

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES Y
SOCIO-ORGANIZATIVAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS HUICHUD DE CUTERVO**

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

AUTORES

Fabiola Aquino Rojas
Jhansy Nayreth Muñoz Guerrero

ASESOR

Rafael Camilo Giron Cordova
<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

Chiclayo, 2022

**DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES
EMPRESARIALES Y SOCIO-ORGANIZATIVAS DE LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS
HUICHUD DE CUTERVO**

PRESENTADA POR

Fabiola Aquino Rojas

Jhansy Nayreth Muñoz Guerrero

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

Jorge Mundaca Guerra

PRESIDENTE

Maria de las Mercedes Elizabeth
Vigo Galvez

SECRETARIA

Rafael Camilo Giron Cordova

VOCAL

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesis a nuestros padres y maestros. A nuestros padres, quienes nos han formado y cuidado a lo largo de nuestras vidas, a nuestros maestros, que a lo largo de estos años nos han brindado el apoyo, orientación y experiencia que hemos necesitado.

AGRADECIMIENTO

A nuestra casa de estudios, porque aquí recibimos el conocimiento necesario de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales. Especial agradecimiento a nuestro Asesor de Tesis al Dr. por transmitirnos su amplio conocimiento, experiencia y sobre todo su constante motivación para lograr concluir satisfactoriamente nuestro proyecto de tesis.

Índice

Resumen	9
Abstract	10
I. Introducción.....	11
II. Marco teórico	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Bases teórico científicas	18
2.2.1 Capacidad Empresarial.....	18
2.2.2 Asociatividad.....	23
2.2.3 Capacidad Socio-organizativa	27
III. Metodología.....	32
3.1 Tipo y nivel de investigación	32
3.2 Diseño de investigación.....	32
3.3 Población, muestra y muestreo.....	32
3.4 Criterios de selección	33
3.5 Operacionalización de variables.....	33
3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	35
3.6.1 Técnica de recolección de datos	35
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos.....	35
3.7 Procedimientos	35
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos.....	36
3.9 Matriz de consistencia.....	37
3.10 Consideración ética	39
IV. Resultados y discusión	40
4.1. Resultados	40
4.2. Discusión.....	45

V.	Conclusiones	48
VI.	Recomendaciones.....	50
VII.	Lista de Referencias	52
VIII.	Anexos.....	58

Lista de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables	33
Tabla 2: Matriz de consistencia	37

Lista de Figuras

Figura 1: Capital social N° 01	58
Figura 2: Capital social N° 02	58
Figura 3: Capital humano N° 01	59
Figura 4: Capital humano N° 02	59
Figura 5: Capital Económico N° 01	60
Figura 6: Capital económico N° 02.....	60
Figura 7: Capital Comercial N° 01.....	61
Figura 8: Capital comercial N° 02.....	61
Figura 9: Capital Físico N° 01.....	62
Figura 10: Capital Físico N° 02.....	62
Figura 11: Capital Natural N° 01	63
Figura 12: Capital Natural N° 02	63
Figura 13: Social	64

La producción de lácteos es una actividad de suma importancia en los distintos países del mundo actual, pero existen barreras que no permiten el desarrollo del mismo, siendo importante en el aspecto económico y nutricional, teniendo como actor principal a la población infantil.

Teniendo como objetivo principal es determinar el diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa según el modelo CATIE de los pequeños productores de lácteos de Huichud – Cutervo.

Se plantea el modelo CATIE para el análisis del diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa el cual brinda información que permite conocer el estado actual de la gestión de empresas rurales.

La investigación determinó que productores agropecuarios Huichud de Cutervo, en sus aspectos de los diferentes tipos de capital se encuentra en un equilibrio constante porque existe confianza entre la parte administrativa de la asociación y los productores de lácteos, solo se debe profundizar en el capital físico porque los productores necesitan en su totalidad los servicios básicos.

Concluyendo que los capitales que representa el modelo de la investigación son compatibles con la problemática de la Asociación de productores de lácteos, permitiendo en análisis detallado y conciso de lo que ya se tiene, lo que se necesita y lo que se puede mejorar, mientras que en las características de los asociados y de sus unidades se dice que las posesiones que tienen los productores y los métodos que usan momentáneamente están cubriendo las necesidades para la realización del trabajo.

Palabras clave: Diagnóstico, capacidad empresarial, capacidad socio-organizativa.

The milky production is an important activity in different countries all over the world, but there are obstacles that do not allow the development of it, it is an important economical and nutritional aspect, it has as a principal actor, the childhood.

Having as a principal objective to diagnostic about business and socio-organizational capacity according to the CATIE model of short milky producers in Huichud – Cutervo.

We present CATIE as a model to analyze the diagnostic about business and socio-organizational capacity, which gives information in order to know the actual situation of rural business management.

The investigation determined that Huichud de Cutervo agricultural producers, in their aspects of the different types of capital, is in a constant balance because there is trust between the administrative part of the association and the dairy producers, only the physical capital should be deepened because Producers fully need basic services.

This study determined that farming producers in Huichud – Cutervo, about capital, they are in a constant equilibrium it is because there is confidence between management association and milky producers, nevertheless it would be primordial the physical capital because all of the producers need basic services.

Concluding the capitals that represents the model in the study are compatible to the milky producer's association problems, it allows the detailed and succinct analysis about what we have, what we need and what we can improve, while in the associated characteristics and their units, means the producers' possessions and the method they use momentarily, are important to cover necessities to do the job.

Keywords: diagnostic, business capacity, socio-organizational capacity

I. Introducción

Actualmente menos del 30% de ganaderos lecheros están asociados, representando un impedimento para organizar la producción y operar eficientemente dentro de las escalas de una ganadería moderna y competitiva acordes con el mundo globalizado. La reducida asociatividad de los productores y ausencia de una correcta de su representatividad dificulta la coordinación del sistema lácteo. (Zavala, 2010)

Según la FAO (2013), en el Perú, la producción de lácteos ha propiciado el aumento del Producto Bruto Interno (PBI) per cápita y el valor de la moneda en el mercado, obteniendo así la mayor participación en el desarrollo del país, lo cual ha generado un aumento en la demanda de la leche para la elaboración de derivados lácteos en sus diferentes variedades. De manera que los capitales privados nacionales y extranjeros se sienten atraídos y se fomenta favorablemente la inversión de pequeños productores del interior del país. (Espinoza, Jauregui y Leveau, 2012).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática, en su Informe Técnico N.º 03 sobre la producción nacional a enero de 2012, indica que las cuencas lecheras de Arequipa, Cajamarca y Lima tienen la mayor producción de leche en Perú siendo la diferencia climática lo que las haría diferentes, generando de esta manera una diversificación en los recursos, así como en los sistemas productivos que se utilizan en cada una de ellas. (Espinoza, Jauregui y Leveau. 2012).

Por lo mencionado anteriormente se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa según el modelo CATIE de los pequeños productores de lácteos?

Esta investigación servirá para diagnosticar el aspecto de la gestión de la asociación y la relación que tienen con los productores de lácteos, para así poder determinar cuáles son los factores involucrados en la falta de capacidad empresarial que tienen los productores, pretendió diagnosticar las debilidades empresariales de los miembros y acompañarlos al alcance de un buen funcionamiento para la obtención de resultados propuestos que han sido fijados y diseñados para el bien común; así como también orientarlos y motivarlos a diversos concursos del estado para la obtención de

financiamiento que servirá para que sigan creciendo en la industria y de esta manera convertirse en productores competentes en el mercado lácteo de la zona; mejorando su calidad de vida y de igual manera contribuyendo a su desarrollo social y económico.

El objetivo general de la investigación fue determinar el diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa según el modelo CATIE de los pequeños productores de lácteos de Huichud – Cutervo; así mismo los objetivos específicos fueron realizar el diagnóstico del capital social, humano, económico, comercial, físico y natural de los pequeños productores de lácteos de Huichud – Cutervo.

Zehnder et al. (2002), interpreta como capacidad empresarial, a la buena disposición del productor agropecuario para desarrollar una administración eficiente de los recursos de su empresa, en base a un conocimiento integral de su funcionamiento en concordancia con el cumplimiento de objetivos definidos y consensuados con quienes tienen responsabilidades sobre la misma

Capacidad socio-organizativa es cuando una asociación se consolida y se vuelve sostenible en el tiempo, haciendo que los socios compartan la misma visión, y en conjunto busque llegar al mismo objetivo.

La investigación consta de siete capítulos: en el primero se encuentra la introducción con la problemática de la empresa; el segundo capítulo contiene el marco teórico donde encontramos los antecedentes que son trabajos referenciales de acuerdo al modelo CATIE, bases teóricas referentes al modelo en mención, y las definiciones de términos básicos; en el capítulo tres, la metodología, encontramos el tipo y diseño de investigación, diseño de investigación, población, muestra y muestreo, criterios de selección, operacionalización de variables, técnica e instrumentos de recolección de datos, procedimientos, plan de procesamiento y análisis de datos, matriz de consistencia y la consideración ética; en el capítulo cuatro encontramos resultados y discusión; en el capítulo cinco encontramos las conclusiones, en el capítulo seis las recomendaciones y por último en el capítulo siete la lista de referencias.

Finalmente se propuso que el entorno académico de la región identifique la necesidad de crear un ambiente social que sea capaz de auto sostenerse financiera y culturalmente.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes

Ati (2019), en su investigación titulada “*Diseño de un sistema de gestión administrativa para la asociación Canteras Shobol Central del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo*”. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Tuvo como objetivo analizar la capacidad empresarial en relación a la asociación antes indicada. La muestra fue constituida por 74 personas que pertenecían a esta asociación, a las cuáles se les aplicó cuestionarios. Los resultados obtenidos indicaron que la asociación posee una conciencia social con sus asociados, además de proyectarse con ellos para mejorar sus condiciones de vida a través de capacitaciones y promociones. Así mismo, la mayoría de ellos considera primordial la independencia como propósito primordial, debido a que les brinda la libertad de actuar. En cuanto al capital económico, este contenía un sistema contable apropiado y contaba con accesibilidad a fuentes de financiamiento, pero tenía la oportunidad poder acceder a mejores opciones, esto como producto de una adecuada capacidad empresarial y socio- organizativa. Como conclusión se destaca que era necesaria una renovación o la implementación de nuevas ideas de los socios, esto para mejorar la toma de decisiones, la cual se debe de basar en fundamentos reales y no tanto en la idiosincrasia de los integrantes, esto mejoraría rotundamente la capacidad empresarial como la forma en la que se encuentran asociados.

Chavarría (2018), en su investigación titulada “*Análisis corporativo del proceso de gestión organizativo y empresarial implementado por 32 empresas asociativas rurales en el norte de Nicaragua, en el periodo 2013 – 2016*”. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Matagalpa, Nicaragua. Tuvo como objetivo analizar la gestión y capacidad organizativa en las asociaciones antes señaladas. la investigación fue descriptiva. La muestra fue constituida por 32 empresas a cuáles se les aplicó entrevistas y cuestionarios, además del análisis documental. Los resultados obtenidos indicaron que su capacidad empresarial se vinculaba con la gestión empresarial en cuanto al manejo de políticas, manejo de la información entre otros. Además, se involucraba el buen trato de la información contable como financiera, en el cual se deberían de tener flujos económicos actualizados. En cuanto a la gestión comercial, contar con información del mercado en el que se ubican y conocer todos los riesgos con la finalidad de tomar apropiadas decisiones. Así mismo, el liderazgo posee buenas características que benefician el buen desempeño

y la capacidad empresarial, obteniendo mayores grados de pertenencia y compromiso en los trabajadores. Aún queda pendiente que estas empresas puedan obtener una mejor valoración de elementos importantes a nivel económico, esto con la finalidad de realizar las pertinentes acciones de mejora. Como conclusión se destaca que la capacidad y desarrollo empresarial debe de incentivar el establecimiento de estrategias que permitan fortalecer los procesos que permitan reducir costos e incrementar los niveles de efectividad en la capacidad empresarial.

Vimos (2017), en su investigación titulada *“Evaluación de la gestión administrativa y financiera de la corporación de mujeres indígenas del Cantón Guamote para fomentar su desarrollo organizacional”*. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Tuvo como objetivo valorar la capacidad empresarial en relación a la asociación antes indicada. La muestra fue constituida por 23 personas que pertenecían a esta asociación, a las cuáles se les aplicó entrevistas y cuestionarios. Los resultados obtenidos indicaron que la capacidad empresarial de la asociación se ubica en un nivel bajo, debido a que no ha logrado encontrar mantener que los integrantes participen activamente, esto involucraba la no colaboración en los procesos de compra además de no participar en las actividades de producción y venta de sus productos. De igual manera, se puede visualizar faltas en cuanto sus estatutos, estos debido a que no han sido debidamente actualizados, ocasionando ciertas faltas en los integrantes de esta asociación. Como conclusión se destaca que se debe de mejorar diversos procesos de la asociación especialmente las vinculadas con los procesos fundamentales de la misma, de igual manera es fundamental el establecimiento de alianzas con organizaciones empresariales, con la finalidad de mejorar las capacidades de sus asociados y estas puedan ser aplicadas a mejorar las operaciones.

