

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD Y EL PODER DE  
NEGOCIACIÓN EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS “SAN  
SANTIAGO-ACORA”, PERIODO 2015**

**TESIS**

PRESENTADA POR:

**DENIS EVELIA ALVARO SANGA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PROMOCIÓN 2013-II

PUNO\*-PERÚ

2017

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD Y EL PODER DE NEGOCIACIÓN EN LA  
COOPERATIVA DE SERVICIOS “SAN SANTIAGO-ACORA”, PERIODO 2015

**TESIS PRESENTADA POR:**

BACH. DENIS EVELIA ALVARO SANGA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 25 - 01- 2017



APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

- PRESIDENTE** : .....  
M.Sc. HOWARD HOMERO ROSAS BECERRA
- PRIMER MIEMBRO** : .....  
M.Sc. GERMAN JORGE MOLINA CABALA
- SEGUNDO MIEMBRO** : .....  
M.Sc. ROMULO HUACASI GONZALES
- DIRECTOR DE TESIS** : .....  
M.Sc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA
- ASESOR DE TESIS** : .....  
Lic. Adm. VERONICA RAMOS CAMACHO

**Área:** Administración de Emprendimiento.  
**Tema:** Asociatividad y Poder de Negociación.

## DEDICATORIA

A mi mamá Leonarda, por su gran amor, comprensión y animo que me brindo a lo largo de su vida en él logro de este objetivo.

A mis hermanos por sus alientos en los momentos más difíciles, durante mis estudios, así como en la culminación de la elaboración del presente trabajo de investigación.

A Fortunato, mi padre por sus consejos y esfuerzos que me brindo e hizo durante mi etapa estudiantil, ya que gracias a él es posible este trabajo investigativo.

Denis Evelia Alvaro Sanga.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme y protegerme durante todo mi camino, a pesar de los obstáculos y dificultades, lleno de bendiciones mi vida; y por haber puesto en mí camino aquellas personas que me apoyaron en los momentos que he necesitado.

A la Universidad Nacional del Altiplano y los docentes de la Escuela Profesional de Administración, en especial a los licenciados que me brindaron su tiempo para guiarme en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Así también mi agradecimiento a la Cooperativa de Servicios San Santiago, en especial a la presidenta, por su apoyo cordial y su predisposición para poder llevar acabo el presente trabajo de investigación.

Muchas Gracias...

**INDICE**

RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii

**CAPITULO I**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE  
LA INVESTIGACIÓN**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8

**CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA  
INVESTIGACIÓN**

2.1. MARCO TEÓRICO .....	9
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	50
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	54

**CAPITULO III**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	56
3.4. MÉTODO .....	56
3.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	57
3.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	57
3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	58
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	59

**CAPITULO IV****CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

4.1. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN .....	61
4.2. UBICACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	61
4.3. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA .....	63

**CAPITULO V****EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

5.1. OBJETIVO ESPECÍFICO N°1:.....	68
5.2. OBJETIVOESPECÍFICO N°2:.....	89
5.3. OBJETIVO GENERAL: .....	108
5.4. OBJETIVO ESPECÍFICO N°3:.....	110
5.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS. ....	115
CONCLUSIONES. ....	119
RECOMENDACIONES. ....	121
BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN .....	123
ANEXOS .....	127

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Ganancias económicas.....	69
Tabla N° 2 Ahorro económico.....	70
Tabla N° 3 Trabajo en equipo.....	71
Tabla N° 4 Resumen de confianza.....	72
Tabla N° 5 Presencia de valores.....	74
Tabla N° 6 Capacidad de comunicación.....	75
Tabla N° 7 Reconocimiento y credibilidad.....	76
Tabla N° 8 Resumen de liderazgo.....	77
Tabla N° 9 Acceso a la información.....	78
Tabla N° 10 Misión visión y objetivos.....	79
Tabla N° 11 Resultados económicos.....	80
Tabla N° 12 Resumen de comunicación.....	81
Tabla N° 13 Capacitación.....	83
Tabla N° 14 Mejora tecnológica.....	84
Tabla N° 15 Resumen de participación.....	84
Tabla N° 16 Inversión de tiempo, dinero y esfuerzo.....	86
Tabla N° 17 Resumen de compromiso.....	86
Tabla N° 18 Resumen de encuestas respecto a la aplicación de los principios de asociatividad.....	88
Tabla N° 19 Negociación de precios.....	89
Tabla N° 20 Aumento de precio.....	90
Tabla N° 21 Resumen de precio.....	91
Tabla N° 22 Nivel de calidad de productos lácteos.....	93
Tabla N° 23 Uniformidad de productos.....	93

