ya que se orientó a la resolución de un problema práctico e inmediato con la finalidad de transformar las condiciones, en este caso se pretende fortalecer sus habilidades empresariales de la asociación de productores de palto de Pitipo.
- c) Nivel: La investigación es de nivel exploratorio, ya que no existe con anterioridad datos específicos que resuelvan claramente el problema que se ha definido.

#### **3.2. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, transversal y prospectivo, dado que la información que se recolectó fue de fuente primaria (se aplicó un cuestionario al grupo focal) y se registró tal y como se dio el fenómeno, en un solo punto en el tiempo sin manipular la variable de estudio, ni el entorno en el que existen; posteriormente analizó lo recopilado. Es importante mencionar que la información de fuente secundaria sólo se utilizó en las bases teóricas.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población estuvo definida por los integrantes de la asociación de productores de palto del distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque, conformada por 8 integrantes. La investigación no vislumbra muestra ni muestreo; dado que se estudió a la totalidad de la población.

#### **3.4. Criterios de selección**

Se seleccionó a la asociación de productores de palto de Pitipo por ser una asociación sobresaliente, dado que en la Gerencia Regional de Agricultura del Gobierno Regional del Lambayeque mencionó que es una asociación referente de éxito para otras asociaciones de la región, que sus integrantes son personas dedicadas a su labor y al cumplimiento de sus

objetivos; pero que necesitaban ayuda para poder enfrenar al mercado regional y nacional de forma empresarial.

### 3.5. Operacionalización de variables

Tabla N° 1. *Operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual de la variable	Dimensiones	Definición operativa	Instrumento
HABILIDADES EMPRESARIALES	“Habilidades necesarias para realizar tareas y actividades relacionados con la creación y el desarrollo de un negocio rentable, que se pueden desarrollar mediante el aprendizaje y la experiencia”.	Habilidades de oportunidad	Identificación de oportunidades de negocio.	F O C U S  G R O U P
			Orientación al mercado y cliente.	
			Conciencia de las amenazas.	
			Importancia de la innovación.	
		Gestión de riesgos.		
		Habilidades estratégicas	Aceptación y colaboración de retroalimentación	
			Capacidad de supervisión y evaluación	
			Capacidades conceptuales	
			Planificación estratégica	
			Toma de decisiones estratégicas	
			Fijación de objetivos	
		Habilidades de cooperación y creación de redes	Cooperación con pares.	
			Existencia y creación de redes de apoyo	
			Trabajo en equipo	
			Liderazgo	

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

La técnica que se utilizó para la recolección de información fue una sesión de focus group con todos los integrantes de la asociación. Las preguntas del cuestionario se basaron en las en el método propuesto por Pieter Wolf y Herman Schoorlemmer el año 2007, en su investigación titulada “desarrollo de las capacidades empresariales de los agricultores” publicada por el FIBL (Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica). Es preciso mencionar que se recurrió también a fuentes secundarias como tesis, investigaciones, artículos, libros, entre otros, para ahondar en el tema y armar un nutrido marco teórico.

### **3.7. Procedimientos**

Para la recolección de información se utilizó una sesión de focus group, la dinámica fue realizar una pregunta del cuestionario a todo el grupo y esperar a que todos los integrantes del grupo la respondan para posteriormente efectuar la siguiente interrogante y así hasta culminar el cuestionario. Si les era confusa alguna palabra se explicó el significado sin intervenir en la respuesta, de esta forma se obtuvo la información más verídica a su realidad. El suceso fue grabado para luego ser analizado.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Una vez recolectada, transcrita y ordenada la información, se procedió al análisis e interpretación, para esto se utilizó el software para análisis cualitativos “QDA Miner”, ese sistema agrupó la información por códigos siendo para la investigación cada código una habilidad empresarial, posteriormente se evaluó las respuestas de cada código, ordenándose de forma descendente la repetición de cada palabra; asimismo se visualizó la relación entre las palabras, además se visualizó las palabras repetidas citadas en el texto de respuestas. De esa forma se logró un mayor entendimiento y mejor análisis de la información recopilada. La información interpretada se presentó en prosa.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla N° 2. *Matriz de consistencia*

	<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Método</b>
<b>General</b>	Cómo fortalecer las habilidades empresariales de los integrantes de la asociación de productores de palto	Fortalecer las habilidades empresariales de los integrantes de la asociación de productores de palto	Habilidades empresariales		Focus Group
<b>Específicos</b>	Cómo desarrollar habilidades de oportunidad en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo	Evaluar el desarrollo de las habilidades de oportunidad en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo	Habilidades de oportunidad	Identificación de oportunidades de negocio	
				Orientación al mercado y cliente	
				Conciencia de las amenazas	
				Importancia de la innovación	
				Gestión de riesgos	
	Cómo desarrollar las habilidades estratégicas en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo	Evaluar el desarrollo de las habilidades estratégicas en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo	Habilidades estratégicas	Aceptación y colaboración de retroalimentación	
				Capacidad de supervisión y evaluación	
				Capacidades conceptuales	
				Planificación estratégica	
Cómo desarrollar las habilidades de cooperación y creación de redes en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo	Evaluar el desarrollo de las habilidades de cooperación y creación de redes en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo.	Habilidades de cooperación y creación de redes	Toma de decisiones estratégicas		
			Fijación de objetivos		
			Cooperación con pares		
			Existencia y creación de redes de apoyo		
				Trabajo en equipo	
				Liderazgo	

### **3.10. Consideraciones éticas**

El focus group se realizó con consentimiento de todos los integrantes de la asociación, prometiéndose el buen uso de la información recogida y el anonimato de los participantes.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El focus group estuvo conformado por los integrantes de la asociación (8 personas), a los cuales se les realizó 18 preguntas para evaluar el desarrollo de sus habilidades empresariales, todos expresaron sus opiniones de manera libre, esto dado por la confianza y el deseo de mejora.

Para el análisis de las respuestas se utilizó el software para análisis cualitativos “QDA Miner” y para la interpretación se apoyó del modelo exploratorio propuesto por Wolf y Schoorlemmer (2007), sobre habilidades empresariales en agricultores.

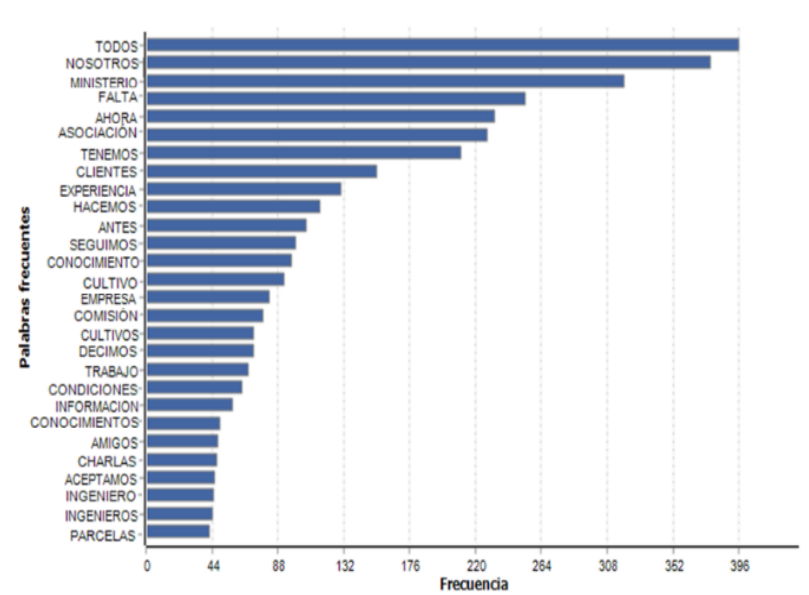


Figura N° 3. Palabras frecuentes del Focus Group

En la figura N° 3, se puede observar las palabras más frecuentes, teniendo mayor repetición “todos”, “nosotros”, “ministerio” y “falta”. Las dos primeras palabras nos muestran la importancia que tiene para la asociación el trabajo en conjunto; la tercera palabra denota la cierta dependencia que poseen con la Gerencia Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Lambayeque; y la última demuestra la carencia en diversos ámbitos, especialmente en el conocimiento de técnicas para mejora de su producción.

## Objetivo 01: Evaluar el desarrollo de las habilidades de oportunidad en los integrantes de la asociación

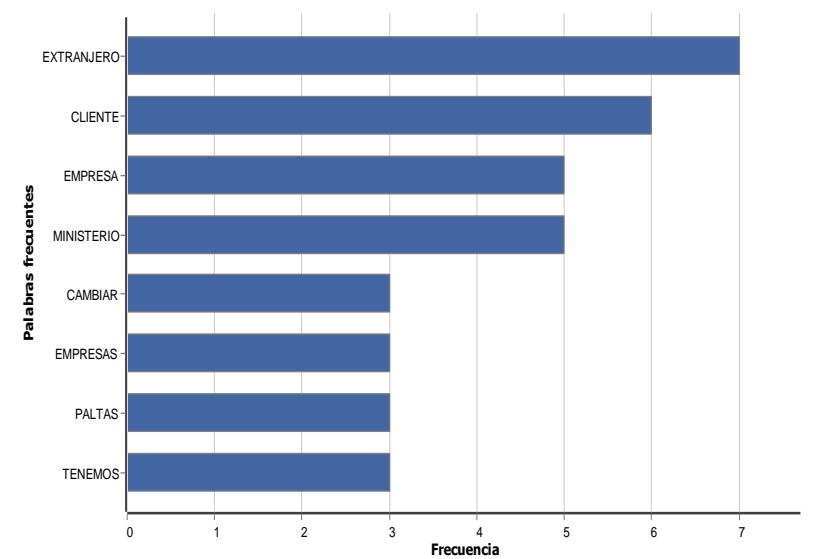


Figura N° 4. Palabras frecuentes en las respuestas referentes a "identificación de oportunidades de negocio".