Baquero & Granda (2016), en su investigación titulada *“Fortalecimiento socio-organizativo de productores y recolectores de Piñón de 7 Cantones de la provincia de Manabí”*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Nicaragua. Tuvo como objetivo analizar la gestión socio organizativa y fortalecerla con la promoción de mejores actividades y condiciones de vida de las personas de estas asociaciones. La muestra fue constituida por 116 personas que pertenecían a estas asociaciones, a las cuáles se les aplicó entrevistas y cuestionarios. Los resultados obtenidos indicaron que la capacidad empresarial y socio-organizativa puede mejorarse por medio de actividades que permitan la fortificación de las habilidades de los campesinos, así mismo se detectó que los

pobladores poseían niveles económicos bajos y con la apropiada capacidad para organizarse se pueden reducir estos índices e incrementar su nivel de calidad de vida. Aun existía personal que no era perteneciente que no se encontraba alguna asociación por lo que era necesario su incorporación, con la finalidad de beneficiarse ella como la propia asociación. De igual manera, es necesario capacitar constantemente a los asociados con el objetivo de que contribuyan de forma eficaz a la comunidad y la empresa. Como conclusión se destaca que es necesario mejorar las capacidades de los asociados, debido a que permite una mejora de sus capacidades y habilidad, esto se debe de dar por medio de una apropiada capacidad empresarial, la cual debe de velar por que todos los procesos deben de estar funcionando apropiadamente.

Nacional

Guerrero (2019), en su investigación titulada *“Propuesta de asociatividad para mejorar la gestión y competitividad de los productores de pimiento piquillo en el distrito de Motupe Región de Lambayeque”*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Tuvo como objetivo realizar una propuesta que tome en cuenta la capacidad empresarial y la asociatividad de los productores antes indicados. La muestra fue constituida por 17 personas que pertenecían a estas asociaciones, a las cuáles se les aplicó cuestionarios y entrevistas. Los resultados obtenidos indicaron que los participantes señalaron que una asociación mejoraría su estructura organizacional, además de que los formalizaría, de igual manera, de que la solución a los problemas que tienen a nivel productivo, se puede resolver si todos llegan a un consenso, esto les permitiría acceder a nuevas oportunidades en conjunto. En cuanto a la parte económica, la asociación les brindaría el acceso a créditos de montos superiores, además de poder contactarse con nuevos proveedores, los cuales les puedan brindar nuevos y mejores insumos. En cuanto a la competitividad, esta se vería mejorada, debido a que todos trabajarían en conjunto para obtener una mejor producción. Como conclusiones la asociatividad y la capacidad empresarial apropiada, mejoraría notablemente los niveles de competitividad, además de que ellos obtendrían una mejor calidad de vida al notar un incremento de sus ingresos al formalizarse y al acceder a nuevas oportunidades que antes eran consideradas como lejanas.

Vásquez & Camilo (2015), en su investigación titulada *“Estudio de los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del Valle Motupe-Olmos”*.

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Tuvo como objetivo la identificación de los elementos que influyen en la capacidad socio-organizativa. La muestra fue constituida por 250 personas que pertenecían a estas asociaciones, a las cuáles se les aplicó cuestionarios. Los resultados obtenidos indicaron un 67.60% indicaron pertenecer a una asociación, las cuales el brinda diversos servicios (65.10%), los cuales pueden ser insumos (21%), fumigación (19.50%), capacitación (16.90%), entre otros. De igual manera en cuanto a sí reciben asistencia técnica, el 74% indicó que sí especialmente las relacionadas con siembra (31.4%), cosecha (32.4%) e insumo (12.9%). Por otro lado, un 58.4% relató que poseen financiamiento de entidades bancarias. Como conclusiones se indicó que estos beneficios que indicaron fueron producto de una apropiada capacidad empresarial de los encargados de la asociación.

Soto (2014), en su investigación titulada *“Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe – Departamento de Lambayeque”*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Tuvo como objetivo determinar una propuesta de modelo de asociación de los productores antes mencionados. La muestra fue constituida por 70 productores de palta, a las cuáles se les aplicó guías de análisis documental y guías de observación. Los resultados obtenidos indicaron que los participantes llevan más de 10 años en el rubro (50%), mientras que un 15% relató que llevaban solamente entre 5 y 10 años. Le venden su producción a la agroindustria (38%), a clientes mayoristas (19%) y a supermercados (13%). Exponen sus productos en ferias (49%), foros (40%) y por medios tradicionales como radio, tv, entre otros (19%). El financiamiento del negocio es por medio de ingresos propios (46%), préstamos personales (21%) y créditos bancarios (11%). El 25% relatan que tienen problemas en el financiamiento al momento de formular el proyecto, un 13% señaló que los inconvenientes ocurrían debido a que no reunían los requisitos y un 9% por demoras en la evaluación. Como conclusiones se indica que los productores tienen diversos inconvenientes, especialmente relacionados con el financiamiento, los cuales se puede solucionar al asociarse y poder cumplir con todas las exigencias que se necesitan para poder acceder al crédito, de igual manera mejoraría el alcance de sus productos y llegar a venderlos a nivel nacional como internacional.

López & Quispe (2014), en su investigación titulada *“Propuesta de un modelo de asociación de pequeños productores cacaoteros en el distrito Nuevo Progreso – Provincia de Tocache – Departamento de San Martín”*. Universidad Católica Santo

Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Tuvo como objetivo determinar una propuesta de modelo de asociación de los productores antes mencionados. La muestra fue constituida por 344 productores de cacao, a las cuáles se les aplicó cuestionarios y guías de entrevistas. Los resultados obtenidos indicaron que los participantes en cuanto al manejo de su cultivo eran bueno (62%), de igual manera en relación a la tecnología era bueno según el 14% de los productores. El 71.8% relató que no han recibido algún préstamo y un 12.5% relató que sí, pero menores a 5,000.00. El 81% vende sus productos de manera personal, mientras que el 15.4% de manera grupal y solamente un 3.5% emplea ambas formas. Por otro lado, el 56% indicó que si pueden confiar en los demás productores para mejorar su situación si deciden agruparse. Como conclusiones se indicaba que los productores pueden mejorar su situación siempre que estos quieran agruparse, y ayudarse mutuamente, esto les daría la posibilidad de acceder a nuevas oportunidades que serían difíciles de conseguir de manera independiente.

Local

Montero & Escorza (2018), en su investigación titulada “*Características de la asociatividad de los productores de oca (Oxalis tuberosa) en el distrito de José Sabogal – Provincia de San Marcos – Departamento de Cajamarca para la exportación de papilla para bebés al mercado de Berlín – Alemania en el año 2018*”. Universidad Privada del Norte. Cajamarca, Perú. Tuvo como objetivo determinar las particularidades de asociatividad de los productores anteriormente señalados. La muestra fue constituida por 15 productores de oca, a los cuáles se les aplicó el respectivo cuestionario. Los resultados obtenidos indicaron que el 67% laboran en conjunto y demuestran su predisposición. El 83% se encuentra dentro de una asociación de acuerdo en donde se encuentra ubicado. El 27% de los participantes indicaron que la confianza era algo fundamental en la asociación. El 33% relataron que es necesario el compromiso para lograr los objetivos propuestos. El 40% manifestaron que su nivel de ingresos se vio afectado positivamente al asociarse, mientras que el 20% redujo sus costos y la calidad de sus productos aumentaron como su grado de producción. Como conclusiones se indicaba que los productores al asociarse mejoraban sus condiciones de forma positiva, especialmente los relacionados con sus costos, ingresos y calidad de sus productos.

Carrasco & Ilman (2017), en su investigación titulada “*Características de la asociatividad de los productores de Quinoa Orgánica del distrito de Cachachi –*

Cajabamba; para la exportación de bebidas nutraceuticas de a la ciudad de Amsterdam”. Universidad Privada del Norte. Cajamarca, Perú. Tuvo como objetivo determinar las particularidades de asociatividad de los productores antes indicados. La muestra fue constituida por 18 productores de quinua, a los cuáles se les aplicó guías de entrevistas. Los resultados obtenidos indicaron que el 72.22% de los participantes tienen más de 6 años en el rubro, mientras que el 27.78% tenían entre 3 y 6 años. En cuanto al riesgo de producción se indicó que el 34% lo consideraba como un riesgo económico mientras el 33% el riesgo estaba vinculado con la producción. Entre los beneficios asociativos el 83% señaló que era la mejora en la calidad de la producción y el 83% relató que no habría ningún cambio. En relación a los tipos de clientes, el 61.11% les vendían a los mayoristas y el 38.89% se dirigían a minoristas. Como conclusiones se indicaba que los productores mejoraban la calidad de sus productos cuando se asociaban, esto repercutía en su nivel de ingresos y en el estilo de vida que tenían, por lo que la asociatividad era beneficiosa para los productores de quinua.

2.2 Bases teórico científicas

2.2.1 Capacidad Empresarial

La capacidad empresarial es la buena disposición del productor que en conjunto de sus conocimientos, habilidades y destrezas desarrollan una administración eficiente de los recursos de su empresa, tratando de buscar siempre una innovación para aprovechar la oportunidad de crecimiento. (Moreno, 2008).

De igual manera Gottret, Junkin & Illabaca (2011), indican que la capacidad empresarial hace referencia al grupo de acciones como estrategias que deben de desarrollar las personas que son participantes de una organización o asociación. Esta capacidad empresarial puede encontrarse a nivel administrativo, contable, técnico, de ventas, ambiental como de comunicación. Dichas áreas se encuentran vinculadas con que se cuente con el personal adecuado en cantidad como en habilidades.

Para fortalecer las capacidades de los líderes es necesario actividades teniendo en cuenta cuatro aspectos: Realizar talleres vivenciales dirigidos por expertos que les permita desarrollar sus capacidades básicas de liderazgo, actividades que permitan la buena comunicación con los asociados y le genere una buena comunicación con las instituciones que están en su entorno, actividades que les permitan manejar técnicas de

gestión organizativa, actividades que les permita a los líderes ganarse el reconocimiento de los asociados (Amézaga, Rodríguez, Núñez, Herrera. 2013).

Características de la capacidad empresarial

De acuerdo con Moreno (2008), la capacidad empresarial se encuentra muy vinculadas con la persona, debido a que se basan en las actitudes, intereses, motivaciones, comportamientos, liderazgo, entre otros, los cuales son elementos que pueden establecer un ambiente en el cual se detallen las fortalezas como las debilidades de los individuos al momento de tomar decisiones apropiadas para la resolución de problemas. Estas particularidades permiten la obtención de un perfil en el que se detallen las capacidades, habilidades, además de los atributos del empresario.

Así mismo, el empresario debe de poseer una motivación organizacional en el cual siempre se muestre activo ante diversas circunstancias como pueden ser el aceptar riesgos, brindar ideas innovadoras, entre otros. Con esto se puede señalar que sus particularidades se basan en características individuales como del ambiente, dentro de las primeras se pueden agregar el deseo de superarse constantemente, la delegación, mejora en sus resultados, responsable y liderazgo. En cuanto a las segundas abarcan aspectos familiares, de la empresa, los valores que desea implantar en los demás, la comunidad en la cual se ubica, la educación y las remuneraciones. Moreno (2008), resume que debe de contener creatividad como innovación, perseverancia, motivaciones intrínsecas como extrínsecas, deseos de logro, niveles apropiados de control, ser responsable, capacidad necesaria para asumir todo tipo de riesgos, saber tomar decisiones acertadas, capacidad de liderar y negociar

Por otro lado, Castro (2002), agrega que las particularidades se pueden enfocar en su personalidad como en el comportamiento frente a los demás, esto toma en cuenta la atención al riesgo, la habilidad para la resolución de conflictos, superación, control propio. Así mismo, añade que también se enfocan en el historial individual, esto con la finalidad de predecir su comportamiento, se consideran estudios, especializaciones, experiencias, la edad, sus logros, derrotas, entre otros. De igual manera, se ingresan elementos como la necesidad de crecimiento como de lograr metas, el reconocimiento de la sociedad, la habilidad para generar dinero, etc. Por último, también se tienen en cuenta sus conocimientos y el resultado de su comportamiento.

Modelo CATIE

De acuerdo con Flora, Flora & Fey (2004), señalan que toda comunidad, independientemente de cómo sea su capacidad económica, posee diversos recursos, los cuales se encuentran disponibles para que puedan emplearse, estos pueden agruparse en los que pueden ser utilizados, se caracterizan por que se agotan en tanto que ya no pueden volverse a utilizarse; así mismo se ubican los que pueden almacenarse y prevalezcan, estos no pueden utilizarse inmediatamente; por último se ubican los que pueden emplearse para la creación de otros recursos en diferentes periodos, estos últimos se conocen como capitales, por la capacidad que poseen para crear nuevos recursos, estos capitales se encuentran contenidos en el Modelo CATIE, en el cual los capitales se pueden agrupar en dos: los físicos como personales. Los primeros contienen a los capitales naturales, económicos o financieros y el construido; en cuanto a los segundos, abarcan a la sociedad o también denominado como capital social, el capital humano, capital político y el cultural. Este modelo permite:

- Caracterizar las capacidades empresariales de las Empresas Rurales Asociativas.
- Determinar una línea de base en cuanto a capacidades empresariales clave que sirva como insumo para el diseño de planes de fortalecimiento.
- Identificar cambios en las intervenciones desarrolladas por un proyecto para el fortalecimiento empresarial y socio- organizativo.

A continuación, se describen los diferentes tipos de capital:

Capital Social

El capital social hace referencia a los vínculos sociales, tanto informales como formales, que se desarrollan en una comunidad. En este tipo de capital se permiten determinar diversos beneficios como oportunidades. En otras palabras, es un reflejo de las relaciones entre los propios individuos con las empresas, de esta forma se establecen entornos en los que se puedan desarrollar oportunidades de crecimiento en donde ambos bandos se vean beneficiados. De igual manera, se puede fortalecer los lazos de comunicación, apoyo, actividad para el beneficio comunitario, reciprocidad, trabajo en conjunto, entre otros. Así mismo en este tipo de capital convergen estilos de liderazgo, intereses, motivaciones, de las personas (hombres, mujeres, niños, niñas, etc.), los cuales interactúan para crear ambientes de equidad y establecer diferentes alianzas (Gutierrez & Siles, 2008)

Capital humano

El capital humano se refiere a las habilidades, capacidades, ideas, salud y niveles de educación de los individuos que conforman la sociedad, de igual manera son las particularidades y las potencialidades de las personas, las cuales se desarrollan de acuerdo al contexto o ambiente en el cual se encuentran. Este capital humano debe de estar motivado para involucrarse en establecer valores y metas en común. Los principales actores son los mismos locales que pueden ser personas e instituciones, que generan intercambios de elementos como de experiencias que permitan el fortalecimiento de habilidades, especialmente de aquellos grupos que son considerados como vulnerables. La inversión en capital humano permite el desarrollo de las comunidades para incrementar sus capacidades para generar una visión autosustentable.