Tabla N° 24 Confiabilidad de producto.....	94
Tabla N° 25 Resumen de producto.....	95
Tabla N° 26 Venta de mayor cantidad.....	96
Tabla N° 27 Compra de mayor cantidad.....	97
Tabla N° 28 Resumen del descuento por cantidad.....	98
Tabla N° 29 Producción constante.....	100
Tabla N° 30 Producción en serie.....	101
Tabla N° 31 Cantidad de producción.....	102
Tabla N° 32 Resumen de producción.....	103
Tabla N° 33 Plazos de pago.....	104
Tabla N° 34 Plazos de entrega.....	105
Tabla N° 35 Resumen de contrato.....	106
Tabla N° 36 Resumen de las encuestas referidas al poder de negociación en la cooperativa.....	107
Tabla N° 37 Promedio total de respuestas sobre principios de asociatividad.....	108
Tabla N° 38 Promedio total de respuestas sobre el poder de negociación....	109

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1 Socios de la cooperativa.....	59
Figura N° 2 Comparación de producción de leche por CREL.....	60
Figura N° 3 CRELES considerados para la muestra.....	60
Figura N° 4 Mapa de ubicación de departamento de Puno, Distrito de Acora y la Comunidad de Caritamaya.....	62
Figura N° 5 Centro Poblado según Zonas Geográficas y su Jurisdicción.....	63
Figura N° 6 Promedio total de respuestas sobre principios de asociatividad.	109
Figura N° 7 Promedio total de respuestas sobre poder de negociación. ....	110

## RESUMEN

El trabajo de investigación se titula. “ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD Y EL PODER DE NEGOCIACIÓN EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS “SAN SANTIAGO-ACORA”, PERIODO 2015. El objetivo general es “Analizar la aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de Servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015”. En cuanto a la metodología de la investigación; se utilizó enfoque cuantitativo, diseño no experimental, ya que los datos se recolectaron en un solo momento y en tiempo único. El alcance es descriptivo, ya que el propósito es describir las variables y analizar en un momento dado, La población estuvo constituida por 105 socios, que conforman 12 CRELES (centro de recolección y enfriamiento de leche) para la determinación de la muestra se procedió por conveniencia basado en un muestreo no probabilístico agrupados en 3 CRELES, que se obtuvo considerando el criterio de mayor producción de leche fresca. Para la recopilación de los datos se utilizó las técnicas de encuestas y observación no estructurada. Los resultados a los que se llegó al término de la investigación sobre análisis de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de Servicios “San Santiago-Acora”, periodo 2015, Se determinó con respecto a la asociatividad los resultados muestran que la mayoría de los socios no aplican adecuadamente los principios de asociatividad, y por lo tanto el poder de negociación es bajo. Se sugirió una serie de actividades puntuales para fortalecer la asociatividad y mejorar el poder de negociación.