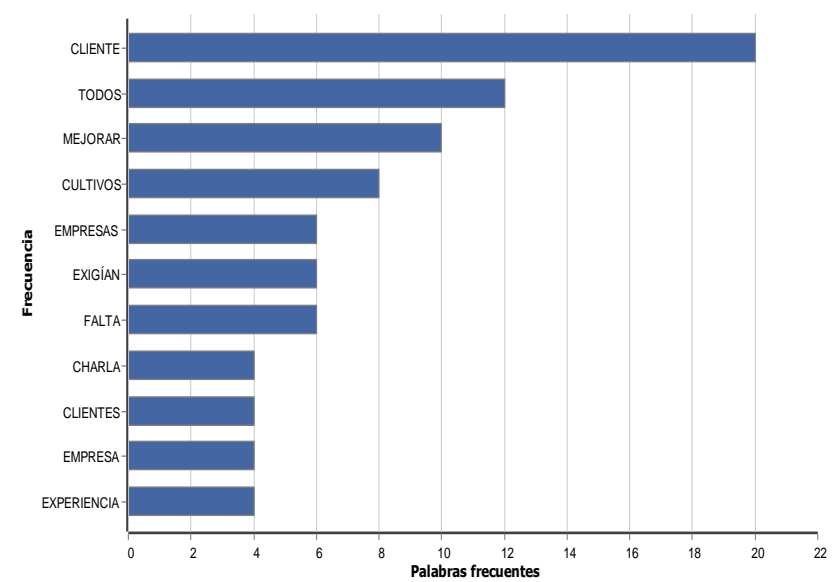
El reconocimiento de oportunidades incluye tres procesos diferenciados según Ardichvili, Cardozo y Ray (2003) "la percepción, el descubrimiento y la creación del concepto del negocio. Estos subprocesos van acompañados de una evaluación continua que permite al emprendedor cuestionar y valorar las oportunidades en los diferentes estudios del proceso" (García A. y García M., 2008, p.111).

En la figura N° 4, se puede observar que la palabra más frecuente es "extranjero", pues mencionaron que pueden obtener mayores ganancias vendiendo directamente a empresas extranjeras, pero son conscientes que no tienen experiencia ni conocimientos en esos mercados.

"Cambiar de cultivo fue muy buena decisión" - mencionaron, porque obtienen mayores ingresos que con el arroz; además, de adquirir nuevos conocimientos. Recalaron que aceptaron cambiar el tipo sembríos porque iban a contar con el apoyo de la Gerencia Regional de Agricultura-Lambayeque.

Los agricultores identifican de forma básica las oportunidades que el mercado les ofrece, pues solo lograr ver las oportunidades a largo plazo, como incursionar en mercados internacionales, sabiendo que aún no se encuentran aptos por su falta de experiencia,

conocimientos sobre el mercado, dinero, etc. Por el contrario, deben aprovechar lo que el mercado nacional les ofrece así ir preparándose para entrar en ligas mayores. Asimismo, su temor al fracaso los conduce a tomar decisiones con el mínimo riesgo, esto se puede observar en su incursión en los sembríos de paltas, dado que solo aceptaron porque iban a contar con colaboración constante.



*Figura N° 5.* Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “orientación al mercado y cliente”.

La orientación al mercado trata de implementar una “cultura o filosofía empresarial que alienta los comportamientos dirigidos a la recogida, diseminación y respuesta a la información sobre los clientes, competidores y el entorno en general para conseguir un incremento de valor para los clientes y otros grupos de interés” (Gray y Hooley, 2002, citados por López, 2006).

Según la figura N° 5, se puede observar que la palabra más frecuente es “clientes”, además encontramos las palabras “todos” y “mejorar”; esto dado porque las acciones y decisiones que toman son con el fin de proporcionar un buen producto a su cliente.

Incluso sus principales problemas son generados por la preocupación en entregar un buen pedido; por ejemplo, si alguno no cumple con las especificaciones dadas por el ingeniero de SENASA (enviado por la GRA para supervisar los campos y brindarles recomendaciones) se llaman la atención, y si el estancamiento no es ocasionado intencionalmente, entonces todos proceden a colaborar, ya sea con mano de obra o préstamo de dinero.

Comentaron que tener satisfechos a sus clientes es sinónimo de mejores ganancias en el presente y en el futuro aún mayores, dado que un cliente satisfecho atrae a más clientes, pues la buena reputación corre pero la mala vuela.

Se puede decir, que poseen una buena orientación hacia el cliente, ya que centran todos sus esfuerzos a satisfacerlo, pues saben que son su principal fuente de ingresos y que tenerlos satisfechos es mejorar sus ganancias, además son conscientes que sin ellos la asociación no tendría un fin.

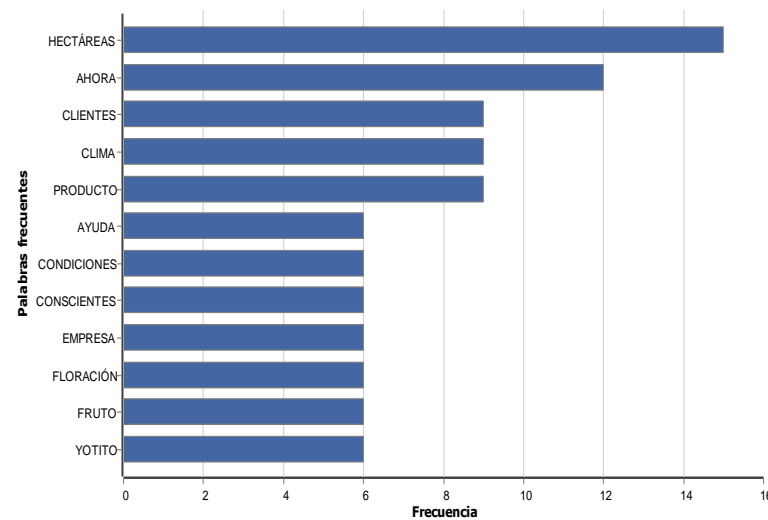


Figura N° 6. Palabras frecuentes en las respuestas referentes a "conciencia de las amenazas".

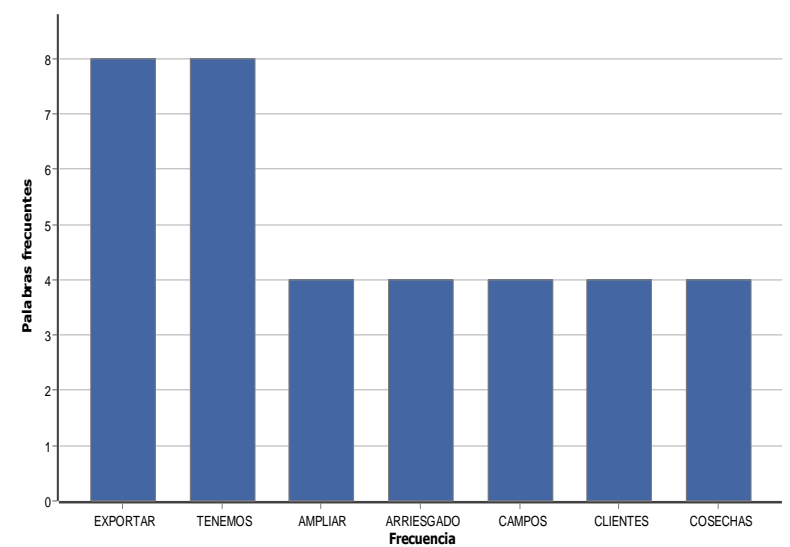
Según la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres [UNISDR] (2004), la conciencia de amenazas es el "conocimiento detallado de las características cuantitativas y cualitativas del riesgo, como también de los factores que lo determinan y de sus consecuencias físicas, sociales, económicas y ambientales" (p. 69).

Según la figura N° 6, la palabra más frecuente es "hectáreas", "ahora", "clima" y "producto". El clima es un factor clave en este cultivo pues la palta es un fruto de clima templado, por tanto cualquier extremo es perjudicial. En el año 2016 el aumento de temperatura hizo acelerar la floración, haciendo que los frutos cayeran antes de tiempo, en especial los frutos más grandes; asimismo las lluvias ocasionaron pérdidas del 50% en sus cultivos, dado no estaban preparados para enfrentar las precipitaciones fluviales (no contaban con drenes).

También tenían dificultades en el riego, por la escasez de agua, pero la Comisión de Regantes de Pitipo ayudó en la construcción de un reservorio cercano a sus cultivos, así

contar con agua de valle. Asimismo, son conscientes que su principal competencia en la zona es la empresa “Yotito”, esta cuenta con mayor cantidad de hectáreas y de mano de obra, además de mayor y mejor producción, aunque sus precios son más elevados.

Los integrantes de la asociación poseen una consciencia cualitativa básica de sus amenazas, ya que las identifican tardíamente sin medir la magnitud de los daños.



*Figura N° 7.* Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “importancia de la innovación”

Según la Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica (2010), la innovación es todo cambio que está basado en conocimiento y que genera valor. Esto expresa que la innovación tiene al valor como su meta, al cambio como su vía y al conocimiento como su base (...) este cambio debe tener lugar en sus bienes o servicios, los procesos de producción o provisión, su forma de organizarse o la manera de relacionarse con sus clientes o suministradores. (p.13)

Los integrantes consideran que innovación hace referencia a mejorar, y mejorar para ellos se ve reflejado en mayores ganancias, por eso piensan que la mejor manera de aumentar sus ganancias es vendiendo al extranjero (ver figura N° 7), pero actualmente no lo pueden realizar por ciertas dificultades que poseen. Haberse cambiado a un cultivo diferente y desconocido, también lo consideran como innovación por el riesgo realizado.

Asimismo asisten a cuanta conferencia, charla o capacitación son invitados, de esta forma aprenden nuevas técnicas y conocimientos que puedan ayudar a mejorar sus cultivos.

Si bien haber optado por un cultivo exportable y adaptar técnicas convencionales es innovar, realizar ventas al extranjero se llama expandirse. Deberían aprovechar su mercado actual y trabajar en obtener la certificación de buenas prácticas agrícolas (solicitada por sus clientes actuales y recomendada por el ing. de SENASA), ya que esta les dará un valor agregado que los ayudará a tener una mejor posición en su mercado a nivel local y nacional, por consiguiente recibir propuestas más atractivas en la venta de sus frutos.