Capital económico o financiero

Hace referencia a los recursos que poseen las comunidades en términos monetarios como créditos, transferencias, ahorros, inversiones, activos líquidos, remesas, pensiones, entre otros. Todos los elementos nombrados anteriormente permiten la creación de nuevas oportunidades para generar dinero por medio de emprendimientos. Es considerado como el capital que tiene una medición complicada, debido a que es necesario la cuenta del dinero. Una forma de poder medirlo es a través de herramientas financieras que permitan detectar el desarrollo de la infraestructura, crecimiento de los negocios, medición de niveles de pobreza para determinar si han disminuido. El objetivo de este capital es que la comunidad se vuelva autosustentable o autónoma a nivel económico, es decir tenga la capacidad de generar sus propios ingresos, información, bienes y servicios para lograr su participación en la vida económica para sostenerse por sí mismas y contribuir al ingreso familiar.

Capital comercial

El capital comercial, abarca factores como producción, el cual es un proceso que se efectúa tomando en cuenta una serie de estándares que deben de ser tomados en cuenta por los trabajadores, los cuales deben de ser los necesarios y poseer las actividades pertinentes para desempeñar apropiadamente sus actividades. Así mismo debe de cumplir con los requisitos necesarios que ayuden a conseguir un flujo constante de bienes. La producción se ve influida por las necesidades del mercado y por la capacidad instalada

que posea. De igual manera la comercialización, la cual se conceptualiza como la distribución y venta del bien o servicio que se ha producido, esto permite vender el producto que ha sido elaborado pensando en las necesidades del mercado. Esta comercialización abarca temas como la planificación y supervisión de los bienes y servicios que se han producido en la etapa anterior, esto asegura que el producto que ha sido solicitado se encuentre en el lugar necesario para que sea adquirido por el cliente o el nicho de mercado. Dicha comercialización abarca el precio y las cantidades pertinentes, llegando a ser garantía de que obtener ventas rentables (Kotler & Armstrong, 2011). De acuerdo con Díaz (2013), señala que la comercialización es la forma de cómo se distribuyen o se vende los productos hacia los mercados para ser comercializados dentro y fuera del país y de esta manera llegar al consumidor final de una manera adecuada y con facilidad para poderlos consumir. Por último, se ubica la promoción es la fase en la cual se emplean diversos medios o herramientas que permitan dar a conocer el producto o servicio. Dicha promoción debe de ir dirigida hacia un grupo de personas o nicho de mercado, el cual ha sido analizado previamente y detectando sus características como sus necesidades puntuales. Es un conjunto de actividades comerciales, que, mediante la utilización de incentivos, comunicación personal o a través de medios masivos, estimulan de forma directa e inmediata, la demanda a corto plazo de un producto o servicio.

Capital físico o construido

Referido a la infraestructura en la que se ubica la comunidad y desarrolla sus actividades diarias, su medición se realiza a través de desarrollo de edificios, cantidad de viviendas de material noble, colegios, carreteras, lugares de dispersión, entre otros. Este tipo de capital permite el aumento de los demás tipos de capital debido a que aseguran un aumento en la cantidad de producción y mejora de los demás capitales.

Son todos aquellos elementos físicos que son utilizados para producir un bien o servicio, estos son la parte palpable del producto, se encargan de mostrar la calidad como la practicidad del mismo. Los activos físicos deben de ser los adecuados en cantidad, lo cual beneficiará en la correcta elaboración y en la entrega a tiempo de los productos, evitando retrasos innecesarios que solo generan pérdida de tiempo como de los costos en los que incurre la empresa (Umaña, Gottret, & Mojica, 2011). Los activos físicos usados por los hogares para la producción son homogéneos de un hogar a otro según la estrategia de vida. Aquellos con una pequeña empresa como un hotel tienen mayor cantidad y

mayores oportunidades de acceso a activos para el desarrollo de sus actividades. Los que basan sus estrategias de vida en la venta de productos agrícolas (banano, cacao, entre otros), en su gran mayoría tienen restricciones en cantidad y acceso a activos (como herramientas adecuadas) para el desarrollo de sus actividades. (Abruzzese, 2009).

Capital natural

Son los recursos que se encuentran en la naturaleza y que les permiten a los integrantes de la comunidad aprovecharlas para la obtención y consumo de las materias primas que le ayuden en su desarrollo. Este tipo de capital se desarrolla por medio de la aplicación de conocimientos científicos, que ayuden a un mejor aprovechamiento de los elementos naturales, respetando los ciclos de los ecosistemas, de esta manera se encuentra una armonía entre las personas de la comunidad y la propia naturaleza. Su medición se establece por medio de los niveles de la calidad del agua, aire, suelo, animales, plantas, políticas o normas que protejan el medio ambiente.

2.2.2 Asociatividad

De acuerdo con Borja, Alarcón & Quizpe (2017), indica que la asociatividad es una agrupación que se produce entre las personas e instituciones con la finalidad de cooperar mutuamente, a través de alianzas que permitan satisfacer sus necesidades más relevantes y de forma colectiva. Por otro lado, SNV (2007), relató que la asociación es una agrupación que se genera de manera formal y que se encuentra constituida por personas, empresarios o productores, los cuales en su conjunto esperan obtener resultados mayores a los que conseguirían de forma individual, estos resultados pueden ser a nivel económico, productivas, estratégicas, entre otros.

Maldonado (2012) indica que la asociatividad es considerada como procedimiento en que los negocios pequeños, medianos y grandes, se unen, pero conservando cada una de ellas su independencia tanto jurídica como comercial. Esta unión tiene como finalidad el apoyo mutuo para lograr un propósito en común.

De igual manera Gutiérrez & Gottret (2011), manifestaron que una asociación es un grupo de personas y empresas a menor escala que se unen para desarrollar negocios y generar beneficios económicos para todos los asociados. Pero lo que diferencia a este tipo de uniones es que las ganancias tienen el propósito de desarrollar a la persona y a la

comunidad. Esta asociatividad se puede presentar como cooperativas o asociaciones. Amézaga, Rodríguez, Núñez & Herrera (2013), añaden que las asociaciones que se pueden encontrar a nivel latinoamericano pueden poseer finalidades agroempresariales o gremiales.

Particularidades de la asociatividad organizacional

De acuerdo con Promperú (2013), la asociatividad se caracteriza por que necesita de un nivel de organización y control, lo que llega a implicar que todas las tareas se deben de coordinar apropiadamente con la finalidad de poder obtener las metas de la empresa, estas pueden estar vinculadas con la disminución de costos, obtener volúmenes de ventas superiores o cualquier otro beneficio que se establezca como objetivo a alcanzar. Otra de las particularidades es que justamente fija diversos objetivos en común para todos los integrantes de la asociación, esta fijación unitaria de metas permite el aprovechamiento de oportunidades como la resolución de problemas entre todos mientras mantienen su autonomía y el control de su propio negocio. Así mismo, todos los integrantes son permanentes, especialmente a un largo plazo, esto con la finalidad de poder asegurar la continuación de la estrategia. Si un integrante decide salir de la asociación decide salir lo puede hacer antes y durante el proceso en el que se está conformando la asociatividad, esto depende de acuerdo a las reglas que se hayan acordado entre los todos los miembros.

Otra característica fundamental es que es importante que exista transparencia entre todos los integrantes y la información que se genera, con la finalidad de todos conozcan la realidad y se puedan tomar mejores decisiones, para esto es necesario contar con los canales de comunicación respectivos que permitan la participación activa de todos. El respecto es principal en una asociatividad debido a que permite una convivencia sana y sólida, en donde se respetan las opiniones de los demás, esto permitirá la obtención de mejores resultados.

Ventajas y desventajas de la asociatividad organizacional

De acuerdo con Mincetur (2014), la asociatividad posee diversos pros y contras que llegan a influir directamente en los integrantes de la asociación. Entre las ventajas se tiene el aumento de la producción del bien, además de la permanencia de la autonomía de cada uno de los miembros, los recursos que se utilizan, la tecnología que se comparte, la ruptura de las barreras de espacio debido a que pueden acceder a nuevos mercados

nacionales e internacionales. El acceso a financiamiento superior al que se podía obtener de forma independiente, además de mayor confiabilidad, visualización de nuevas oportunidades, disminución de los costos de producción como de compra de los insumos, proveer cantidades mayores generando mayor dinamismo. Así mismo es una puerta abierta hacia la adopción de certificaciones de calidad.

Entre las desventajas se ubican el consumo local a precios bajos del producto que se ha realizado, además de la obtención o búsqueda de financiamiento al inicio nula, por la desconfianza que se genera en las entidades bancarias al ser una asociación nueva y al presumir que se desintegrará rápido.

Propósitos de la asociación organizacional

De acuerdo con Mincetur (2014), la asociación posee diversos objetivos que pueden ser catalogados por temas, el primero de ellos se vincula con la comercialización, aquí se tiene como finalidad el entrar a nuevos mercados, la creación o fortalecimiento de nuevos productos, esto con la finalidad de obtener mayores ganancias, de igual manera permite conocer las características de los integrantes que conforman el mercado, llegando a establecer consorcios o clousters.

De igual manera se tiene un propósito económico, debido a que les permite acceder nuevas formas de financiamiento, debido a que pueden garantizar el pago de manera grupal en lugar de individual. Así mismo se puede apreciar un ahorro a nivel de las compras de insumos, debido a que se realizarían en cantidades grandes es menos costoso.

Permite mejorar los procesos productivos, debido a que se crean planes tácticos y estratégicos en conjunto con la participación de todos los integrantes, de igual manera se beneficia en el acceso a nuevas tecnologías. De igual manera permite la generación de espacios en el que se puedan desarrollar nuevas mejores e incentiva a tener una reacción a la dinámica del mercado.

Formas comunes de asociación organizacional

Mincetur (2014), indica que se presentan diversas maneras de asociación que pueden destacarse en comerciales como no comerciales, es así que encontramos a:

- Asociación. Este tipo de asociación se encuentra compuesta por un estatuto

público, el cual se debe de inscribir en Registros Públicos, tiene como requisitos que no exige un mínimo de capital, además puede formarse con solamente 3 personas que reciben el nombre de contribuyentes o asociados. Aquí la tributación es individual, tiene un periodo indefinido.

- Cooperativa. De igual manera se constituye por medio de escritura pública y debe de ser registrado en Registros Públicos. No se exige un monto mínimo, pero sí que sean al menos 11 personas, los cuales reciben el nombre de socios. En cuanto su tipo de tributación es individual, brinda las facilidades a los socios de contribuir con materiales y conseguir precios apropiados por sus productos. Tiene duración indefinida.
- Consorcios. Este tipo de asociación exige que se efectúe un contrato y que sea supervisado por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. No posee un monto mínimo y deben de tener como mínimo dos personas a los cuales se les llama consorciados. La repartición de las ganancias se debe de especificar en el respectivo contrato entre todas las partes.

Asociatividad con fines empresariales

La asociación empresarial es una forma de unión en el cual se agrupan empresas para obtener un objetivo en común (Mincetur, 2014). Existen diversos tipos como:

- Subcontratación. Se manifiesta entre empresas pequeñas o de tamaño medio, las cuales guían ofrecen sus productos y servicios a empresa más grandes.
- Alianzas. Son uniones que se ejecutan de manera horizontal en el cual empresas de un mismo tamaño, pero de igual o diferente rubro se agrupan para realizar actividades y obtener ganancias.
- Áreas industriales. Son todos aquellos espacios o áreas públicas en las que las empresas de un mismo rubro colaboran entre sí para obtener una mejor capacidad productiva.
- Redes de servicio. Son personas o empresas agrupadas, se caracterizan por ser de una misma profesión pero que se desenvuelven en distintas especialidades. Trabajan de forma interdisciplinaria para llegar a satisfacer las necesidades de los clientes a los que atienden.
- Cluster. Son consideradas como cadenas de valor que se agrupan de forma

geográfica y que unen por realizar actividades productivas complementarias.

2.2.3 Capacidad Socio-organizativa

El aspecto socio organizativo, permite el trabajo directo con las empresas y las personas productoras, esto con la finalidad de realizar un fortalecimiento de las habilidades de los individuos que permitan incrementar su nivel de empoderamiento y puedan tomar decisiones apropiadas de acuerdo a su situación actual, de igual manera permite un fortalecimiento de las habilidades de acción en los grupos y las empresas (María, 2010). Este aspecto permite robustecer aspectos como:

- Liderazgo. El cual es considerado como la habilidad para realizar una toma de decisiones apropiadas, así mismo establecer iniciativas que permitan gestionar y motivar a los integrantes de un equipo; en otras palabras, permite obtener una influencia y guiar a los integrantes de un grupo con la finalidad de conseguir objetivos en común. Aquí se logra detectar tres tipos de liderazgo:
 - Líder autocrático. Es aquel líder que toma la responsabilidad total al momento de tomar decisiones, además tiene el poder de tomar acciones y guiar a al personal que se ubica debajo de él.
 - Líder participativo. Tiene como fortaleza consultar, pero no llega a delegar sus funciones. Se caracteriza por dar órdenes puntuales tomando en cuenta las ideas de las ideas u opiniones de los demás.
 - Líder liberal. Es aquel líder que entrega a sus colaboradores la potestad para tomar la totalidad de las decisiones, debido a que considera como capaces para realizar dicha actividad y que van a obtener los resultados deseados.