**Palabras claves:** asociatividad, cooperativa, poder de negociación.

## ABSTRACT

The research work is titled. "ANALYSIS OF THE ASSOCIATIVITY AND THE NEGOTIATION POWER IN THE" SAN SANTIAGO-ACORA "SERVICES COOPERATIVE, PERIOD 2015. The general objective is" To analyze the application of the principles of associativity and bargaining power in the Services Cooperative "San Santiago-Acora ", period 2015". As for the research methodology; we used a quantitative approach, non-experimental design, since the data were collected in a single moment and in a unique time. The scope is descriptive, since the purpose is to describe the variables and analyze at a given time. The population consisted of 105 members, who make up 12 CRELES (milk collection and cooling center) to determine the sample. Convenience based on non-probabilistic sampling grouped in 3 CRELES, which was obtained considering the criterion of greater production of fresh milk. For the data collection, the techniques of surveys and unstructured observation were used. The results that were reached at the end of the research on analysis of associativity and bargaining power in the Cooperativa de Servicios "San Santiago-Acora", period 2015, was determined with respect to associativity the results show that the majority Of the partners do not properly apply the principles of associativity, and therefore the bargaining power is low. A series of specific activities were suggested to strengthen the associativity and improve the bargaining power.

**Key words:** associativity, cooperative, bargaining power.

## INTRODUCCIÓN

Los principios de asociatividad, son elementos muy importantes en una asociación, organización o empresa para su existencia, al mejorar el nivel de confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso de los socios la asociación se encamina hacia éxito, pero hoy en día no solo es simplemente saber y no darles importancia a estos aspectos, sino que se deben aplicarse adecuadamente y fortalecerse constantemente cada uno de los principios para el crecimiento de todo tipo de asociaciones, para que se mantengan unidos y crezcan como asociación y para hacerle frente a las grandes empresas y poder tener mayores oportunidades de competir en el mercado.

Con el propósito de desarrollar la investigación hemos dividido el trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Se desarrolla el Planteamiento del problema, antecedentes encontrados, justificación de la investigación y objetivos del estudio, teniendo como objetivo general “Analizar la aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015”.

**Capítulo II:** Se detalla toda la teoría en la que está basado el tema de estudio, que especifica el marco teórico, al igual que los términos utilizados en el trabajo de investigación; y por último se expone las hipótesis de investigación, teniendo como hipótesis general que “La aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, son insipiente y empírico”.

**Capítulo III:** Se expone la metodología aplicada para la obtención de resultados, que permitió el cotejo con las hipótesis planteadas para el cual se aplicó el método deductivo y analítico de diseño transaccional descriptivo y se empleó las técnicas de recolección de datos mediante una encuesta estructurada.

**Capítulo IV:** Se describe las características del área de investigación que para el presente trabajo de investigación es la ciudad de Acora, específicamente en el centro poblado de Caritamaya lugar donde funciona la cooperativa.

**Capítulo V:** Se realiza la exposición y análisis de resultados; muestra los resultados obtenidos mediante cuadros, los que fueron analizados y discutidos como resultados de nuestra investigación para proponer lineamientos estratégicos de mejora referidos a la aplicación de los principios de asociatividad orientadas a fortalecer el poder de negociación de la Cooperativa de servicios san Santiago-Acora periodo 2015.

Por último, se describe las conclusiones y las recomendaciones a las que se arribaron en el presente trabajo de investigación, esperando que sea de utilidad para la cooperativa objeto de estudio e investigación.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las formas de organización cooperativa son inducidas en diversas regiones del mundo, en lo fundamental, como alternativa a situaciones de crisis económica o escenarios de pobreza. En su contenido se encuentran sistemas de conocimientos, principios y estructuras organizativas que se identifican con valores como equidad social, cooperación, consenso, participación, educación, comunicación, austeridad y confianza desde la transparencia. Matías y Artiles (2016)

Los cambios estructurales acontecidos en nuestro país desde la década del 90, han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía que han obligado a las empresas a un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas.

Liendo y Martínez (2001) Sostiene que se percibe a la asociatividad como una de las alternativas válidas y necesarias para enfrentar los cambios estructurales de manera más eficiente dado que, permite estimular las potencialidades y capacidades individuales, fortaleciéndolas para enfrentar la competencia y lograr un buen posicionamiento en los mercados. De ahí la necesidad de aliarse para comprar conseguir financiamiento, negociar con los bancos las tasas de interés, etc.