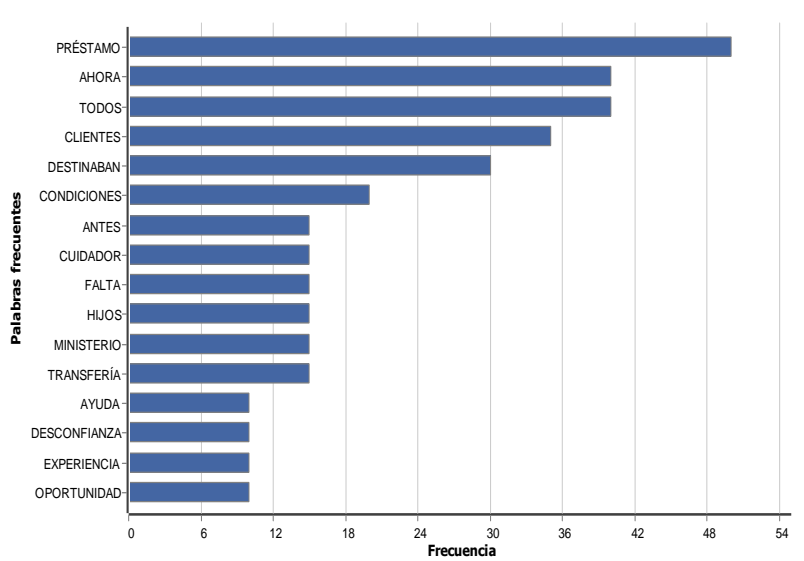


Figura N° 8. Palabras frecuentes en las respuestas referentes a la “gestión de riesgos”

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia (DAPF, 2011), la gestión del riesgo comprende el conjunto de elementos de control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales. (...) Contribuye a que la entidad consolide su sistema de control interno y a que se genere una cultura de Autocontrol y autoevaluación al interior de la misma (p.16).

Según la figura N° 8, la palabras más frecuente es “préstamo”, dada la preocupación mencionada por el pago de este; pues al empezar la asociación y hasta el año 2013 contaban con el apoyo financiero de COFIDE, el cual les transfería dinero a través de Nor Perú. Actualmente dedican parte de sus ganancias a pagar hasta el 2019 su cuenta pendiente. Para los gastos como cuidador de los fundos, cumplir con las condiciones del cliente, pago del vigilante, entre otras, colaboran entre todos de acuerdo a la proporción de sus parcelas.

Contaron que para el cambio de cultivo lo pensaron mucho, si bien la Gerencia Regional de Agricultura les iban apoyar en lo que fuera necesario, quienes sufrirían las consecuencias si el negocio fallaba eran ellos; por eso investigaron a su modo, preguntando a amigos que tenían ese tipo de cultivo o amigos de sus amigos que se dedicaban a la producción de paltas, pues comentaron que la experiencia les ha enseñado a pensar antes de actuar y más si se trata de algún proyecto o negocio, así no repetir errores pasados.

Años atrás dieron posta de manejar la directiva a sus hijos (ya que serán los herederos de los fundos), pero su falta de experiencia a pesar de contar con instrucción académica mayor (estudiantes universitarios), hicieron que la rentabilidad económica de la asociación se redujera; generando esto preocupación por el futuro de la asociación.

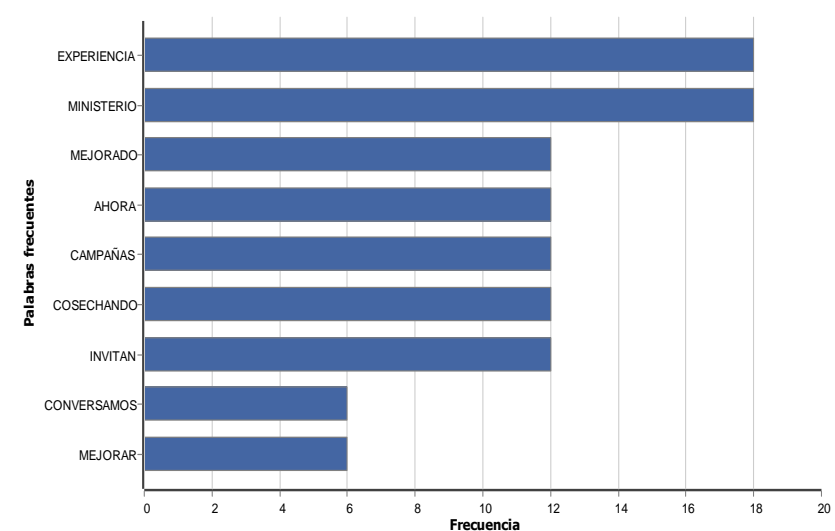
Los primeros meses del año 2016 el fenómeno del niño ocasionó daños en sus cultivos, causando pérdidas del 50% en su producción, si bien estas variaciones climáticas estaban anunciadas varios meses atrás, los productores pensaron que no iba afectar sus cultivos; pasado el incidente la GRA les ayudó en la elaboración de los drenes de agua, aportando con maquinaria, ellos compraron pegamento foliar, entre otras medidas correctivas para no sufrir ante otro desequilibrio natural de la misma semejanza.

Asimismo cuando no pueden resolver otro problema que enfrentan buscan apoyo de las instituciones que los ayudan (SENASA, Comisión de Regantes-Pitipo, GRA, PSI, etc), siendo favorable en cierta medida, pues el problema es resuelto óptimamente impide que desarrollen capacidades que les ayuden a resolver situaciones adversas.

Se puede decir, que poseen una deficiente y tardía gestión de riesgos, dado que las medidas que utilizan son correctivas, es decir, actúan después de que el daño ha sido generado; en este punto también muestran dependencia con la Gerencia Regional de Agricultura (las otras instituciones fueron conectadas gracias a esta), ya que necesitan de su apoyo para las correcciones.

Por tanto, se recomienda fortalecer las habilidades de oportunidad, de esta manera sabrán identificar las oportunidades que el mercado les ofrece a un nivel empresarial; además de aprovecharlas de forma óptima, siendo conscientes de los riesgos que estos acarrear pero con la tranquilidad de gestionarlos de la mejor forma. De igual manera deberán tener en cuenta la innovación, así como tener una buena orientación con sus clientes y con el mercado que enfrentan, sin perder sus ambiciones futuras.

**Objetivo 02: Evaluar el desarrollo de las habilidades estratégicas en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo.**

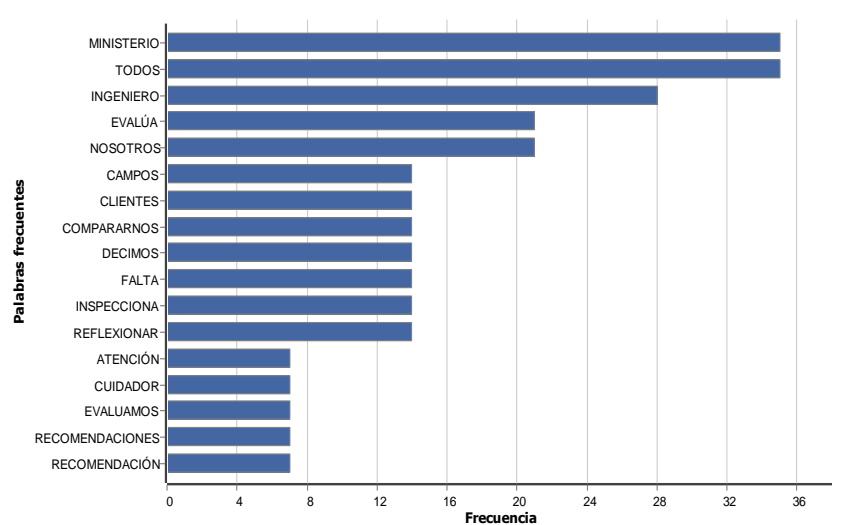


*Figura N° 9.* Palabras frecuentes en las respuestas referentes “aceptación y colaboración de retroalimentación”

La retroalimentación dice Iglesias (2008), se refiere a la que “la persona necesita modificar (feedback negativo o correctivo)(...) el objetivo final que se persigue es actuar sobre el desempeño de la persona (el “cómo” lo está haciendo) y, por lo tanto, en los resultados (el “qué” está obteniendo)”(p.56).

Entre todos evalúan y comparan resultados con años anteriores, analizan sus errores y éxitos. Adicional, cada dos semanas tienen reuniones con el ingeniero de SENASA, quien evalúa y compara sus avances.

Si bien la experiencia les ha enseñado mucho, son conscientes que aún les falta mejorar, por ese motivo asisten a cuanta charla, conferencia o capacitación les invitan, así puedan adquirir más conocimientos para mejorar en su producción.



*Figura N° 10.* Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “capacidad de supervisión y evaluación”.

Según CATHOLIC RELIEF SERVICES [CRS] (2012), la supervisión “se ocupa de verificar que las actividades del proyecto se estén realizando, los servicios se estén prestando y el proyecto esté conduciendo a los cambios de comportamiento deseados que se describen en la propuesta del proyecto” (p. 06).

La asociación recibe supervisión quincenal o mensual de un ingeniero de SENASA, quien evalúa el estado de los campos, la sanidad agraria, calidad de insumos, producción e inocuidad agroalimentaria, de igual manera este les brinda algunas recomendaciones de mejora, que los agricultores tratan de cumplir lo más que pueden.

También cuentan con una persona que aparte de vigilar los campos, está al tanto de que todos sigan las recomendaciones dadas; además, del presidente que está pendiente de los avances. De la misma forma, todos evalúan sus avances, supervisan los terrenos de los demás como si fueran los suyos, pues saben que así como el beneficio es para todos de igual manera el perjuicio.

Si bien los integrantes de la asociación también supervisan y evalúan sus campos, deben realizarlo de manera más profesional, pues ya no son nuevos en el cultivo, reciben información constante sobre técnicas y mejora de producción; de esta forma se desprenderán poco a poco de la dependencia que mantienen con el ingeniero, menciono dependencia porque siempre están a la espera de sus recomendaciones, de no ser por eso, los productores están inmutos y conformes con lo que pasa.