Importancia de la capacidad socio-organizativa

La socio-organización es un factor fundamental que permite incrementar la productividad al evitar la dispersión de los productores. Este factor tiene la cualidad de tener repercusiones múltiples en todo el proceso productivo, especialmente en aquellas asociaciones conformadas por pequeños y medianos productores, los cuales no poseen acceso a elementos tecnológicos, ni estándares de calidad apropiados, escaso poder de negociación y problemas para acceder a líneas de crédito o financiamiento de instituciones del Estado (Amézaga C. , Rodríguez, Núñez, & Herrera, 2013). A continuación, se detallan los beneficios de la capacidad socio organizativa:

- A nivel de personal. Apoyo en el desarrollo de la visión empresarial, debido a que les permite organizarse y poder postular a mejores opciones de acceso a la información, introducción y contacto con nuevas empresas, participación en ruedas de negocios como en asesorías por diversas instituciones públicas y privadas, contribuye al desarrollo de la actitud de liderazgo y capacidad de emprendimiento. Incrementa los niveles de autoestima y los empodera para la consecución de objetivos tanto individuales como grupales. Se incrementan las habilidades como capacidades de producción como de gestión debido a que se eleva la demanda u permite la especialización.
- A nivel de sociedad. Permite la mejora de la capacidad económica, lo cual es percibido por los asociados. Genera el fortalecimiento de las diversas unidades económicas, debido a que ayuda a obtener beneficios al ingresar a servicios que brindan las empresas. Incremento de la capacidad para ubicar alianzas a nivel local, regional, nacional o internacional.
- A nivel de resultados. Acceso a datos vinculados con los precios, herramientas tecnológicas, financiamiento grupal. Capacidad para abastecer a los mercados y satisfacer la demanda de los clientes. Reducción en los costos los elementos necesarios para la producción. Mejoramiento de los niveles de oferta, esto se produce al incrementar la cantidad y calidad. Oportunidad para agregar valor al producto, lo cual es complejo para productores de manera individual.

Principios esenciales de la capacidad socio-organizativa

Amézaga et al (2013), indican que entre los principales principios sobre los cuales se sostiene la capacidad socio-organizativa se ubican los siguientes:

- **El liderazgo.** El liderazgo recae sobre una persona, la cual debe de tener la capacidad de influenciar en los demás con la finalidad de transmitirles la confianza necesaria que les ayude en la consecución de objetivos específicos. De igual manera, esta persona se encarga del establecimiento y desarrollo de la cultura organizacional, la cual debe de vincular con la calidad de los productos que permitan a la empresa o asociación volverse competitiva.

Pros y contras del liderazgo

Si bien el liderazgo es uno de los elementos clave en toda empresa, debido a

que permite la dirección de los colaboradores para obtener los objetivos establecidos, este debe de ser medido debido a que puede llegar a perjudicar en la productividad de la persona responsable como de sus subordinados. A continuación, se indican los pros y contras del liderazgo.

Pros del liderazgo. Permite el establecimiento de apropiados lazos laborales con todos los integrantes del equipo o de la empresa, esto ocasiona que exista confianza y disposición al trabajo. Por otro lado, permite establecerse como un elemento que articula y une a los demás trabajadores de las otras áreas. Así mismo, la persona que tiene el papel del líder, se gana el aprecio como el respecto de los demás, este aspecto es importante debido a que permite la participación y el involucramiento de todos.

Contras del liderazgo. Si el líder tiene dificultades para organizarse, este tendrá muchas responsabilidades que lo llegarán a abrumar, por lo que su principal característica es el saber delegar las tareas entre el personal del que dispone. Se requiere de una inversión de tiempo abrumadora, por lo que necesita dedicarle muchas horas para establecer un liderazgo efectivo. Así mismo, el involucramiento emocional es elevado, dado a que, si algún integrante de la organización comete algún error, el líder se hace responsable. De igual manera, el líder debe de estar en constante aprendizaje tanto teórico como práctico. Si el líder no logra cumplir con los objetivos, este progresivamente llega a perder la confianza de todos los integrantes de su equipo.

El líder en la comunidad o líder comunitario.

El liderazgo comunitario, surge cómo una iniciativa de un grupo de individuos, los cuales se han unido para lograr objetivos compartidos. Este liderazgo es considerado como una herramienta que ayuda a que la comunidad se transforme, puntualmente mejoren sus condiciones de vida, esto por medio de las capacitaciones constantes que le brinden a los integrantes de la comunidad obtener un nivel de conocimientos adecuado, el cual les ayude a tomar mejores decisiones al momento de resolver un problema. Esto genera que la comunidad o empresa se vuelva activa y se transforme de manera constante, llegándose a adaptar y afrontar los cambios de manera pertinente. Es así que el líder comunitario permite la obtención sinergias de todos los elementos que tiene a su disposición, esto con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos. El líder comunitario ayuda a

realizar las gestiones necesarias entre los diferentes actores, como las empresas, comunidad e instituciones del Estado. Debe de contribuir en la planificación, organización y ejecución de planes o estrategias, haciendo uso de los recursos que posee. Asegura una participación activa de los integrantes de los integrantes de la comunidad, los cuales son los principales beneficiarios (Amézaga et al, 2013).

- **La confianza.** Esta se genera cuando las personas de un grupo interactúan y se llegan a conocer, permitiéndoles el establecimiento y consecución de metas en común; para obtener estos objetivos deben de respetar las normas que se han establecido. El principio de la confianza es fundamental, por lo que no se puede sustituir. Es necesario indicar que la confianza no se genera en un solo día, este es un trabajo constante y requiere de estrategias para poder establecerla adecuadamente. Los integrantes del grupo deben de confiar unos con otros, y depositar su confianza en la persona que tiene el cargo de líder.

La confianza no solo ubica un ambiente interno apropiado, también contribuye a establecer lazos fuertes con los clientes y los proveedores; esto ayuda a generar una sostenibilidad entre todas las partes.

- **Comunicación.** Esta comunicación debe de ser transparente y presentarse en el momento adecuado, enfocándose en los valores compartidos por el grupo. Para su desarrollo es necesario ubicar estrategias como los instrumentos necesarios para desarrollarlas. Si no se presenta una adecuada comunicación no se puede generar estabilidad en la empresa.
- **Participación.** Se manifiesta a través del involucramiento activo de cada uno de los integrantes del grupo. El éxito está vinculado con el trabajo inteligente, lo cual se manifestará en la calidad de bienes y servicios. Se establecen canales como reuniones, asambleas, entre otros. La participación continua crea momentos de sinergias en donde los principales beneficiarios son los integrantes de la asociación y comunidad.
- **Compromiso.** Todos los integrantes deben de estar involucrados y comprometidos en lograr los objetivos estratégicos en los diferentes periodos de tiempo. Aquí es necesario el papel del líder el cual debe de incentivar el compromiso como la comunicación entre todos. Este compromiso se debe de generar al percibir que son valorados y tomados en cuenta al considerar sus opiniones

Fortalecimiento socio-organizativo

Este fortalecimiento es considerado como un sistema en el cual se realiza un fortalecimiento de herramientas como de ideas, con la finalidad de brindar a la comunidad como a las empresas las capacidades necesarias que le permitan ser autosuficientes para llevar apropiadamente su desarrollo o crecimiento económico y social. Se indica que una manifestación del fortalecimiento socio-organizativo es el éxito en la consecución de sus metas, además de cumplir con sus compromisos con la finalidad de asegurar la continuidad de la propia comunidad como de la organización, para obtener esta finalidad se deben de considerar estrategias que ayuden a diagnosticar la situación de la empresa y las posibles soluciones.

III. Metodología

3.1 Tipo y nivel de investigación

El enfoque que se utilizó en esta investigación es cuantitativa con alcance descriptivo.

La investigación es cuantitativa porque se realizaron entrevistas estructuradas a los integrantes de la asociación de productores agropecuarios Huichud de Cutervo, a partir de ello se obtendrá datos importantes y necesarios para el desarrollo de la investigación.

Su alcance es descriptivo, pues describe la situación actual de la Asociación, sus deficiencias y restricciones y de qué manera puedan gestionar, en forma asociativa, sus recursos bajo una lógica de economía de mercado.

3.2 Diseño de investigación

El enfoque que se le dio a esta investigación fue la investigación no experimental con diseño transversal.

El enfoque del estudio es cuantitativo, debido a que solo se reunió información que pudo ser medida. Su alcance fue Relacional, pues se busca determinar la relación de las variables involucradas: Evaluar los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg y evaluar el Clima Organizacional para posteriormente analizar la influencia de una variable sobre la otra. Así mismo, se señala que la presente investigación es de corte transversal, ya que describe la situación en un momento determinado.

El diseño de la investigación es transversal porque la investigación se realizó entre los meses abril y mayo del año 2017.

3.3 Población, muestra y muestreo

La población que abarca este estudio está conformada por los productores de La asociación “Productores agropecuarios Huichud de Cutervo “; el cual está conformado por 30 productores.

Se tomó información a toda la población por lo que convierte a la investigación de tipo Censa

3.4 Criterios de selección

Debido a que se maneja una muestra censal, no habrá criterio de selección.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables				
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Capacidad empresarial y socio-organizativa	Zehnder et al. (2002): “Se interpreta como capacidad empresarial, a la buena disposición del productor agropecuario para desarrollar una administración eficiente de los recursos de su empresa, en base a un conocimiento integral de su funcionamiento en concordancia con el cumplimiento de objetivos definidos y consensuados con quienes tienen responsabilidades sobre la misma”	Capital Social	Organización Interna	Técnica: Encuestas Instrumento: Cuestionario Escala: Ordinal
			Proyección Interna	
			Trabajo Coordinado	
			Conciencia Social	
			Capacidad de la dirigencia	
			Mecanismos participativos de decisiones	
			Monitoreo sobre el accionar de la empresa	
			Incidencia en la comunidad	
			Rendición de cuentas a los asociados	
			Estado Legal de la organización	
		Capital Humano	Gestión e incidencia política	
			Acceso a Tecnología de producción	
			Personal administrativo	
			Normativa Interna	
			Organización Administrativa	
			Entrenamiento Continuo	
			Planificación Estratégica	
		Capital Económico	Planificación y proyección	
			Sistema Contable	
			Análisis Financiero	
Fijación de Precios				
Accesibilidad de servicios financieros				
Autonomía económica				

3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnica de recolección de datos

En la investigación las técnicas aplicadas fueron las siguientes:

- Encuesta: Estas serán aplicadas a los productores que asistan a la asamblea mensual programada.
- Entrevista a profundidad: A las personas que conforman la junta directiva y a los actores claves de la asociación.
- Análisis documental: Mediante el análisis documental se hace uso de las fuentes primarias y secundarias, que permitieron dar un fundamento teórico a la investigación.

3.6.2 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- Cuestionario: Se utilizó un conjunto de preguntas basadas en los 5 capitales del modelo CATIE, las cuales permitieron medir los aspectos económicos, financieros, comerciales, naturales, físicos, y comerciales de los pequeños productores.
- Guía de análisis documental: Se analizaron todos aquellos documentos que fundamentan el modelo CATIE, el cual permitirá formular la propuesta de mejora, así también se analizaron las fuentes primarias y secundarias que sirvieron de sustento teórico de la investigación.

3.7 Procedimientos

La encuesta se desarrolló de manera física, teniendo como instrumento la encuesta con la que el investigador recolectó datos.

Todas las encuestas fueron evidenciadas con la respectiva revisión de los expertos.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

Para la recopilación, procesamiento y análisis de datos, se utilizará gráficos estadísticos, tomando como herramienta de trabajo el programa estadístico SPSS y Microsoft Excel 2013 que permitirán saber el diagnóstico de la capacidad empresarial y socio organizativas de la asociación de pequeños productores, con el objetivo de desarrollar la investigación, evaluando resultados y el desarrollo de la propuesta de mejora.

Los resultados se presentarán en tablas y figuras respectivamente

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 2: Matriz de consistencia

Problema Principal	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores/
	Principal	Principal			Operacionalización
¿Cuál es el diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa según el modelo CATIE de los pequeños productores de lácteos?	Determinar el diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa según el modelo CATIE de los pequeños productores de lácteos.	Por la naturaleza del estudio no se planteó hipótesis.	Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio- organizativa	Capital Social	Organización Interna
	Objetivos				Proyección Interna
					Trabajo Coordinado
	Específicos				Conciencia Social
					Capacidad de la dirigencia
					Mecanismos participativos de decisiones
					Monitoreo sobre el accionar de la empresa
					Incidencia en la comunidad
	Rendición de cuentas a los asociados				
	Estado Legal de la organización				
	Capital Humano			Realizar el diagnóstico del capital social, humano, económico, comercial, físico y natural. Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial. Realizar el diagnóstico de la cultura financiera. Analizar el desarrollo de la cadena de valor. Identificar y analizar el proceso de comercialización.	Gestión e incidencia política
					Acceso a Tecnología de producción
					Personal administrativo
					Normativa Interna
					Organización Administrativa
Entrenamiento Continuo					
Capital Económico		Planificación Estratégica			
		Criterio Independiente			
		Planificación y proyección			
		Sistema Contable			

					Análisis Financiero
					Fijación de Precios
					Accesibilidad de servicios financieros
					Autonomía económica
				Capital Comercial	Producción
					Comercialización
					Interacción Comercial
					Planificación Comercial
					Inteligencia de mercado
					Contacto
					Promoción
					Calidad del producto
					Desarrollo y Valor agregado
					Identidad de producto
					Servicio al cliente
					Solidez de la asociación
					Capital Físico
				Panel físico básico	
				Vías de acceso y comunicación	
				Transporte	
				Herramientas de producción	
				Capital Natural	Acceso a los recursos naturales
					Uso de los recursos
					Manejo de los recursos naturales de la comunidad
					Relaciones de cooperación y proyección de los recursos naturales
					Planificación de producción
					Buenas prácticas de producción
					Certificaciones

3.10 Consideración ética

Según Noreña et.al (2012) “la fiabilidad se refiere a la posibilidad de replicar estudios, esto es, que se emplee los mismos métodos o de recolección de datos que otro, y obtenga resultados similares lo que nos asegura que los resultados representan algo verdadero”, de tal modo las respuestas obtenidas fueron verdaderas ya que se realizó la investigación bajo mencionado criterio.