En la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora” no hay un buen nivel de confianza, liderazgo, comunicación por lo que no existe una mayor participación y compromiso de los socios lo cual genera bajos niveles de ingresos, reflejándose en los precios bajos por la venta de leche por otro lado vemos baja producción de leche y por ende en los productos de derivados lácteos. Razón por el cual repercute en el poder de negociación dándose como bajo.

Teniendo en cuenta lo manifestado anteriormente concerniente a la importancia de la asociatividad para lograr beneficios, en los dos últimos años la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora” muestra algunos indicios de limitantes, dado que una cooperativa se crea para mejorar los beneficios de los socios, lo que se traduce en el mejor ingreso económico. Situación que no se da en la cooperativa en mención.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Teniendo en consideración los aspectos del problema descrito, se plantea la siguiente interrogante:

### Problema General

- ¿Cómo se aplica los principios de asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015?

### Problemas Específicos

- ¿En qué consiste la aplicación de los principios de asociatividad en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los socios en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015?
- ¿De qué manera se puede mejorar la aplicación de los principios de asociatividad a fin de fortalecer el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015?

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

### A nivel internacional

**Rivera, J.** (2015:) en “*poder de negociación y características de las firmas*”. Tesis para optar el Título de Magister en Economía. Universidad Chile. Arriba a las siguientes conclusiones:

1. Para los retailers es importante el socio negociador, ya que de esto dependerá el margen que obtengan en la comercialización de los productos. En este sentido, cuando las firmas productoras tienen una gran participación en las ventas, los márgenes de beneficios del supermercado se ven afectados de manera negativa. Una idea detrás de este resultado, es que las firmas que manejan parte importante de las ventas de la cadena de

supermercados tienen mayor poder de negociación, dado que las ganancias del retailer dependerán en gran medida de la venta de sus productos, generando un lazo de dependencia. A su vez, las firmas que tengan mayor poder sobre categorías con alta participación en las ventas del supermercado tendrán mayor poder, y por lo tanto, podrán ejercer más presión en las negociaciones, obteniendo mejores precios a su favor. Similarmente, los productores que concentran parte importante de sus ventas en categorías con alta participación en las ventas del supermercado pueden comercializar a precios más altos, ejerciendo su poder de venta.

2. Se infiere que parte importante del poder de negociación queda determinado por las participaciones en las ventas y niveles de concentración. En este sentido, proveedores pequeños en términos de ventas que pertenecen a categorías poco concentradas o con escasa participación ven fuertemente afectados los precios de venta que acuerdan con los retailers. De acuerdo a los beneficios que extrae el supermercado en la comercialización, los resultados muestran que dependiendo del socio de negociación se transfieren excedentes a los consumidores finales mediante políticas de precios bajos, específicamente, cuando negocian con firmas poderosas, ya que desde un punto de vista estratégico en términos de ventas reducir los precios de productos altamente demandados.

**Garcia, A.; Oreja, J.; Gonzalez, D.** (2001) En *“Las relaciones verticales y poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativa frente a los individuales”* Artículo del centro de investigación informática, sobre economía pública social y cooperativa, España. Llega a las siguientes conclusiones:

1. En el caso del pequeño y mediano agricultor, esta participación implica una investigación vertical, solo puede plantearse a través de empresas asociativas de tipo cooperativo. Pues si el escaso dimensionamiento de las empresas agrarias es un obstáculo a la producción eficiente, lo es mucho más en el proceso de comercialización.
2. En definitiva, la cooperativa mejora el poder de negociación de la empresa agraria frente al resto de agentes de la cadena agroalimentario y en última instancia puede llegar a integrarlos acercándose mucho más al consumidor y capturando un mayor porcentaje del valor añadido que aporta el resto del sistema agroalimentario.