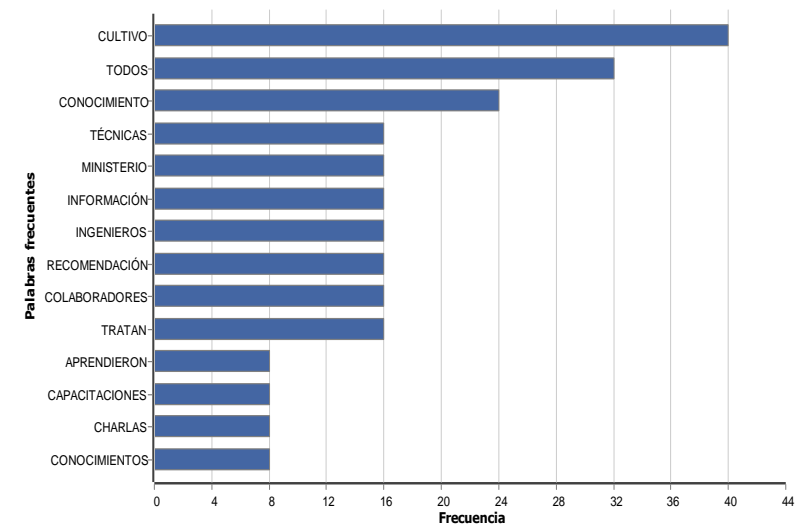


Figura N° 11. Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “capacidades conceptuales”

Alles (2005), menciona “pensamiento conceptual es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja” (p.266).

Referente a las capacidades conceptuales, respondieron que no es fácil apostar por un negocio que no se conoce, que así como se gana se pierde, que se necesita invertir siempre y no solo dinero sino mucho tiempo, pero a pesar de las circunstancias siguen confían en la rentabilidad futura del negocio, y que todos los esfuerzos que hacen se verán reflejados en una mejor economía para su familiar.

Se puede decir, que la forma de pensar de los productores de palto ha cambiado, ya no piensan como unos simples agricultores que planeaban cosechar y vender a los mercados de la ciudad. Si bien son conscientes que todas las actividades que realizan lo hacen con el fin de obtener una buena producción, satisfacer a su actual cliente, aumentar sus ganancias, obtener mejores propuestas cada año y poco a poco ganarse una buena posición en el mercado regional; aún les falta madurar su habilidad conceptual, por ejemplo, a la hora de analizar sus problemas, establecer propuestas, crear objetivos, planificar, tomar otras decisiones, etc

Asimismo, es importante mencionar que los agricultores siempre están dispuestos a obtener nuevos conocimientos que los ayuden a mejorar en su producción, el único problema es que sólo esperan que los inviten, todas las capacitaciones o charlas asistidas han sido invitaciones de instituciones que han llegado por medio de la GRA o son charlas brindadas

por la misma gerencia, mostrando nuevamente la dependencia que mantienen con la entidad estatal.

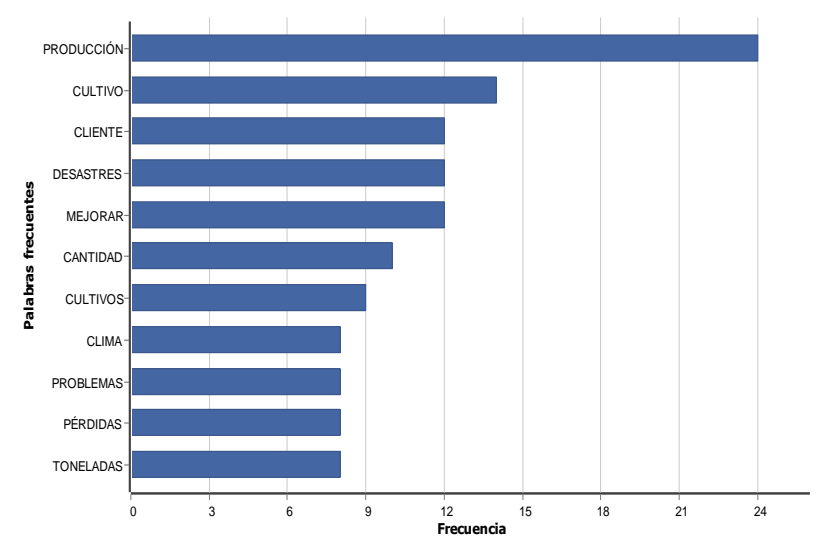


Figura N° 12. Palabras frecuentes en las respuestas referentes “planificación estratégica”.

Según Armijo (2009), citado por Walter y Pando (2014) dice que “la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen” (p.10).

En la figura N° 12, se resaltan que las palabras más utilizadas son “producción”, “cultivo”(s), “cliente” y “desastres”, dado que son sus principales preocupaciones. Semanalmente realizan reuniones, siendo estos sus principales temas de conversación las palabras anteriormente mencionadas, además, analizan la situación que están viviendo (especificaciones del cliente actual, problemas en los cultivos, falta de financiamiento, problemas en el equipo, etc), en base a eso planifican sus actividades, así tratar de reducir amenazas y riesgos.

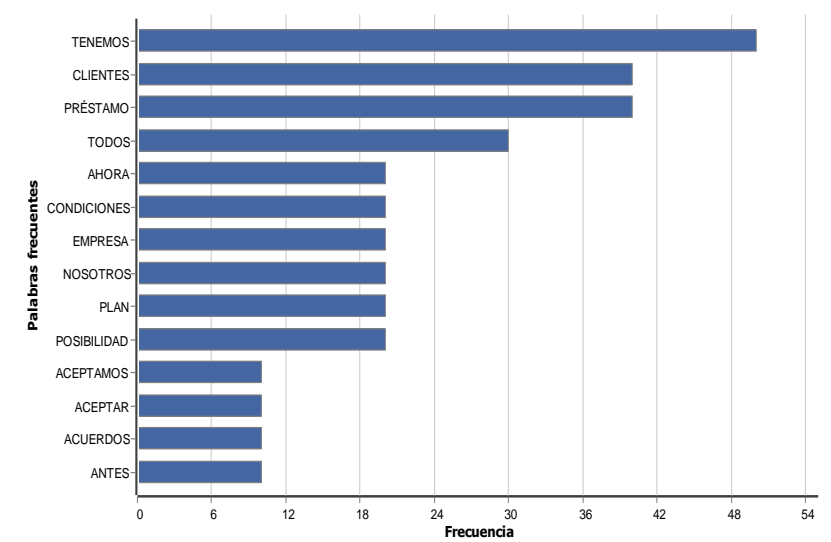


Figura N° 13. Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “toma de decisiones estratégicas”

Según Hitt y Collins (2007), citados por Rodríguez y Pedraja (2009), dicen que la toma de decisiones estratégicas es “un proceso de elección que involucra la asignación de los recursos necesarios para alcanzar o mantener una ventaja competitiva (...) permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medio ambiente” (p.01).

Según la figura 13, se observa que las palabras más frecuentes son “tenemos”, “cliente” y “préstamo”, dado que son sus prioridades en la toma de decisiones. Para asegurarse de entregar un buen producto, han decidido contratar los servicios de un vigilante, que además de cuidar los fundos se aseguran de que todos cumplan las recomendaciones del ing. de SENASA y vayan a un mismo ritmo. Para hacer frente a sus gastos inmediatos han tomado la decisión de tener una caja chica, que es solventada por la colaboración de todos los integrantes, siendo proporcional a la extensión de su cultivo.

Cada año les llega nuevas propuestas, es decir, nuevos clientes dispuestos a comprar su producción, para evitar malos entendidos han implementado una política, la que consiste en que todos los asociados están presentes en la evaluación y posterior elección, además de estar presentes en la firma del contrato.

Por otra parte, debido a la tardía consciencia de amenazas, muchas veces su toma de decisiones no es oportuna, llevándolos a realizar control correctivo.

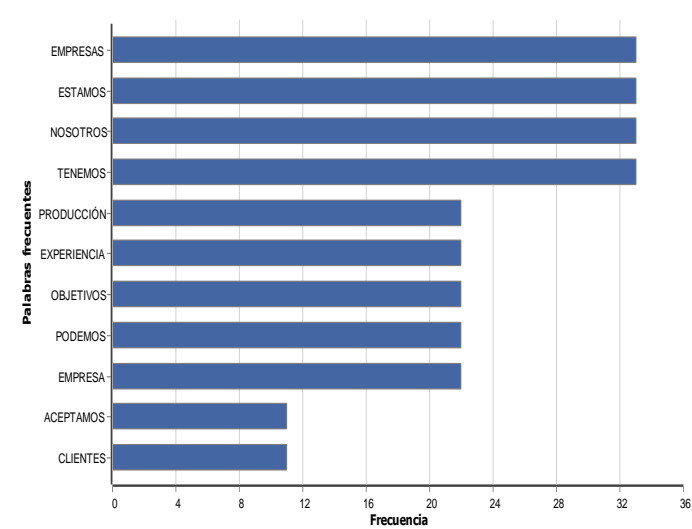


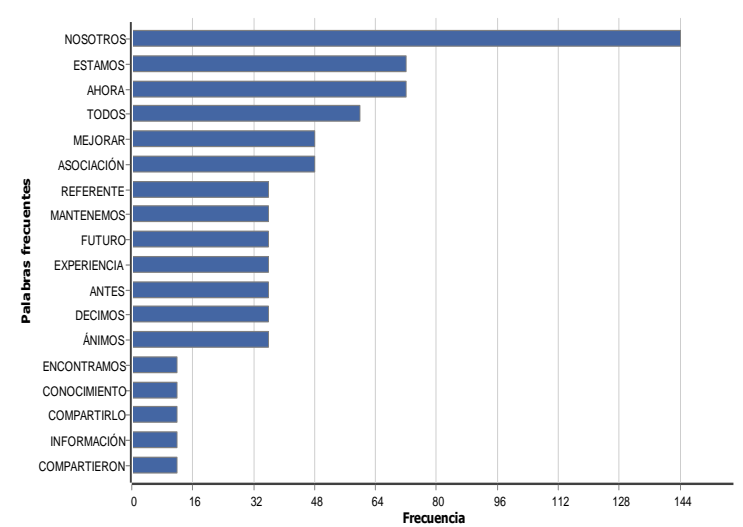
Figura N° 14. Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “fijación de objetivos”.