Según Noreña et.al (2012) los criterios éticos más importantes son el consentimiento informado, que responde a la aprobación de los participantes de ser informantes; la confidencialidad, durante investigación se aseguró la protección de la identidad de las personas involucradas; entrevistas, se realizó una interacción en la que no hubo eventos en los que se condicionen las respuestas de los participantes.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

a. Identificar el estado actual del capital social

Respecto a la dimensión capital social fue calificado en un 100%, es decir todos los encuestados coincidieron que se lleva una buena organización interna, ya que cuenta con una junta directiva y participan todos los miembros para la elección de los comités de trabajo y junta directiva, esto se hace mediante alza de manos por todos los miembros en asamblea, esta información se obtuvo en las entrevistas, donde los socios nos manifestaban que había democracia al momento de la elección.

Si bien es cierto la junta directiva no tiene claras sus metas, pero según declaran trabajan día a día por mejorar pues están en búsqueda de asesoría con ayuda de la Municipalidad de Cutervo.

Del mismo modo, el trabajo que se realiza es de forma coordinada, ya que la junta directiva trabaja con el comité y los socios con la finalidad de cumplir los objetivos de la asociación.

Igualmente es buena la conciencia social con su comunidad, pues, el mecanismo para asociar a un nuevo integrante se guía bajo principio de igualdad y equidad (hombres, mujeres y jóvenes).

Del mismo modo existe una alta capacidad de dirigencia, esto lo mencionan los encuestados ya que la junta directiva posee todo el respaldo y la confianza por su parte; en cuanto al monitoreo sobre el accionar de la empresa.

Los encuestados indican que aún no tienen un control interno debido a que son una empresa nueva, por lo tanto, se encuentran en constante implementación para la mejora de su asociación.

La incidencia en la comunidad fue calificada como alta, ya que toda la comunidad se ve de una u otra manera beneficiada.

Por último, en el estado legal de la organización, la asociación cuenta con partida registral y está legalmente constituida, mismo que es dicho en la entrevista al presidente de la asociación.

b. Determinar el capital humano.

Con respecto a la dimensión Capital Humano el 74% de los productores lo calificaron como alto, mientras que el 26% lo califico como medio, es decir la mayoría de los encuestados evidencian que los integrantes de la Junta directiva están capacitados para desarrollar alianzas, estas alianzas se reflejan en los pobladores, ya que son los que les distribuyen la leche y también cuentan con el apoyo de la Municipalidad, entre otras entidades que los apoyan con las capacitaciones.

Respecto al acceso a nuevas tecnologías de producción agrícola, los socios reciben capacitaciones gracias a las diferentes instituciones que existen en dicha localidad.

Por otro lado, no tienen una planificación define por lo que muchas veces se le dificultan algunas actividades a pesar de tener a un responsable, no tienen conocimiento administrativo esto les obstaculiza la organización administrativa y la planeación estratégica por lo que no cuentan con ningún plan documentado.

c. Identificar el capital económico.

La dimensión Capital Económico fue calificada como media en un 58%, baja en un 42% es decir la mayor parte de los encuestados de la asociación coinciden en que no se cuenta con una planificación y proyección donde se realiza y ejecuta un plan operativo Anual.

Así mismo no se cuenta con un sistema contable; en cuanto a la fijación de precios, cuenta con una estructura de costos, no formal, la cual determinan el precio del producto, así como también disponen con accesos a servicios financieros.

Por último, los productores tienen autonomía económica porque poseen un capital económico propio así mismo obtienen un crédito personal por parte de Agrobanco Jaén, el cual pagan conjuntamente con el interés al finalizar el año.

d. Identificar el capital comercial.

Respecto al capital comercial los encuestados calificaron a este en un 32% como alto y en un 68% como medio, es decir la mayoría de los encuestados en lo posible tratan de cumplir con su compromiso de producción.

Los socios cuentan con una logística de distribución e interacción comercial eficiente, debido a su capacidad de practicar el respeto por los acuerdos tomados con los clientes se han establecido relaciones efectivas con compradores y con proveedores.

Respecto a la planificación comercial, la asociación aún no cuenta con estrategias para ampliar su mercado, el presidente en su entrevista relata que esto se debe al nombre del producto, el que está en vías de cambio.

Lo que respecta a la inteligencia de mercado, la asociación conoce el funcionamiento del mercado tanto local como nacional, pero se desarrolla en la capital únicamente, con la intención de expandirse primero en la región, la municipalidad provincial viene realizando una ardua misión con lo que concierne a la calidad de producto ya que los está asesorando para poder obtener el registro sanitario, sin embargo, la calidad es excelente.

De igual modo, en la promoción, asisten a ferias agropecuarias en donde ofertan el producto. El nombre del producto actualmente es “el bandido”, los socios han decidido cambiarlo ya que consideran que no representa una imagen clara y estandarizada del producto.

Por último, el servicio al cliente, se cuenta con la capacidad para cumplir con los pedidos a tiempo y cumple satisfactoriamente las expectativas del cliente en cuanto a calidad y volumen.

e. Identificar el capital físico.

El 16% de los encuestados calificaron al capital físico como alto, el 74% como medio, y el 11% como bajo.

Se cuenta con los servicios básicos como luz, agua potable, teléfono sin embargo estos son ineficientes, esto se debe a la distancia del pueblo capital y por ser un centro poblado en desarrollo por la misma razón es que no cuentan con servicio de internet.

No cuentan aún con una infraestructura adecuada para desarrollar el embalaje y producción de queso, la misma que está en construcción.

Las vías de acceso y comunicación no son de muy buena condición, ya que la única manera de llegar es mediante una trocha carrózzale desde la ciudad de Cutervo, demorando aproximadamente una hora con treinta minutos.

Lo que se rescata que si cuentan con medios de transporte. Para las operaciones de la organización sin embargo no cuentan con herramientas de producción, como es maquinarias, y equipos; adecuadas.

f. Determinar el capital natural.

Respecto al capital natural fue calificado en un 21% como medio, el mismo porcentaje obtuvo el bajo y un 58% como alto, es decir casi todos los socios manifestaron en cuanto al acceso a recursos naturales que, la asociación si cuenta con derechos de propiedad, de igual manera, en el uso de los recursos, nos manifiestan de que su acceso a materia primas es satisfactorio debido a que es mucha la práctica de la ganadería en la zona, esto logra que la leche usada en el proceso sea de muy buena calidad.

También nos manifestaron que tienen acceso satisfactorio a insumos y herramientas para realizar la producción, esto se da porque si bien es cierto se trasladan por trocha carrozable, en el distrito de Cutervo se puede obtener todo lo que se requiere para la elaboración e incluso para el proceso de empaquetado, sin embargo, no cuentan con un plan de adaptación del cambio climático.

Al planificar, a su manera, la producción; no toman en cuenta los cambios climáticos ni su impacto. Ya que no cuenta con registro sanitario aún, se les hace difícil obtener certificaciones.

g. Diagnosticar la capacidad empresarial y socio - organizativa

En términos generales podemos observar que en su mayoría los encuestados califican como muy desprovisto al capital comercial, seguido por el capital físico, económico, humano y natural. Si bien es cierto el capital social es el que merece mayor puntaje, debemos hacer hincapié en la evidente falta de asesoramiento en el aspecto administrativo de las personas que lideran esta asociación, no siendo este un limitante para su organización y su empeño en la búsqueda de su desarrollo económico y social.

El apoyo brindado por la Municipalidad Provincial de Cutervo con respecto al registro, es muy bien recibido ya que los motiva a seguir creciendo y esforzándose cada día para ofrecer un producto de calidad lo que están seguros sacará y hará reconocida a su comunidad

h. Determinar las características de los asociados y de sus unidades agro productivas.

En lo que respecta a la dimensión de las características de los asociados y de sus unidades productivas se obtuvo que la edad promedio de los socios esta entre los 30 y 60 años, los cuales se dedican a la crianza de ganado desde muy pequeños, debido a que la zona en los que han sido criados sus ingresos normalmente es de las actividades de ganadería y agricultura.

Cuentan con un buen número de cabezas de ganado, dedicándose con algunos de ellos a la venta a las carnicerías y los sobrantes para la producción de leche, el ganado utilizado para la producción, representa aproximadamente la mitad del ganado que poseen.

El ordeño es manual, no usan maquinas. El ganado se alimenta de heno, nudillo y trébol; adicionalmente se les coloca sal en el forraje que consume y seguidamente se les lleva a un rio cercano o se les acerca el agua.

El ganado de la zona se caracteriza por ser puro por cruce, la vaca tiene una producción diaria de 3 a 6 litros diarios en el periodo de lactancia. La enfermedad que más afecta al ganado es la alicuya, con lo que los apoya un veterinario del distrito de Cutervo que se encuentra aproximadamente a una hora y media de Huichud.

La inseminación artificial es conocida por los productores, sin embargo, no es muy usada; su reproducción es a través de un padrillo. No tienen establo, pero por las noches son amarrados a unas estacas y los pastan normalmente dos veces al día.

El queso es vendido a 12.50 soles el kilo, se utiliza de 6 a 8 litros de leche para un kilo de queso. Lo venden a los Pastizales del Norte que está ubicado en Lima y ellos se encargan de distribuir al consumidor final, también les hacen pedidos para panaderías de la zona, pero estas no son muy frecuentes. Ellos tienen su propio empaquetado, que lleva por nombre “EL BANDIDO”.

Los ganaderos son capacitados por la Municipalidad Provincial de Cutervo, el Gobierno Regional de Cajamarca y algunos programas como sierra exportadora, entre otros; no tienen un periodo fijo de capacitaciones. A veces pueden llegar a tener entre dos o tres capacitaciones al mes, como también hay temporadas en las que no reciben capacitaciones en un mes o más. Si bien es cierto el reciben el apoyo de un técnico de la municipalidad, el interés de su visita mayormente es para supervisar y orientar acerca de la otra actividad con lo que ellos generan ingresos que es la agricultura.

4.2. Discusión

a. Capital social

Obtuvo una calificación de 100% por parte de los encuestados, los cuales señalan que al tener constituida su junta directiva pueden trabajar de manera organizada, con buena comunicación, cumpliendo con las reuniones dónde participan todos los miembros y toman decisiones en conjunto para el bien común, lo cual coincide con la investigación de Ati (2019), dónde se encontró que se posee una conciencia social con sus asociados, se proyecta al mejoramiento en la calidad de vida a través de capacitaciones y promociones.

b. Capital humano

El 74% de los productores lo calificaron como alto, mientras que el 26% lo califico como medio, es decir la asociación presenta deficiencias en la parte administrativa lo que no permite que tenga planes estratégicos definidos los cuales obstaculizan las metas que ellos pretenden alcanzar, para Espinoza, Jáuregui, y Leveau, (2012) la planificación estratégica se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida.

c. Capital económico

El capital económico fue calificada como media en un 58% y baja en un 42%, esto demuestra la baja capacidad y planificación con la que cuentan los productores para llevar registro de la contabilidad de la asociación, sin embargo, adicionalmente de capital propio se cuenta con el financiamiento personal de agro banco el cual es fundamental para el crecimiento de los productores, se coincide con la investigación de ati (2019) en la accesibilidad a fuentes de financiamiento pero no se cuenta con un sistema contable apropiado. De igual manera Chavarria (2018) en su investigación indica que se deberían de tener flujos económicos actualizados, el cual nos lleva a reconocer uno de los indicadores más débiles de esta dimensión.

d. Capital comercial

Los encuestados calificaron este capital en un 32% como alto y un 68% como medio, uno de los puntos más importante a resaltar es la buena logística de distribución con la que cuentan generando la satisfacción de sus clientes, que coincide con Diaz (2013), que nos indica que tener una buena distribución es muy importante porque para favorecer el desarrollo adecuado del producto se necesita asegurar que el producto solicitado se encuentre en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos.

e. Capital físico

Los encuestados calificaron el capital físico en un 74 % como medio, ya que señalan contar con servicios básicos como agua, Luz y teléfono; así como también cuentan con medios de transportes que permite cumplir con las operaciones de la organización. Sin embargo, para que la asociación alcance los beneficios deseados necesita de las adecuadas herramientas de producción como son maquinarias y equipo, coincidiendo con Abruzzese (2009), el cual hace referencia a que las personas que se dedican a la agricultura, en su gran mayoría tienen restricciones en cantidad y acceso a activos (como herramientas adecuadas) para el desarrollo de sus actividades.

f. Capital natural

Se calificó este capital como alto, haciendo referencia a que los recursos naturales con los que cuentan les permiten aprovecharlos de manera óptima para la realización de subs actividades de producción, además que estos son de muy buena alidade debido a la continua práctica de la ganadería de esta zona. Sin embargo, en la planificación de producción que realizan no consideran los cambios climáticos ni los efectos que este produciría.

g. Diagnosticar la capacidad empresarial y socio – organizativa

En términos generales podemos observar que en su mayoría los encuestados califican como muy desprovisto al capital comercial, seguido por el capital físico, económico, humano y natural. Si bien es cierto el capital social es el que merece mayor puntaje, debemos hacer hincapié en la evidente falta de asesoramiento en el aspecto administrativo de las personas que lideran esta asociación, no siendo este un limitante para su organización y su empeño en la búsqueda de su desarrollo económico y social.

h. Características de los asociados y de sus unidades agro productivas

En base a los resultados de la entrevista que se realizó a representante de la asociación, se determina que las características son relevantes para el desarrollo de la investigación de manera que se determinó que para el acceso a materia primas es satisfactorio debido a que la ganadería en la zona se practica de manera diaria, por eso los procesos son de muy buena calidad, así se hagan de forma manual o artesanal.