**Aragon , L. ; Martínez C;** (2007) En “ *Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la pontificia universidad javeriana de bogotá*” Tesis para optar el Título de Administración de empresas. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Concluyen que:

1. Hace referencia al bajo poder de negociación que ejercen los restaurantes sobre sus proveedores, para darle solución a esta problemática se planteó una negociación grupal a través de un proyecto asociativo, por medio de la cual el grupo comprador fuera más representativo y de esta forma se lograran mejorar las condiciones de calidad y costos de los insumos, y el transporte de los mismos. Para esto se plantearon tres escenarios analizando los proveedores actuales y otros que no habían sido considerados; de esto se determinó que la mejor opción eran los frigoríficos por dos razones principales: se adquiere un producto de mejor calidad a un mejor precio, considerando un ahorro mensual de \$1.174.500 con respecto a proveedores actuales, y se obtiene una

reducción en los costos de transporte si se lleva a cabo una negociación grupal.

#### **A nivel nacional.**

**Ruiz, M.** (2014) En *“Asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de la Red de productores de quinua Sánchez Carrión”*. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo, Huamachuco. Concluyen que:

1. Se analizó los indicadores de asociatividad, y se determinaron las fortalezas y debilidades de la Red de Productores de quinua Sánchez Carrión; donde según los socios obtuvieron una calificación de “Alta”, conforme se observa en las tablas 3,5 a la tabla 3,11, y los clientes lo han calificado como “Mediano”.

#### **A nivel local**

**Condori, P.** (2015) En *“Análisis de la productividad y el modelo de asociación de ATROPLA-Azángaro”*. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Concluyen que:

1. En relación a la confianza en ATROPLA constatamos que el 62.5% de los socios confía en los demás, considera la posibilidad de que los de más puedan abandonar la asociación. En relación a la transparencia, más del 72% de los socios comparte información relevante, consulta decisiones con los demás y que los recursos son utilizados adecuadamente. En cuanto a los objetivos en común, el 62.5% considera que los socios se esfuerzan al máximo, que se respetan los acuerdos e incluso el 100% valora que el

bienestar personal. Respecto a la planificación, el 75% cree que las condiciones se planifican, el 50% considera que los objetivos y metas propuestos se han cumplido. En el aspecto autoridad, en más del 75% consideran que el presidente de ATROPLA tiene el apoyo de sus socios, hace respetar los acuerdos y coordina con los socios. En relación la resolución de desacuerdos más del 62.5% considera que cuando hay opiniones contrarias surgen conflictos. En cuanto a la autonomía, más del 62.5% de los socios percibe que los demás no intentan imponerle sus decisiones, y que si no cumplen con acuerdos que los perjudiquen los demás comprenderán.

**Palli, A.** (2013) En *“Asociatividad empresarial de los productores de quinua en el distrito de Arapa, provincia de Azángaro”*. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Concluyen que:

1. La asociatividad de los productores de quinua es buena según la Encuesta realizada, sin embargo la mala relación y la desconfianza que existe de comuneros hacia sus autoridades comunales podría deteriorar la asociatividad. Además, existen alternativas de asociatividad que los productores de quinua puedan aplicar a su realidad para lo cual se les propuso un esquema que ayudara al desarrollo de los productores de quinua del Distrito de Arapa, Provincia de Azángaro.
2. El estado de asociatividad que poseen en la actualidad los productores de quinua, lo consideran aceptable, puesto que están conformes con el funcionamiento y el grado de asociatividad de su comunidad, sin embargo se manifiestan que es posible mejorar el funcionamiento de su comunidad y

están dispuestas a experimentar una nueva alternativa que permita mejorar su situación económica, sin embargo las malas relaciones y la desconfianza podría deteriorar el nivel de asociatividad que tienen en la actualidad.

### **1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Teniendo en consideración los aspectos del problema descritos, se plantea los siguientes objetivos.

#### **Objetivo General**

- Analizar la aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015.

#### **Objetivos Específicos**

- Describir la aplicación de los principios de la asociatividad en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015.
- Determinar el poder de negociación de los socios en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015.
- Proponer lineamientos estratégicos de mejora referida a la aplicación de los principios de asociatividad orientados a fortalecer el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. ASOCIATIVIDAD**

Según la Real Academia Española, ASOCIAR proviene del latín asociarse que significa unir una persona con otra que colabore en el desempeño de algún trabajo, comisión o encargo, juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin, relacionar, juntarse, reunirse para algún fin.