Koontz y Weihrich (2007), mencionan que “los objetivos representan los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No solo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, integración del personal, la dirección y el control” (citados por Junco y Zamora, 2014, p.23).

La figura N° 14, nos muestra el compromiso que tienen los integrantes con la asociación, esto dado por las palabras “estamos”, “nosotros” y “tenemos”; ya que sienten que sus objetivos personales van de la mano con los objetivos de la organización. Asimismo, los objetivos de la asociación van orientados a la mejora de sus cultivos así satisfacer a sus clientes, dando como resultado un aumento su rentabilidad económica, esto se puede observar con las palabras frecuentes “empresas”, “producción”, “clientes”.

Por otro lado, sus objetivos están elaborados sin plazos y de forma ambigua, por eso se deberían plantearlos de forma clara, precisa y expresadas en tiempos (corto plazo, mediano plazo y largo plazo), así tendrán un mejor guía para el cumplimiento de estos.

**Objetivo 03: Evaluar el desarrollo de las habilidades de cooperación y creación de redes en los integrantes de la asociación de productores de palto de Pitipo**



*Figura N° 15.* Palabras frecuentes en las respuestas referentes “cooperación con pares”.

Para Tomasello (2009), citado por Campos, M. (2015), “la cooperación es una característica necesaria para la evolución, bienestar y supervivencia de los seres humanos, pues implica colaboración mutua, en el sentido que al trabajar juntos, con un objetivo común, todos se benefician” (p.12).

Como se observa en la figura N° 15, la mayoría de palabras frecuentes hacen referencia al conjunto, destacando “nosotros”, “estamos” y “todos”. Los integrantes de la asociación, comparten los conocimientos aprendidos en charlas o capacitaciones (sobre técnicas, mejora de cultivos, organización del equipo, etc), con el resto de sus compañeros, para luego rescatar la información útil y usarla, ya que saben que el beneficio del conjunto repercute directamente en el beneficio personal.

Además, todos supervisan los cultivos de todos, si observan algún problema en un fundo diferente al suyo se comunican, de igual manera se ayudan para cumplir con las recomendaciones del ingeniero de SENASA y las especificaciones del cliente actual, ya sea con mano de obra o algún préstamo económico.

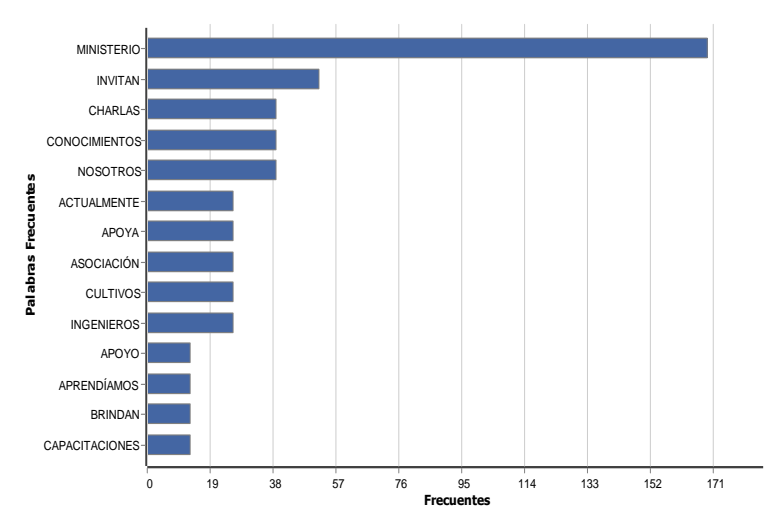


Figura N° 16. Palabras frecuentes en el código “existencia y creación de redes de apoyo”.

Las redes de colaboración ayudan “hacer frente a los requerimientos del entorno y generar efectos acumulativos de aprendizaje e innovación durante la interacción que ocurra entre las empresas” (Ferrer y Clemenza 2006, p.07).

En la figura N° 16, se observa que su principal red de apoyo es la Gerencia Regional de Agricultura-Lambayeque, asimismo instituciones como SENASA, INIA, La Comisión de Regantes de Pitipo; les brindan charlas sobre cultivos, ayuda técnica, contable, administrativa, de la misma forma ofrecen su apoyo para resolver cualquier duda o problema.

Asimismo han recibido apoyo de otras instituciones por ejemplo el Colegio de Ingenieros del Perú- Consejo departamental Lambayeque, los invitó a participar de charlas, la Universidad de Agraria de la Molina a conferencias sobre de cultivos de palta, además recibían ayuda de un profesor de la universidad Pedro Ruiz Gallo, quien les daba asesorías sobre cómo mejorar sus cultivos. Es importante mencionar que las instituciones mencionadas anteriormente encontraron a la asociación por intermedio de la GRA.

Aquí se percibe nuevamente la dependencia de los agricultores con la entidad, ya que por sus propios esfuerzos no han conseguido ampliar su red de contactos.

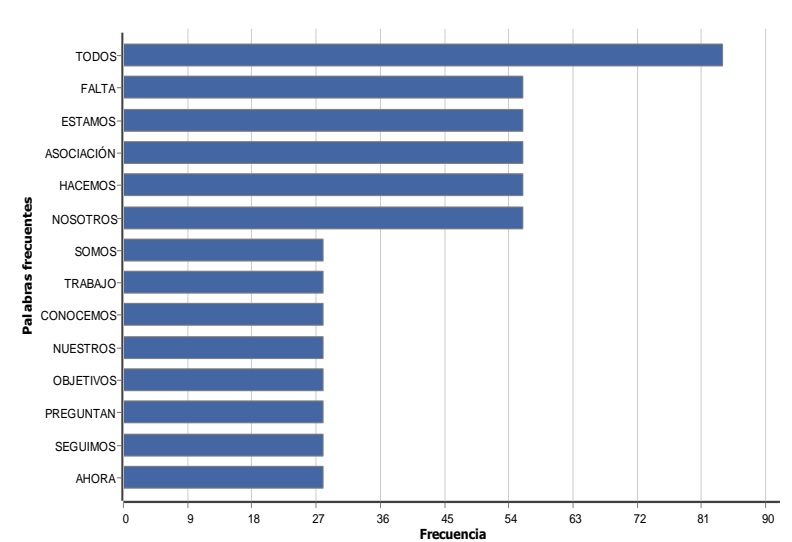


Figura N° 17. Palabras frecuentes en las respuestas referentes a “trabajo en equipo”.

De acuerdo con Malpica, R., Rossell, R., y Hoffmann, I. (2014), “un equipo es un reducido número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son mutuamente responsables” (p.71). En la figura N° 17, se puede ver que la mayoría de palabras hace referencia al trabajo en equipo, dentro de ellas las más frecuentes son “todos”, “estamos”, “hacemos” y “nosotros”.

El tiempo ha hecho que la amistad y la confianza se fortalezca, se conocen desde los años 80’. Opinan que verse todas las semanas, compartir los mismos objetivos, decirse las cosas de frente sin hipocresías y las ganas de mejorar, influye en gran medida.

Por otra parte los problemas que enfrenta algún integrante del equipo, lo solucionan en equipo; por ejemplo, si alguien va atrasado en su producción, lo ayudan, si alguien necesita dinero, le prestan o buscan la manera de cómo conseguir el dinero, es decir, se prestan la mano y el hombro el uno con el otro.

Además, su buen trabajo en equipo no solo se ha visto reflejado en la mejora de sus cultivos e ingresos; igualmente, son reconocidos por su durabilidad, rápida adaptación, mejora continua, etc, por sus pares de otras asociaciones y por las instituciones que los apoyan. Por ese motivo el PSI (Programa Subsectorial de Irrigaciones), les otorgó una pasantía para capacitarse en Michoacán – México.

El único punto negativo es que el equipo está orientado a la maximización de ganancias, haciendo que al no conseguir lo deseado se frustran.

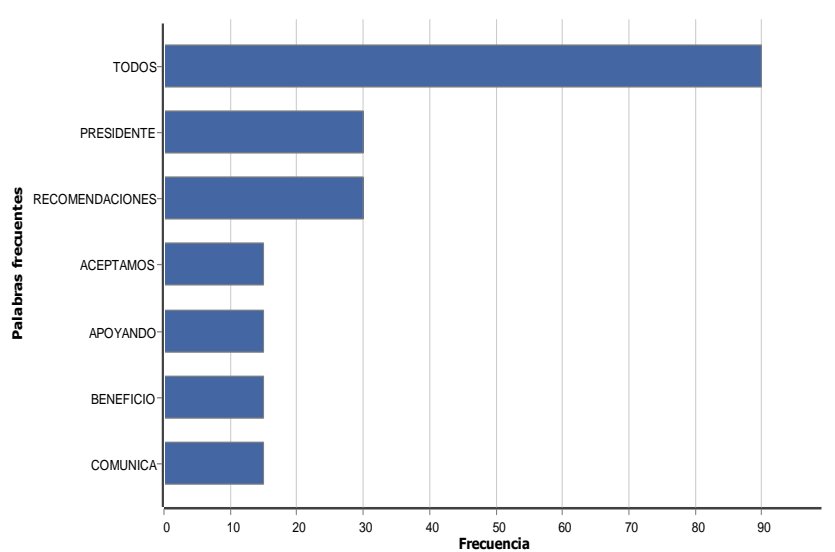


Figura N° 18. Palabras frecuentes en el código “liderazgo”.

Según Huaylupo (2007) “el liderazgo, es una relación social que expresa y representa los sentimientos y aspiraciones de específicas colectividades, de ningún modo desarraigado del devenir de la organización, ni del medio social e histórico de las sociedades” (p.103).