Mientras que Gutiérrez, Trujillo & Martínez (2010), en su proyecto estratégico del sector ganadero bobino está en crecimiento, goza de relativa ventaja competitiva, pero en su aspecto financiero es un tema por desarrollar, lo cual tratan de impulsar el consumo de interno de carne y leche, pero Alvarado (2015) determinación que el costo total y costo unitario llegan hacer herramientas básicas para la toma de decisiones en una asociación, así mismo queda demostrado que la alimentación es de importancia.

V. Conclusiones

En el capital social el trabajo que se realiza es de forma coordinada, ya que la junta directiva trabaja con el comité y los socios, con la finalidad de cumplir los objetivos de la asociación, teniendo conciencia social con su comunidad, pues, el mecanismo para asociar a un nuevo integrante se guía bajo principio de igualdad y equidad.

El capital humano se califica como alto con el 74% mientras que el 26% lo calificó como medio, determinando que los integrantes de la junta directiva se encuentran capacitados para desarrollar alianzas con los pobladores, siendo estos los que distribuyen la leche, con apoyo de la Municipalidad y otras entidades.

El capital económico fue calificado con un nivel medio al 58% y un 42% siendo baja, dado que los encuestados coinciden que existe una planificación para ejecutar el plan operativo anual, contando los productos con capital propio trabajando con Agro banco Jaén para reducir gastos.

El capital comercial detalla que los socios cuentan con una logística de distribución eficiente, pero no cuenta con estrategias para ampliar su mercado, pero conoce el funcionamiento, solo que no tienen el apoyo necesario para expandirse; asimismo asisten a ferias agropecuarias en donde ofertan el producto “el bandido”, decidiendo cambiarlo porque no representa una imagen clara y tampoco estandariza el producto.

Capital físico muestra que se cuenta con los servicios básicos como luz, agua potable, teléfono, pero son ineficientes, porque la distancia al pueblo capital es demasiada al centro poblado donde se desarrollan los trabajos, las condiciones de infraestructura para desarrollar el embalaje y producción de queso, la misma que está en construcción.

En el capital natural el uso de recursos de materia prima es satisfactorio porque la ganadería se desarrolla constantemente en la zona, lo que permite que la leche usada en el proceso sea de muy buena calidad, por otro lado, el acceso a los insumos y herramientas para la realización de la producción es satisfactorio, ya que en el distrito de Cutervo se obtiene productos para la elaboración del proceso de empaquetado.

Con respecto a la capacidad empresarial y socio-organizativa de los productores se llegó a la conclusión de que el capital comercial se encuentra desatendido, por lo que se debe hacer asesoramiento en el aspecto administrativo entorno a las personas que lideran la organización, mientras que por parte de la Municipalidad Provincial de Cutervo apoya en el registro lo que es bien recibido.

Sobre las características de los asociados y de sus unidades agro productivas, cuentan con un buen número de cabezas de ganado, el ordeño es manual, no usan maquinas, el ganado de la zona se caracteriza por ser puro por cruce, el queso es vendido a 12.50 soles el kilo, se utiliza de 6 a 8 litros de leche para un kilo de queso, los ganaderos son capacitados por la Municipalidad Provincial de Cutervo, el Gobierno Regional de Cajamarca y algunos programas como sierra exportadora, entre otros

VI. Recomendaciones

Se recomienda seguir reforzando el aspecto de capital social para no perder el 100% de aceptación sobre el buen manejo de la organización, se debería hacer reuniones para aclarar metas conjuntamente con la Municipalidad de Cutervo.

En el capital humano se recomienda que la Junta Directiva realice a tiempo las alianzas para que los productores puedan desarrollarse con más eficiencia y se sientan motivados para continuar con el negocio, porque es uno de los principales en el país.

Para el capital económico se recomienda desarrollar una planificación y proyección acorde a lo que se necesita y tiene el sector junto con los productores para poder ejecutarlo al menos anualmente, también apoyar a los productores si no tienen el capital propio para poder financiar el negocio.

En el capital comercial se recomienda apoyar a los productores para cumplir con la producción que se necesita para cumplir con los compromisos que tiene pactados, plantearse estrategias para poder ampliar su mercado y con esto primero se debe cambiar el nombre del producto por uno que brinde más impacto.

Se recomienda en el capital físico se implemente los servicios básicos en su totalidad para que no pasen apuros como, por ejemplo: el internet, el cual lo necesitan en cierta manera para poder comunicarse vía redes sociales o la señal para realizar llamadas telefónicas, y se encuentren en constante comunicación.

Mientras que para el capital natural se recomienda poder controlar el uso del entorno con respecto a los insumos para alimentación del ganado, de esta manera se puede alargar la vida tanto del ganado (alimentos balanceados) y el medio ambiente (de donde se alimenta el ganado o se hace uso del ambiente para el cuidado).

Se recomienda en la capacidad empresarial y socio-organizativa reforzar sobre los asesoramientos en el área administrativa del personal que lideran asociación, para que estén

capacitados de apoyar al 100% a los productores.

Finalmente, de las características de los asociados y de sus unidades agro productivas se recomienda capacitar a los productores sobre nuevos métodos para procesos más eficientes, de esta manera el producto sea el mismo y pueda cumplir los estándares necesarios.

VII. Lista de Referencias

- Alvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional : Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25-50.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador: IICA.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador: IICA. Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/B3246e/B3246e.pdf>
- Amstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Serie Empresarial Legis.
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Editorial Universidad externado de Colombia.
- Ati, C. (2019). *Diseño de un sistema de gestión administrativa para la asociación Canteras Shobol Central del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13540/1/12T01325.pdf>
- Baquero, E., & Granda, W. (2016). *Fortalecimiento socio-organizativo de productores y recolectores de Piñón de 7 Cantones de la provincia de Manabí*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12449/Tesis-Fort-So-Org-Pro-Rec-Pi%C3%B1%C3%B3n-13-jul-2016%20empastada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bernal, I. (2010). *Análisis del clima organizacional: Caso de Estudio de la Coordinación de la Seguridad y Custodia del Centro de Sanciones Victoria*. México.
- Blum, M, y Naylor, J. (1982). *Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricos y Sociales)*. México: Editorial Trillas.
- Borja, C., Alarcón, G., & Quizpe, V. (2017). *La Asociatividad de las Organizaciones Sociales*. Eumed. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/asociatividad->

ecuador.html

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Burga, G. (2008). *Análisis de los niveles motivacionales y actitudinales en la empresa molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Carrasco, C., & Ilman, J. (2017). *Características de la asociatividad de los productores de Quinoa Orgánica del distrito de Cachachi – Cajabamba; para la exportación de bebidas nutraceuticas de a la ciudad de Amsterdam*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11198/Carrasco%20Mendo%20Cristhian%20Bill%20-%20Ilman%20Villanueva%20%20Joselito%20Alejandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, M. (2011). *El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas*. México, México, México: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Obtenido de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE046.pdf>
- Chavarría, J. (2018). *Análisis corporativo del proceso de gestión organizativo y empresarial implementado por 32 empresas asociativas rurales en el norte de nicaragua, en el periodo 2013 – 2016*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/10282/1/6965.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la administración* (Vol. XII). Colombia: Editoriales McGraw Hill.
- Davis, K, y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editoriales McGraw Hill Internacional.
- Flora, C., Flora, J., & Fey, S. (2004). *Rural communities: legacy and change*. US: Westview Press.
- Galicia, M. (2005). *Medición del clima organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos. Caso: Farmacias Amiga*.

- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Obtenido de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- García, S., Nájera, J., y Rico, M. (2001). *Organización y administración de empresas: una visión práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gottret, M., Junkin, R., & Illabaca, C. (2011). *Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales*. Turrialba: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. Obtenido de http://bit.ly/Guia1_EEAARR
- Guerrero, D. (2019). *Propuesta de asociatividad para mejorar la gestión y competitividad de los productores de pimiento piquillo en el distrito de Motupe Región de Lambayeque*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2111/1/TL_GuerreroParedesDiana.pdf
- Guillen, C, y Guil, R. (2000). *Clima organizacional. Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Editoriales Mc Graw-Hill.
- Gutierrez, I., & Siles, J. (2008). *Diagnóstico de medios de vida y capitales de la comunidad de Humedales de Medio Queso*. Costa Rica: UICN.
- Gutiérrez, R., & Gottret, M. (2011). *Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales*. Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de investigación y Enseñanza. Obtenido de <https://www.slideshare.net/Alianzasdeaprendizaje/guia-2-fortalecimiento-de-los-procesos-socioorganizativos-que-sustentan-la-gestin-de-las-empresas-rurales-completa>
- Herzberg, F. (Enero de 2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?* Obtenido de Harvard Business Review: <http://www.portaldeluruguay.com/frederick-herzberg-harvard-business-review.pdf>
- López, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Madrid: Cixpraxis S.A. .
- López, M., & Quispe, R. (2014). *Propuesta de un modelo de asociación de pequeños productores cacaoteros en el distrito Nuevo Progreso – Provincia de Tocache – Departamento de San Martín*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/86/1/TL_LopezCastilloMoises_Quispe

QuispeRonald.pdf

- Maeso, A. (2015). *Equipos. Desarrollo de habilidades y liderazgo*. México: Conecta.
- Maldonado, J. (2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010*. Lima: PUCP.
- María, P. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/Liderazgo_y_motivaci%C3%B3n_de_equipos_de_tr.html?id=_9g_Zlehq0QC&redir_esc=y
- Mateo, D. (2007). *Cómo Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa*. Madrid: Ideas Propias Editorial.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención* Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá: Universidad de Rosario.
- Mincetur. (2014). *Texto educativo de Comercio Exterior*. Lima: Mincetur. Obtenido de http://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/P
- Montero, G., & Escorza, K. (2018). *Características de la asociatividad de los productores de oca (Oxalis tuberosa) en el distrito de José Sabogal – Provincia de San Marcos – Departamento de Cajamarca para la exportación de papilla para bebés al mercado de Berlín – Alemania en el año 2018*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14802/Montero%20Portillo%20Geraldine%20Milagros%20-%20Escorza%20C%F3ndor%20Kathya%20Rossmery.pdf?sequence=5>
- Moreno, M. (2008). *Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo*. Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
- Noreña, A.L., Alcaraz, N., Rojas, J.G. & Rebolledo, D. (2012 diciembre). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. Aquichan, vol. 12 núm. 3, pp 263 – 274. Universidad de la Sabana Cundinamarca, Colombia. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972012000300006
- Ontoria, P., Gómez, J., & Molina, A. (2012). *Potenciar la capacidad de aprender y pensar*. Madrid: Narcea S.A.

- Pando, M. (2014). *Propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico*. Chiclayo
- Promperú. (2013). *Guía N°12 Asociatividad para el Comercio Exterior*. Lima: Promperú.
Obtenido de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_
- Pucheu, J. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Quintanar, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial en Pachuca, Hidalgo*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Editorial Alfaomega.
- Sexton, W. (1977). *Teorías de la Organización*. México: Editorial Trillas.
- SNV. (2007). *SNV*. Obtenido de SNV: <http://www.snvworld.org/es/publications/elementos-orientadores-para-la-gestion-de-empresas-asociativas-rurales>
- Solórzano, L. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera CVGas , estación Talpetate*. Talpetate. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Solorzano-Lucia.pdf>
- Soto, O. (2014). *Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe – Departamento de Lambayeque*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de https://www.academia.edu/16609921/TL_Soto_Anacleto_Osmar_Antonio
- Vargas, J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Pereira, Colombia.
- Vásquez, C. (2015). *Estudio de los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del Valle Motupe-Olmos*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/27/1/TL_VasquezMarrufoPilar_ZapataMedinaJoseLuis.pdf
- Vimos, J. (2017). *Evaluación de la gestión administrativa y financiera de la corporación de mujeres indígenas del Cantón Guamote para fomentar su desarrollo organizacional*.

Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4296/1/UNACH-EC-FCP-CPA-2017-0056.pdf>

VIII. Anexos



Figura 1: Capital social N° 01

Nota. Fuente: elaboración propia

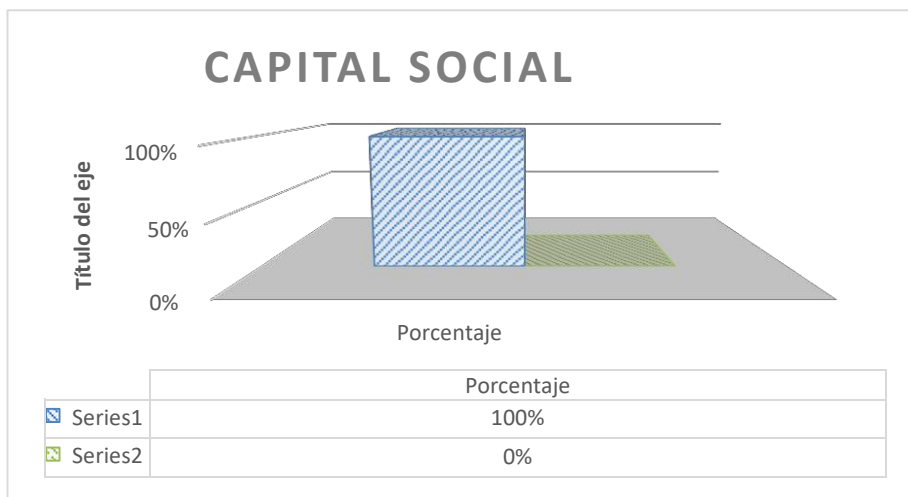


Figura 2: Capital social N° 02

Nota. Fuente: Elaboración propia

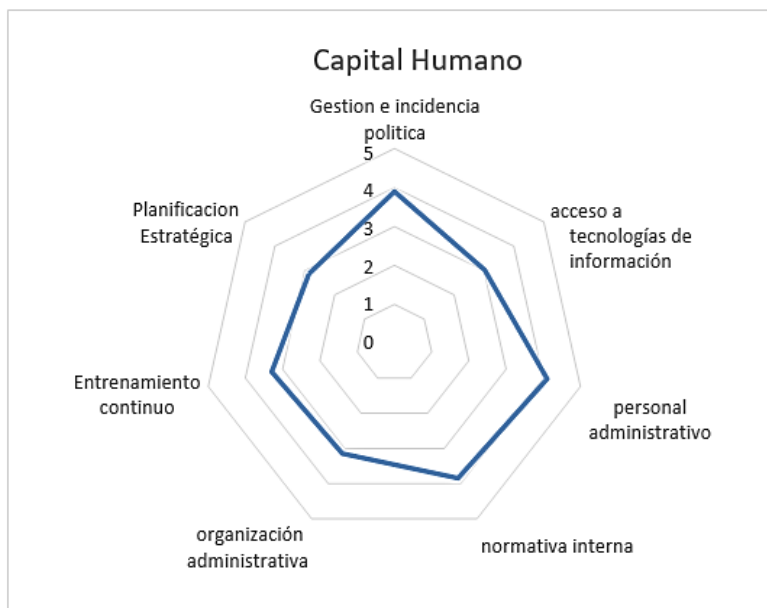


Figura 3: Capital humano N° 01

Nota. Fuente: Elaboración propia

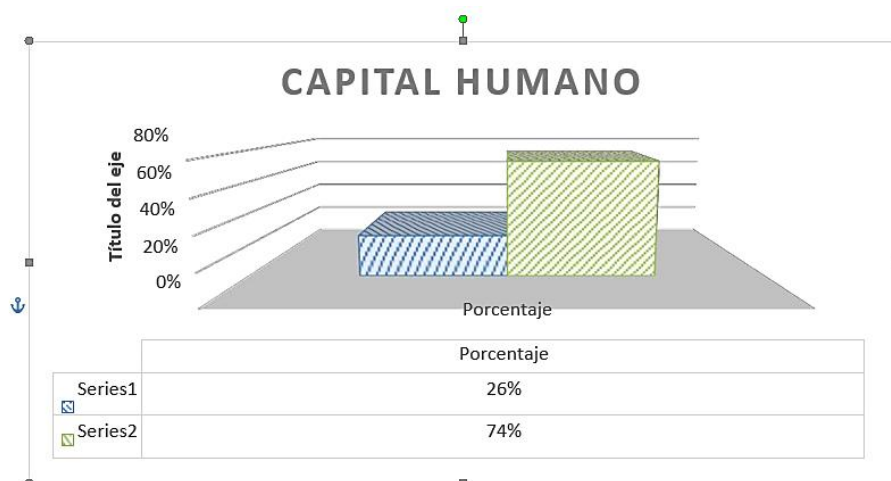


Figura 4: Capital humano N° 02

Nota. Fuente: Elaboración propia

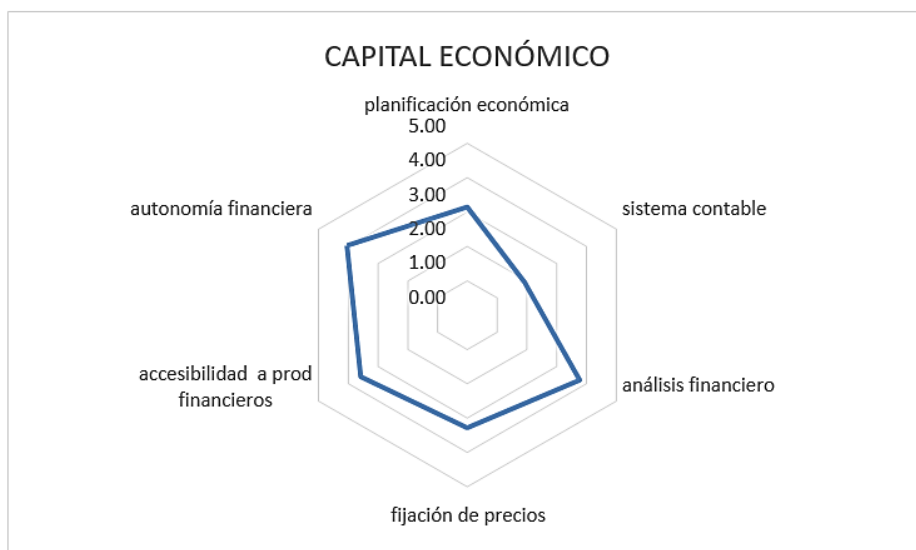


Figura 5: Capital Económico N° 01

Nota. Fuente: Elaboración propia

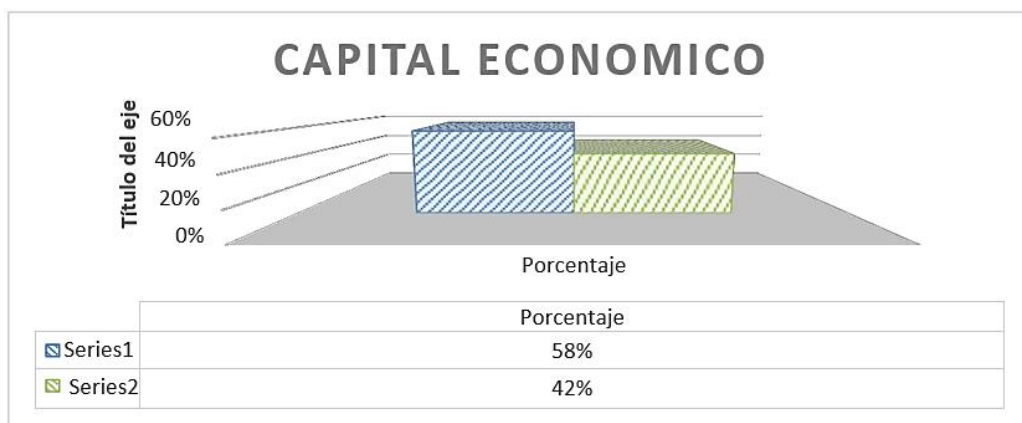


Figura 6: Capital económico N° 02

Nota. Fuente: Elaboración propia

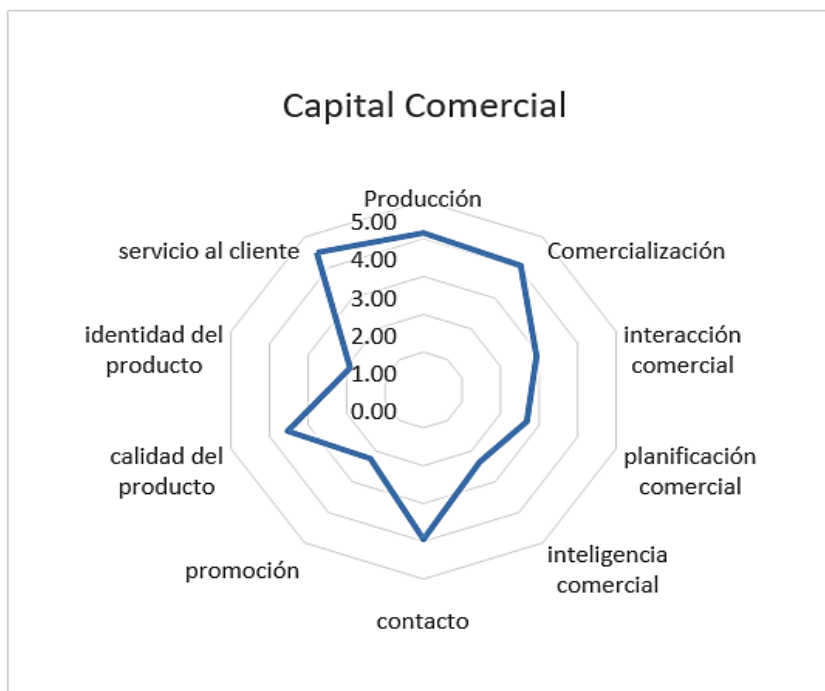


Figura 7: Capital Comercial N° 01

Nota. Fuente: Elaboración propia

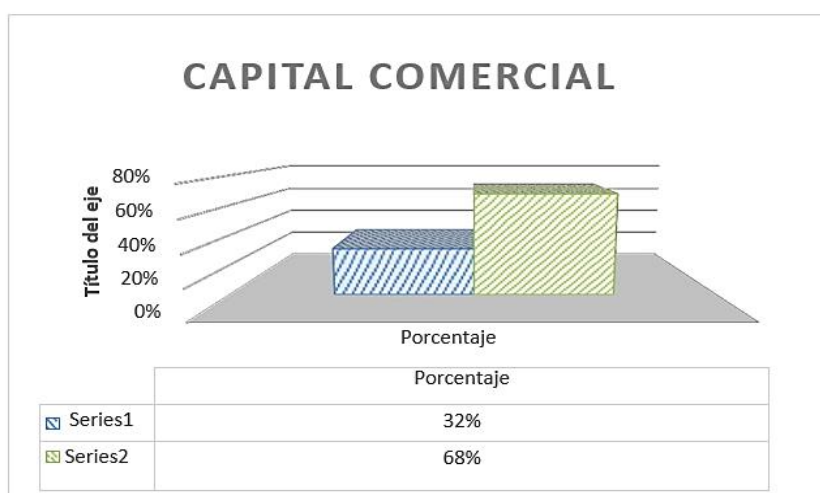


Figura 8: Capital comercial N°02

Nota. Fuente: Elaboración propia

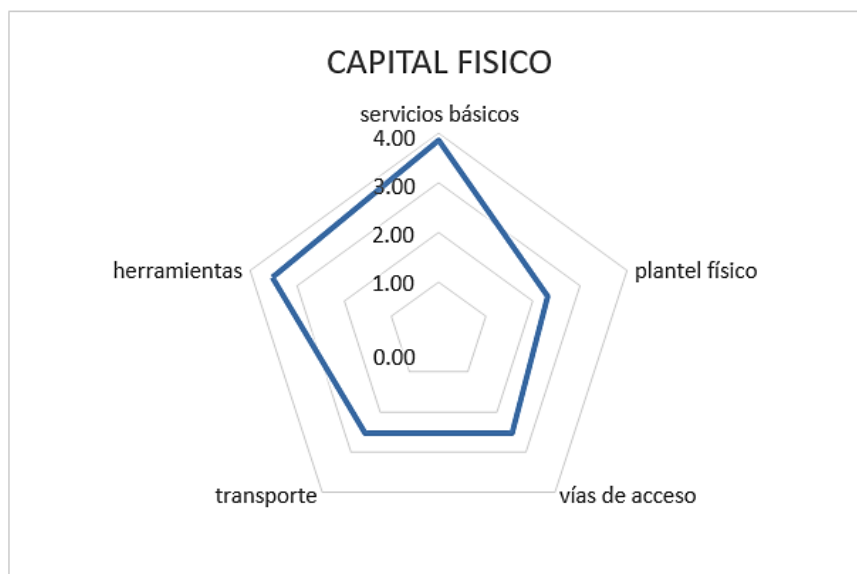


Figura 9: Capital Físico N° 01

Nota. Fuente: Elaboración propia

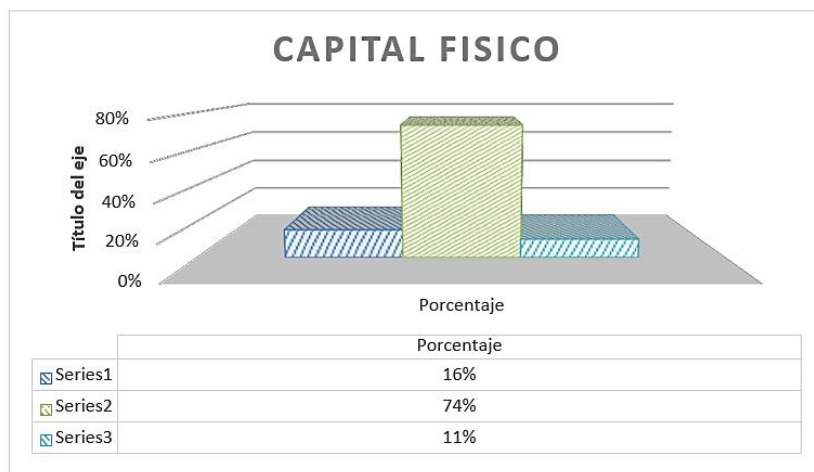


Figura 10: Capital Físico N° 02

Nota. Fuente: Elaboración propia



Figura 11: Capital Natural N° 01

Nota. Fuente: Elaboración propia

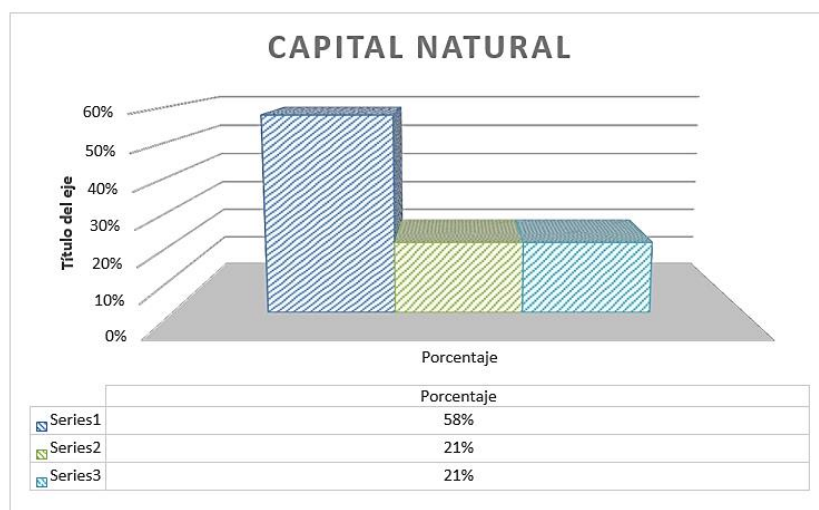


Figura 12: Capital Natural N° 02

Nota. Fuente: Elaboración pro

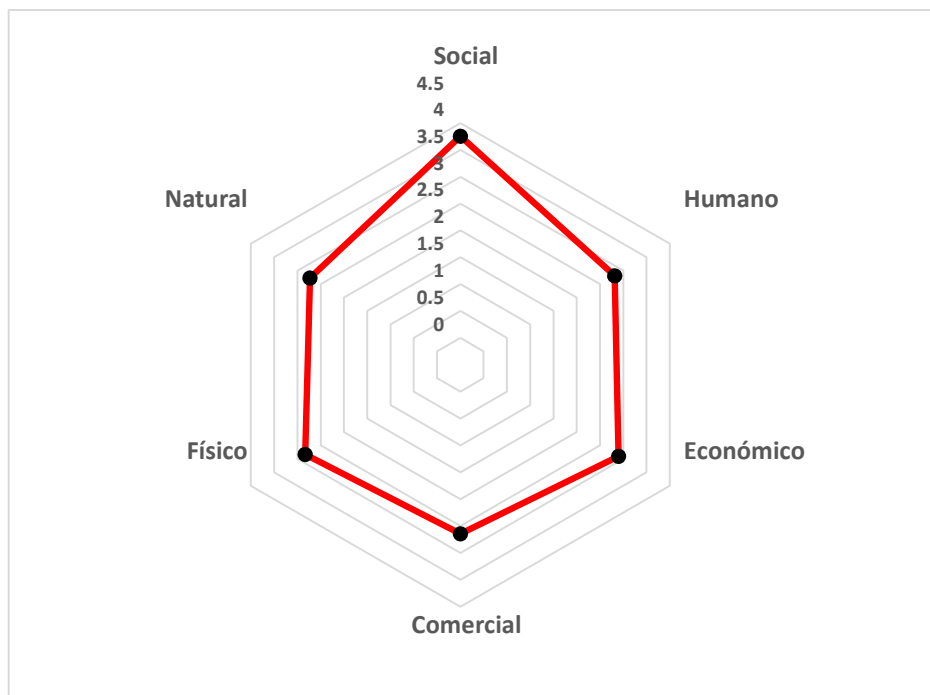


Figura 13: Social

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Encuesta productiva dirigida a los socios y técnico de la asociación de productores
agropecuarios Huichud de Cutervo**

1. Edad: 54

2. ¿Cuántos años tienen en el negocio?
En esta zona la actividad de la ganadería se nos inculca desde muy niños, pero mi ganado propio lo tengo desde hace 30 años aproximadamente.

3. ¿Cuál es el número de cabezas de vacas que posee?
Tengo 7 cabezas de ganado.

4. ¿Cuántas vacas lecheras posee?
Tengo dos vacas lecheras.

5. ¿El ordeño de las vacas es manual o mecánico?
Manual.

6. ¿Qué tipo de alimentación reciben las vacas: concentrado o forraje?
Se alimentan con el pasto del campo, que normalmente es el heno, nudillo, trébol y también se mezcla con sal.

7. ¿De cuánto es la producción diaria de leche por lactancia cuando la vaca pare?
Un de 3 a 4 litros de leche.

8. ¿Cuál es la raza de las vacas: Pedigree o puro por cruce?
Puro por cruce.

9. ¿Qué enfermedades frecuentes presenta las vacas?
El alicuya.

10. ¿Tienen apoyo de un veterinario?
Llamamos al veterinario de Cutervo.

11. ¿La reproducción es a través de un padrillo o por inseminación artificial?
A veces uso la inseminación, pero mayormente se reproduce a través de padrillo.
12. ¿El sistema de alimentación es intensivo, semi- intensivo o extensivo?
Los animales siempre están en el campo, nunca los encerramos en corrales.
13. ¿Cuál es el precio de venta del queso por kilo?
El kilo de queso esta 12.50 soles.
14. ¿A quién se lo venden?
Lo vendemos a Pastizales del norte que lo vende en Lima.
15. ¿Cuál es el canal de distribución del producto? ¿Tiene algún tipo de empaquetado, embalaje, etc.?
etc.?
16. El canal es indirecto ya que se vende a Maztizales del norte y ellos se encargan de distribuirlo en Lima, nosotros no vendemos directamente a quien va consumir el producto.
17. ¿La venta es conjunta o individual?
La venta es conjunta, como asociación.
18. ¿Por kilo de queso cuantos litros de leche se utiliza?
Usamos de 6 a 7 litros de leche.
19. ¿Reciben capacitaciones? ¿Quién las brinda? ¿Cada que tiempo?
Si recibimos capacitaciones, las brinda la municipalidad y algunas entidades que nos apoyan. No tenemos establecido un tiempo hay veces en las que se programan dos capacitaciones en el mes y nosotros asistimos.
20. ¿Reciben la visita de algún técnico agropecuario?
21. No, con regularidad, pero el técnico de la municipalidad nos visita, pero mayormente para ver cómo van nuestros pastos o los sembríos de papa, maíz

**Encuesta productiva dirigida a los socios y técnico de la asociación de productores
agropecuarios Huichud de Cutervo**

1. Edad: 35

2. ¿Cuántos años tienen en el negocio?
Crio ganado por mi cuenta desde los 16 años.

3. ¿Cuál es el número de cabezas de vacas que posee?
Tengo 5 cabezas de ganado

4. ¿Cuántas vacas lecheras posee?
Tengo 2 vacas lecheras

5. ¿El ordeño de las vacas es manual o mecánico?
Manual

6. ¿Qué tipo de alimentación reciben las vacas: concentrado o forraje?
Se alimentan con forraje que es el nudillo y el heno, también se mezcla con sal. Y llevamos al ganado a tomar agua.

7. ¿De cuánto es la producción diaria de leche por lactancia cuando la vaca pare?
Un de 4 a 5 litros de leche.

8. ¿Cuál es la raza de las vacas: Pedigree o puro por cruce?
Puro por cruce

9. ¿Qué enfermedades frecuentes presenta las vacas?
El alicuya.

10. ¿Tienen apoyo de un veterinario?
Siempre que tenemos algún problema con los animales, llamamos a algún veterinario en Cutervo.

11. ¿La reproducción es a través de un padrillo o por inseminación artificial?
Mi ganado se reproduce a través de padrillo. La mayoría del ganado de esta zona se reproduce. Así, muy pocos usan la inseminación.

12. ¿El sistema de alimentación es intensivo, semi- intensivo o extensivo?
Siempre el ganado está en el campo, no los encerramos.
13. ¿Cuál es el precio de venta del queso por kilo?