Si bien entre todos están pendientes de los avances en la asociación, el presidente es el que está siempre vigilante a que se realicen las recomendaciones que el ingeniero deja al equipo, así como en el cumplimiento de objetivos. La asociación cuenta con un presidente, si bien este cuenta con poder legítimo, es además, líder en la organización ya que fue elegido libremente por la mayoría y las ideas que propone son escuchadas y aceptadas. Por tanto, se debe fortalecer las cualidades de líder del presidente de la asociación así como promover el desarrollo de esta cualidad en el resto de integrantes.

Por lo anteriormente expuesto y dadas las condiciones actuales de la asociación, se ha visto conveniente utilizar los talleres de la metodología CEFE, como propuesta para mejorar sus habilidades empresariales personales. Esta metodología utiliza métodos vivenciales de aprendizaje y de aprender haciendo, lo que facilita el desarrollo de las capacidades antes mencionadas, ya que todo conocimiento unido a la experiencia es más difícil de olvidar.

## V. PROPUESTA

Dado los resultados obtenidos, se cuestiona ¿cómo fortalecer las habilidades empresariales de los integrantes de la asociación de productores de palto del distrito de Pitito?

Dado el problema mencionado se ve necesario el uso de una metodología que promueva el desarrollo de las capacidades empresariales, siendo la más adecuada la metodología CEFE (Economías basadas en competencias para la Formación de la Empresa), programa de la GTZ.

Esta metodología se destaca por ser participativa, utilizando el método "Aprender - Haciendo"; el cual permite al participante absorber más fácilmente las experiencias y conocimientos, mediante procesos vivenciales (simulacros, ejercicios, juegos, trabajos de campo, trabajos en grupo, etc.). Al pasar por un proceso que involucra tanto la parte cognoscitiva y emocional como la acción motriz, genera resultados de aprendizaje efectivos y persistentes a largo plazo.

El objetivo principal de CEFE es mejorar el desempeño empresarial del actor económico; a través, de un autoanálisis guiado, el estímulo al comportamiento empresarial y el fortalecimiento de competencias empresariales (CEFE internacional, 1998).

Los talleres de la metodología se encargan de desarrollar las siguientes características personales emprendedoras (CEPS):

- Autoconfianza.
- Búsqueda de información.
- Exigir y exigirse calidad.
- Crear redes de apoyo.
- Buscar oportunidades y tener iniciativa.
- Cumplir compromisos.
- Correr riesgos calculados.
- Planificar y hacer seguimiento.
- Ser persistentes.
- Fijar metas.

(CEFE internacional, 1998)

Asimismo, esta metodología está relacionada con el método en el análisis. La metodología se utilizará exclusivamente para los talleres, de esta forma se fortalecerán las habilidades empresariales diagnosticadas con cierto déficit. Para mayor comprensión de por qué CEFE puede fortalecer las habilidades empresariales de los integrantes de la asociación a través de sus talleres, se puede observar la relación de ambas en la figura N°19.

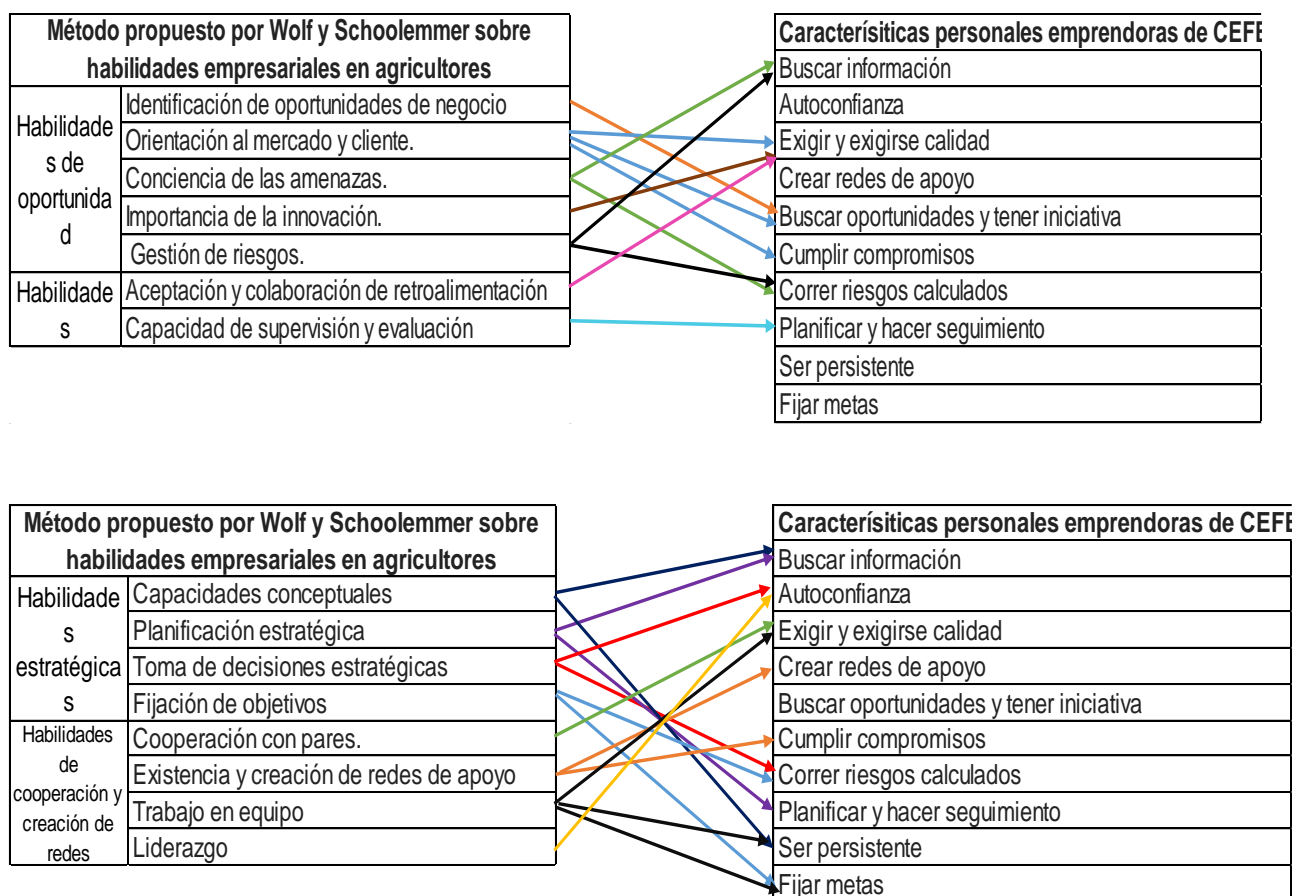


Figura N° 19. Relación entre el método propuesto por Wolf y Scholemmer con la metodología CEFE

Fuente: Wolf y Scholemmer (2007) y CEFE Internacional (1998).

### 5.1. Objetivos

- Fortalecer las habilidades empresariales personales de los agricultores productores de palto del distrito de Pitito – Ferreñafe.
- Mejorar la competitividad de la asociación.

## 5.2. Matriz de Análisis del Grupo Meta

Tabla N°3. *Matriz de análisis del Grupo Met*

Descripción del grupo meta	Necesidades sentidas	Necesidades Observadas	Contenidos del Taller	Variables importantes	Consideraciones	Recomendaciones	Objetivos del aprendizaje
Integrantes de la asociación (8) de productores de palto del distrito de Pitito – Ferreñafe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de oportunidades de negocio.</li> <li>• Conocimientos en mejora de cultivos.</li> <li>• Orientar sus productos a mercados internacionales</li> <li>• Mejorar su posición en su mercado nacional.</li> <li>• Reconocer sus amenazas a tiempo.</li> <li>• Financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la innovación.</li> <li>• Gestión de riesgos.</li> <li>• Aceptación y colaboración de retroalimentación</li> <li>• Capacidades conceptuales</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Independencia de la GRA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de oportunidades de negocio</li> <li>• Orientación al mercado y cliente.</li> <li>• Conciencia de las amenazas.</li> <li>• Importancia de la innovación.</li> <li>• Toma de decisiones estratégicas</li> <li>• Fijación de objetivos</li> <li>• Cooperación con pares</li> <li>• Existencia y creación de redes de apoyo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Gestión de riesgos.</li> <li>• Aceptación y colaboración de retroalimentación</li> <li>• Capacidad de supervisión y evaluación</li> <li>• Capacidades conceptuales</li> <li>• Planificación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores de palto del distrito de Pitito.</li> <li>• Independencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés de Salir adelante.</li> <li>• Mejorar continuamente.</li> <li>• Agricultores convencionales</li> <li>• Nivel básico e intermedio de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las capacidades empresariales personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las habilidades empresariales personales de los productores de palto del distrito de Pitito- Ferreñafe.</li> <li>• Mejorar la competitividad de la asociación.</li> </ul>

### **5.3. Proceso de aplicación de Metodología CEFE en los productores de palto del distrito de Pitito – Ferreñafe**

#### **5.3.1. Fase I: Diagnostican**

Se empieza la aplicación de la metodología brindando una introducción, en esta fase sucede el “deshielo”, pues se realiza la presentación personal de todos los asistentes y se nivelan de expectativas con el programa. De igual manera conocen y auto-diagnostican sus competencias, habilidades personales y conocimientos necesarios para desempeñarse satisfactoriamente dentro de la asociación.

Duración: 9 horas.

#### **5.3.2. Fase II: Conocen**

Conocen e internalizan principios y fundamentos del aprendizaje, la estructura de los grupos y los fundamentos estructurales de la metodología como intervención de fomento del desarrollo económico y social. Además del origen y fundamento del concepto CEFE, como metodología de intervención para el desarrollo económico de personas y comunidades.

Por otro lado vivencian ejercicios basados en metodología CEFE, en los cuales se trabajan los siguientes aspectos:

- Biología y psicología del conocimiento y del aprendizaje.
- Dinámica, estructura y evolución; liderazgo y conflicto.
- Estructura y fundamentos de la metodología del aprender haciendo.

Duración: 10 horas.

#### **5.3.3. Fase III: Internalizan**

Internalizan conceptos básicos para desarrollar proyectos y contribuir al desarrollo empresarial. Asimismo conocer y practican ejercicios con metodología del aprender haciendo, en función del contenido:

- Identificación de oportunidades de negocio.
- Planificación estratégica.
- Orientación al mercado y cliente.
- Gestión de riesgos.
- Conciencia de las amenazas.
- Toma de decisiones estratégicas.
- Aceptación y colaboración de retroalimentación.
- Capacidad de supervisión y evaluación.
- Capacidades conceptuales.
- Importancia de la innovación.
- Cooperación con pares.
- Existencia y creación de redes de apoyo.
- Fijación de objetivos.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Comercialización y marketing.
- Gestión de la producción.
- Gestión financiera y contable.

Duración: 35 horas.

#### **5.3.4. Fase IV: Evalúan**

Los participantes evalúan sus intervenciones y practican ejercicios para reforzarlas, posteriormente se procede a la revisión las prácticas realizadas, y por último se realiza el cierre del programa.

Duración: 5 horas (Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica [TPH], 2010).

#### **5.4. Equipo de trabajo**

Dada la cantidad de los integrantes de la asociación, solo será necesario el apoyo de dos facilitadores, estos deberán ser profesionales certificados por la metodología y con amplia experiencia.

### **5.5. Duración**

Las capacitaciones tendrán una duración 59 horas.

### **5.6. Lugar**

Dado el apoyo y cercanía de la Comisión de Regantes de Pitipo, se utilizará la sala de reunión para llevar a cabo los talleres CEFE.

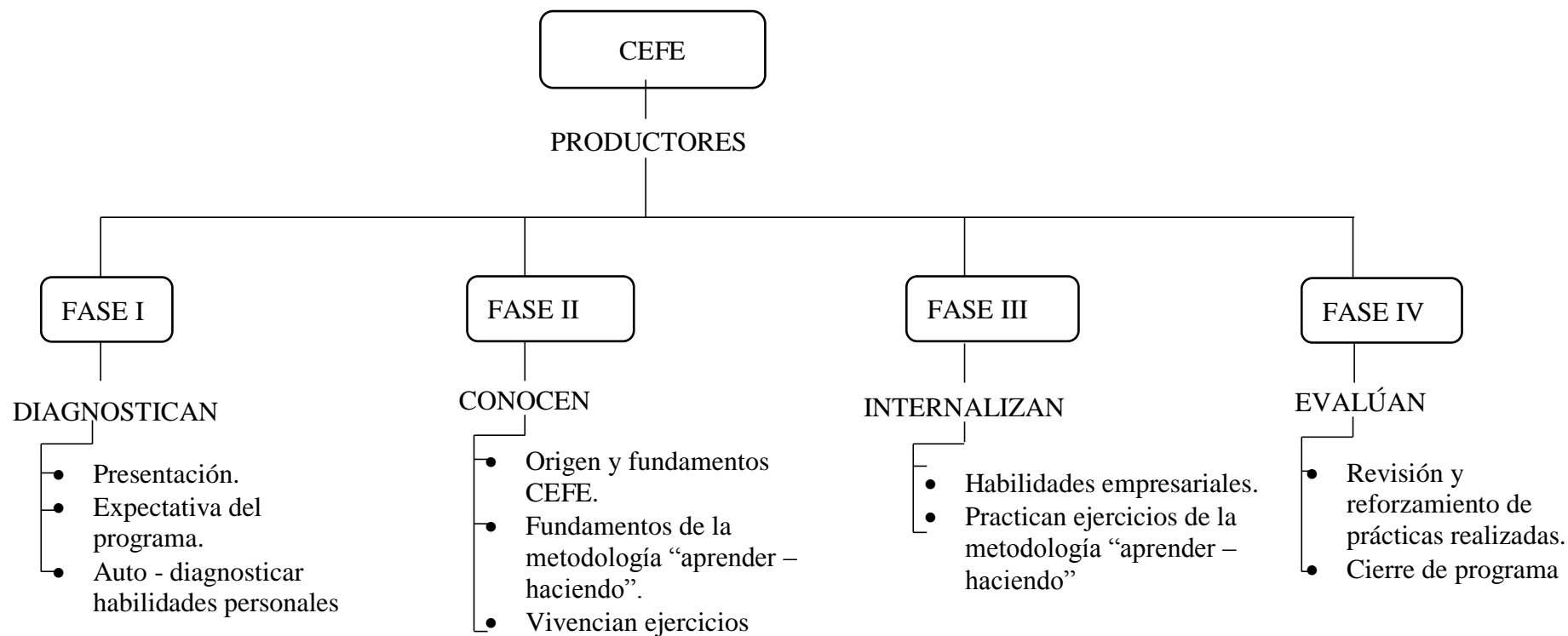


Figura N° 20. Proceso de aplicación de los talleres de la metodología CEFE en los productores de palto del distrito de Pitito – Ferreñafe.

Fuente: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.

## VI. CONCLUSIONES

- La asociación ha sido analizada a la luz del método exploratorio propuesto por Pieter Wolf y Herman Schoorlemmer en el año 2007, la que trata sobre habilidades empresariales personales en agricultores.
- La asociación presenta sinergia, colaboración, unión, buena comunicación, etc; es decir, no son solamente compañeros de trabajo, sino que son un equipo de trabajo. Su trabajo en equipo es admirado por el resto de asociaciones y por las instituciones de quienes reciben apoyo. El único punto negativo es que buscan la maximización de sus ganancias lo cual al no conseguir lo que desean se frustran.
- Poseen una buena orientación hacia el cliente, ya que centran todos sus esfuerzos a satisfacerlo, tratando de cumplir todas sus exigencias, evaluando sus avances, aceptando y realizando las recomendaciones del ingeniero de SENASA para tener como resultado frutos de acuerdo a los estándares de calidad de su cliente. Ya que saben que los clientes son su principal fuente de ingresos y que tenerlos satisfechos es mejorar sus ganancias, además son conscientes que sin ellos la asociación no tendría un fin.
- Por otro lado, muestra dependencia con la Gerencia Regional de Agricultura - Lambayeque, en cuanto al abastecimiento de red de contactos además de ser su principal red de apoyo, sus principales colaboradores a la hora de resolver problemas y en la adquisición de nuevos conocimientos.
- Otras habilidades empresariales personales que la asociación debe fortalecer; son el reconocimiento de oportunidades, conciencia de amenazas (reconocer de forma oportuna sus amenazas), gestionar sus riesgos de forma oportuna, innovación, retroalimentación, habilidad conceptual (comprender una situación o problema uniendo sus partes, viéndolo de forma global), planificación estratégica, toma de decisiones estratégicas, formulación de objetivos (medibles), capacidades de liderazgo (en todos los integrantes).

## VII. RECOMENDACIONES

- Para lograr el fortalecimiento de habilidades empresariales en los agricultores, se debe utilizar los talleres de la metodología CEFE, enfocada en desarrollar habilidades empresariales personales, además de relacionarse de forma efectiva con el modelo utilizado en el estudio.
- Se debe involucrar la participación de los hijos de los integrantes en la asociación, dado que serán los herederos de los fundos, no en trabajos directamente con la tierra, sino aprovechar su formación profesional para el crecimiento de la asociación, en cuanto a los hijos que aún no deciden su carrera profesional vincularlos poco a poco a la asociación, de esta forma se puedan familiarizar y elegir una licenciatura que aporte al crecimiento y éxito de la organización.
- La interacción de gobierno, universidad y empresa (asociación rural), forma una sinergia generadora de la innovación y desarrollo, por tanto se recomienda que las instituciones del gobierno fomenten la formación de asociaciones y junto con las universidades sean generadoras de conocimiento, no solo en temas agrícolas (mejoramientos de frutos, técnicas de cultivo, eliminación de plagas, irrigación, etc), respaldo financiero, asesorías comerciales; además fomentar a través de talleres la formación de un espíritu empresarial, así se podrá fortalecer e incrementar las habilidades empresariales de los agricultores. Asimismo, el interés y disposición total de los productores serán factores importantes para llevar con éxito el proyecto.
- Del mismo modo las instituciones gubernamentales que se dedican a temas agrorurales, deben ser centros de acopio de asociaciones agrarias ya formadas, así promover el fortalecimientos o creación de habilidades empresariales. Así podrán enfrentar de una forma óptima el mercado globalizado, aprovechando de todos los beneficios que este les ofrece, a la vez de ser conscientes de los riesgos que enfrentan, buscando soluciones para contrarrestarlos.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrobanco. (2014). *Asociatividad en el sector agropecuario del Perú y sus finanzas*. Recuperado de [http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf\\_cpc/Asociatividad\\_en\\_el\\_sector\\_agropecuario\\_del\\_Peru\\_y\\_sus\\_finanzas\\_Enrique\\_Diaz\\_Agrobanco.ppt](http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/Asociatividad_en_el_sector_agropecuario_del_Peru_y_sus_finanzas_Enrique_Diaz_Agrobanco.ppt)
- Alles, M. (2006). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias* (1st ed.). Buenos Aires: Granica.
- Campos, M. (2015). *Aprendizaje a través de la cooperación entre pares desde la perspectiva de los estudiantes para el desarrollo de escuelas inclusivas* (tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144342/Tesis%20completa.%20Versi%C3%B3n%20final.%20Aprendizaje%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20Cooperaci%C3%B3n%20entre%20Pares.%20Mar%20A%20D%20Paz%20Camp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Catholic Relief Services. (2012). *Fortalecimiento institucional: crear procesos Fuertes de gestión* (1st ed.). West Lexington Street Baltimore. Recuperado de [https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/la-guia-de-fortalecimiento-institucional\\_0.pdf](https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/la-guia-de-fortalecimiento-institucional_0.pdf)
- CEFE Internacional. (1998). CEFE - El concepto. In CEFE Internacional, *CEFE-Manual para Facilitadores*.
- Centro Internacional de Agricultura Tropical. (2010). *Metodologías participativas para la innovación rural*. Perú: Recuperado de [http://webpc.ciat.cgiar.org/metodologias\\_ca/colombia/Inventario\\_Metodolog%C3%ADas\\_Peru.pdf](http://webpc.ciat.cgiar.org/metodologias_ca/colombia/Inventario_Metodolog%C3%ADas_Peru.pdf).
- Cumpa, F., e Inga, J. (2015). *Propuesta de un modelo de desarrollo de capacidades para promover la iniciativa empresarial en los productores de cocona del distrito de Nauta, Loreto* (tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/694>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2011). *Guía para la administración del riesgo* (4th ed.). Bogotá. Recuperado de

<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>

Díez, E. (s.f). *Las estrategias del empresario agrario en un mundo rural globalizado*.