El kilo de queso esta 12.50 soles
14. ¿A quién se lo venden?
Lo vendemos a Pastizales del norte que lo vende en Lima.
15. ¿Cuál es el canal de distribución del producto? ¿Tiene algún tipo de empaquetado, embalaje, etc.?
Mandamos los quesos a Lima y ahí se encargan de distribuirlo, también hay veces que nos hacen pedidos para las panaderías en Cutervo.
16. ¿La venta es conjunta o individual?
La venta es como asociación.
17. ¿Por kilo de queso cuantos litros de leche se utiliza?
Usamos de 7 a 8 litros de leche.
18. ¿Reciben capacitaciones? ¿Quién las brinda? ¿Cada que tiempo?
Solamente las capacitaciones que nos da la municipalidad, a veces el gobierno regional y algunos programas con los que somos beneficiados.
19. ¿Reciben la visita de algún técnico agropecuario?
Recibimos la visita de un técnico de la municipalidad.

**Encuesta productiva dirigida a los socios y técnico de la asociación de productores agropecuarios
Huichud de Cutervo**

1. Edad: 43
2. ¿Cuántos años tienen en el negocio?
Negocio con ganado propio hace 20 años, antes de esto apoyaba a mis padres en la crianza de ganado.
3. ¿Cuál es el número de cabezas de vacas que posee?
Tengo 8 cabezas de ganado.
4. ¿Cuántas vacas lecheras posee?
Tengo 4 vacas lecheras.
5. ¿El ordeño de las vacas es manual o mecánico?
Manual.
6. ¿Qué tipo de alimentación reciben las vacas: concentrado o forraje?
Se alimentan con el pasto del campo, que normalmente es el heno, nudillo, trébol y también se mezcla con sal.
7. ¿De cuánto es la producción diaria de leche por lactancia cuando la vaca pare?
Un de 3 a 5 litros de leche.
8. ¿Cuál es la raza de las vacas: Pedigree o puro por cruce?
Puro por cruce.
9. ¿Qué enfermedades frecuentes presenta las vacas?
El alicuya.
10. ¿Tienen apoyo de un veterinario?
Nos apoyan los veterinarios de Cutervo, porque cercanos a nosotros no hay ninguno.
11. ¿La reproducción es a través de un padrillo o por inseminación artificial?
Por padrillo, muy pocas veces la inseminación.

12. ¿El sistema de alimentación es intensivo, semi- intensivo o extensivo?

El sistema de alimentación es semi intensivo, porque se pastan y si bien es cierto no tenemos un establo, los amarramos en un lugar por las noches.

13. ¿Cuál es el precio de venta del queso por kilo?

El kilo de queso esta 12.50 soles

14. ¿A quién se lo venden?

Lo vendemos a Pastizales del norte que lo vende en Lima.

15. ¿Cuál es el canal de distribución del producto? ¿Tiene algún tipo de empaquetado, embalaje, etc.?

Lo mandamos a Lima y ellos se encargan de vender el producto.

16. ¿La venta es conjunta o individual?

No vendemos individual, la asociación es la vende los quesos.

17. ¿Por kilo de queso cuantos litros de leche se utiliza?

Usamos de 6 a 7 litros de leche.

18. ¿Reciben capacitaciones? ¿Quién las brinda? ¿Cada que tiempo?

Recibimos las capacitaciones de la municipalidad y de algunos programas con los que somos beneficiado, gracias a las diligencias que hace el secretario.

19. ¿reciben la visita de algún técnico agropecuario?

Si, el de la municipalidad.

**Encuesta productiva dirigida a los socios y técnico de la asociación de productores agropecuarios
Huichud de Cutervo**

1. Edad: 37
2. ¿Cuántos años tienen en el negocio?
En el negocio tengo 17 años.
3. ¿Cuál es el número de cabezas de vacas que posee?
Tengo 10 cabezas de ganado
4. ¿Cuántas vacas lecheras posee?
Tengo 4 vacas lecheras
5. ¿El ordeño de las vacas es manual o mecánico?
Manual
6. ¿Qué tipo de alimentación reciben las vacas: concentrado o forraje?
Se alimentan con el pasto del campo, en el pasto colocamos sal. Y luego se les da agua.
7. ¿De cuánto es la producción diaria de leche por lactancia cuando la vaca pare?
Un de 4 a 6 litros de leche.
8. ¿Cuál es la raza de las vacas: Pedigree o puro por cruce?
Puro por cruce
9. ¿Qué enfermedades frecuentes presenta las vacas?
El alicuya.
10. ¿Tienen apoyo de un veterinario?
Llamamos al veterinario de Cutervo.
11. ¿La reproducción es a través de un padrillo o por inseminación artificial?
Se usa el padrillo, la inseminación también pero no es muy común.
12. ¿El sistema de alimentación es intensivo, semi- intensivo o extensivo?
No tenemos corral, pero los amarramos a las estacas por las noches. Se los lleva a pastar normalmente dos veces al día.

13. ¿Cuál es el precio de venta del queso por kilo?

El kilo de queso esta 12.50 soles

14. ¿A quién se lo venden?

Lo vendemos a Pastizales del norte en Lima

15. ¿Cuál es el canal de distribución del producto? ¿Tiene algún tipo de empaquetado, embalaje, etc.?

Pastizales del norte es el vende nuestro producto. Nosotros empacamos el producto que lleva por nombre el bandido.

16. ¿La venta es conjunta o individual?

La asociación vende en conjunto, porque trabajamos mayormente por pedido.

17. ¿Por kilo de queso cuantos litros de leche se utiliza?

Usamos de 6 a 7 litros de leche.

18. ¿Reciben capacitaciones? ¿Quién las brinda? ¿Cada que tiempo?

No tenemos fechas, a veces salen las capacitaciones y nosotros asistimos para poder aprender más y tener calidad en nuestro producto, las brinda la municipalidad y el gobierno regional.

19. ¿Reciben la visita de algún técnico agropecuario?

El técnico de la municipalidad, pero su principal preocupación no es el ganado si no la agricultura.