Recuperado de [http://www.unavarra.es/puresoc/pdfs/c\\_ponencias/diez.pdf](http://www.unavarra.es/puresoc/pdfs/c_ponencias/diez.pdf)

Ferrer, J., y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Tendencias*, 7(1).

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3985408.pdf>

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. (2010). *La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial (1st ed.)*. Madrid. Recuperado de [http://informecotec.es/media/J13\\_Inn\\_Sentid\\_Amplio.pdf](http://informecotec.es/media/J13_Inn_Sentid_Amplio.pdf)

García Cabrera, A., y García Soto, M. (2008). Reconocimiento de la oportunidad y emprendeduría de base tecnológica: un modelo dinámico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (2), 109-125. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120248006>

Huaylupo Alcázar, J. (2007). El liderazgo: un poder relativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, I (115), 103-124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15311508>

Iglesias, I. (2008). ¿Qué tal lo hago? feedback. *Negocio Al Día*, 14. Recuperado de <http://www.coachingparaelexito.com/respiro/articulos/feedback.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (1994). *III Censo Nacional Agropecuario 1994*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/bcoCuadros/IIIcenagro.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *IV Censo Nacional Agropecuario - 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano. (2007). *Manual para el capacitador* (1st ed.). Recuperado de <http://www.argeninta.org.ar/pdf/manualcapitador.pdf>

Jana, D. (2008). *Emprendimiento asociativo campesino. La hibridez de las prácticas económicas* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de

[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106089/jana\\_d.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106089/jana_d.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Junco, C., y Zamora, R. (2014). *Administración estratégica y su influencia en el crecimiento empresarial de la ferretería El turco del cantón Urdaneta, provincia de Los Ríos* (tesis de pregrado). Universidad técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
- Kahan, D. (2012). *Entrepreneurship in farming [Emprendimiento en la agricultura]*. Roma: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/018/i3231e/i3231e.pdf>
- López, L. (2006). *Orientación al mercado y estrategia empresarial en la industria de productos alimenticios y bebidas* (tesis de doctorado). Universidad de Granada, Granada, España. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/16494775.pdf>
- Lourenço, F., McElwee, G., Cheng, R., Taylor, W., & Taylor, G. (2014). *Experience of entrepreneurial training for female farmers to stimulate entrepreneurship in Uganda [Experiencia de capacitación empresarial para agricultoras para estimular el emprendimiento en Uganda.]*. *Gender in Management*, 29(7), 382. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1633946734?accountid=37610>
- Mansilla, N. (2005). *Capacidades emprendedoras de las mujeres rurales para el desarrollo del agroturismo en la X región De los Lagos* (tesis de maestría). Universidad austral de Chile, Valdivia, Chile. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2005/egm288c/doc/egm288c.pdf>
- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7 (14), 69-83.
- McElwee, G. (2005). *Developing entrepreneurial skills of farmers [Desarrollar las habilidades empresariales de los agricultores]*. Reino Unido: University of Lincoln. Recuperado de [http://www.esofarmers.org/fileadmin/esofarmers/documents/ESoFliteraturereview\\_000.pdf](http://www.esofarmers.org/fileadmin/esofarmers/documents/ESoFliteraturereview_000.pdf)
- Moreno M. (2008). *Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo, Costa Rica* (tesis de maestría). Programa de educación para el desarrollo y la conservación, Costa Rica. Recuperado de <http://www.sidalc.net/repdoc/a2927e/a2927e.pdf>

- Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres. (2004). Documento: Vivir con el riesgo: Informe mundial sobre iniciativas para la reducción de desastres. Eird.org. Recuperado de <http://www.eird.org/vivir-con-el-riesgo/capitulos/ch2-section3.pdf>
- Perú Opportunity Fund. (2011). *Diagnóstico de la Agricultura en el Perú. Informe Final*, 71. Recuperado de [https://www.sudamericarural.org/images/en\\_papel/archivos/Diagnostico\\_de\\_la\\_Agricultura\\_en\\_el\\_Peru\\_-\\_web.pdf](https://www.sudamericarural.org/images/en_papel/archivos/Diagnostico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf)
- Pyysiäinen, J., & Vesala, K. (Eds.). (2008). *Understanding Entrepreneurial Skills in the Farm Context [Entender las habilidades empresariales en el contexto de la agricultura]*. Helsinki: Research Institute of Organic Agriculture. Recuperado de <http://www.esofarmers.org/es-publications.html>
- Rodríguez, E., y Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19 (35), 33-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819026004>
- Rudmann, C. (2008): *Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the Relative Independence of Farmers [Habilidades empresariales y su papel en el aumento de la independencia relativa de los agricultores]*. Suiza: Research Institute of Organic Agriculture. Recuperado de <http://www.esofarmers.org/es-publications.html>.
- Vijil, M. (2011). *Promoción de Capacidades Emprendedoras para Grupos de Mayor Vulnerabilidad Social: Informe de Evaluación*. Recuperado de <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=1GQZ9%2FApqb4%3D&tabid=1473>
- Walter, J., y Pando, D. (2014). *Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público* (1st ed., p. 482). Buenos Aires. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf>
- Wolf, P., & Schoorlemmer, H. (Eds.). (2007). *Exploring the Significance of Entrepreneurship in Agriculture [Explorar el significado del espíritu empresarial en la agricultura]*. Lelystad: Research Institute of Organic Agriculture. Recuperado de <http://www.esofarmers.org/es-publications.html>

## IX. ANEXOS

Me dirijo a ustedes con un cordial saludo y asimismo agradecerles por brindarme su tiempo y ser partícipes en esta investigación.

Mi nombre es María Alejandra Chávez Meza, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, estoy realizando este focus group como instrumento para evaluar el desarrollo de sus habilidades empresariales, para posteriormente brindarles una propuesta de intervención así fortalecer dichas capacidades en déficit.

La investigación de la que son participantes pertenece a la tesis titulada “propuesta de intervención para fortalecer las habilidades empresariales de los integrantes de la asociación de productores de palto del distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe”.

Por favor emitan su respuesta con la verdad sólo así se tendrá la propuesta más adecuada a sus necesidades. Es importante mencionar que la información proporcionada solo se utilizará para la presente investigación y los datos personales de los participantes quedarán en el anonimato.

Variable	Dimensiones	Definición operativa	Cuestionario
H A B I L I D	Habilidades de oportunidad	Identificación de oportunidades de negocio	¿Cómo aprovecha las oportunidades que el negocio ofrece?
		Orientación al mercado y cliente	¿Ha sido difícil cumplir con las exigencias de los clientes? ¿Por qué?
			¿Cuál (es) han sido las solicitudes más difíciles de atender hasta ahora como asociación?
		Conciencia de las amenazas	¿Qué problemas tiene para aprovechar las oportunidades del negocio?
			¿Es consciente de las dificultades y riesgos que el negocio tiene? ¿Cuáles son los riesgos más comunes?
			¿Tienen algún plan frente a los riesgos que pueda presentar el negocio? ¿Cuáles?
			¿Le atraen los retos difíciles? Por qué?

A  
D  
E  
S  
  
E  
M  
P  
R  
E  
S  
A  
R  
  
I  
A  
L

A D E S	Importancia de la innovación	¿Cuáles considera que son los retos más atractivos que la asociación podría asumir?
	Gestión de riesgos	¿Cuál ha sido el mayor problema que ha enfrentado hasta ahora, tanto personal y como en la asociación?
		¿Cómo logró enfrentar y/o superar aquel problema?
E M P R E S A R	Aceptación y colaboración de retroalimentación	¿Analiza las consecuencias antes de tomar una decisión importante? ¿Por qué?
	Capacidad de supervisión y evaluación	¿Compara su desempeño actual con el desempeño anterior y sobre la información que obtiene trata de mejorar?
		¿Cómo evalúan el desempeño de la asociación?
	Capacidades conceptuales	¿La asociación posee algún tipo de control para vigilar los avances en cuánto al cumplimiento de metas?
		Consideran que las acciones realizadas hasta la actualidad en la asociación ayudarán a cumplir sus planes futuros?
	Planificación estratégica	Consideran que ha valido la pena todo el esfuerzo realizado?
		¿Qué acciones necesarias han tomado a fin de mantener el rumbo del cumplimiento de los objetivos de la asociación?
	Toma de decisiones estratégicas	¿Creen que es importante evaluar la situación actual antes de tomar una decisión? ¿Por qué?
¿Cuáles son las decisiones más importantes que han tomado dentro de la asociación?		
Fijación de objetivos	¿Considera utd que sus metas personales están relacionadas con las meta de la asociación? ¿Cuáles?	
	Se capacita en temas referentes al negocio en entidades diferentes a las que apoyan a la asociación ¿En qué temas?	
I A L	Cooperación con pares.	¿Comparte los temas que aprende, los cuáles cree que son necesarios para el desarrollo de la asociación?
		¿Qué instituciones apoya a la asociación? ¿Qué ayuda brindan?

E  S	creación de redes	Existencia y creación de redes de apoyo	¿Qué beneficios a obtenido para la asociación de sus relaciones amicales? ¿Quiénes fueron esas personas?
		Trabajo en equipo	¿Cómo, y hace cuánto tiempo conoce a sus compañeros de la asociación?
			¿Considera qué son un buen equipo? Por qué?
			¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan trabajando en equipo?
		Liderazgo	¿Cree utd que es considerado por parte de sus compañeros como un buen representante de la organización? ¿Por qué?
			Frecuentemente, ¿Quién transmite y ordena las tareas qué son necesarias a realizar? ¿Por qué aceptan sus ideas?