Según López P. (2008), la asociatividad, puede entenderse como una serie de acuerdos de cooperación o colaboración mutua entre un colectivo, utilizados como estrategia en beneficio de un negocio.

Según INEI, (2014) la asociatividad constituye para las Micro y Pequeña Empresas una de las herramientas más importantes de gestión estratégica. El desarrollo de proyectos asociativos hace posible que se generen nuevas ventajas competitivas en beneficio de las empresas. Para ello, se requiere que

las empresas desarrollen relaciones de confianza suficientemente sólidas y aprendan a trabajar en conjunto, modificando sus rutinas y asimilando habilidades y conocimientos acerca de cómo llevar a cabo proyectos productivos de tipo colectivo.

Según el INEI (2014), entre las ventajas que obtienen las Micro y Pequeña Empresa que participan en una experiencia asociativa, se incluyen las siguientes: disminución de costos al realizar las compras de manera conjunta, mejoramiento en el poder de negociación frente a compradores y proveedores, acceso a mercados que demandan mayores volúmenes de bienes y servicios, mejora de la capacidad de los empresarios para captar y procesar información tecnológica y de mercado, entre otras.

Para Bustamante (2008), la asociatividad es “una forma de cooperación que involucra a actores de diferente naturaleza en torno a procesos de carácter colectivo, los cuales parten del convencimiento de que solos no salimos adelante”; de naturaleza social y cultural, que permite activar y canalizar fuerzas dispersas y latentes hacia el logro de un fin común”.

Según Villarán, Flores y Castro (2011), la asociatividad es una estrategia que logrará minimizar debilidades y potencializar fortalezas; disminuir las barreras de entradas a ciertos mercados; permitir las coordinaciones en las cadenas productivas; facilitar la creación de economías de escala; reducir los costos de transacción en las etapas del proceso productivo; propiciar un uso más eficiente de los factores de producción; reducir los riesgos; mejorar el acceso a los servicios financieros, a la información técnica y de mercado, incrementar la

capacidad y el poder de negociación; acceso a recursos y tecnología; intercambio de información en cuanto a experiencias y conocimientos. (pág. 66)

El autor manifiesta que: Las ventajas de la asociatividad es un incremento de la producción y productividad para conservar la independencia de los participantes, “la unión hace la fuerza”, esto faculta que las empresas asociadas distribuyan los recursos que solo se destacan a la asociatividad, conservando aquellos sitios estratégicos y que no esperan ser intervenidos en completa confiabilidad, y tener mayor poder de negociación.

El asociativismo trae grandes ventajas para quienes la practican, ya que la misma “posibilita salir del aislamiento y del individualismo y potenciar al mismo tiempo los recursos técnicos, humanos a través de la sinergia del grupo. La escala asociativa permite acceso a infraestructura, maquinaria y equipos y la optimización de la negociación frente a intermediarios, así como lograr bonificaciones en las compras de insumos y un acceso más fluido a financiamiento”.

Según el INEI (2011), Es todo mecanismo de cooperación voluntaria entre dos o más empresas, para realizar negocios de manera conjunta logrando mejores condiciones y resultados más favorables para la empresa. (pág. 272)

La estrategia de la asociatividad se basa en la nueva teoría económica formulada por John Nash, premio Nobel de Economía en 1994, quién explica que los mejores resultados se dan cuando todos en el grupo hacen lo mejor para sí mismos y para el grupo.

En las perspectivas de Silva, Duarte y Lafuente (2010) La asociatividad es, indudablemente, una respuesta a la globalización y a la apertura de mercados,

porque además de facilitar las posibilidades de aprendizaje y conocimiento, de transferencia de tecnología y la modernización y reconversión organizacional, se pueden aprovechar economías de escala, otorgando un mayor poder de negociación a las organizaciones participantes.(pág. 6)

La asociatividad facilita que pequeñas, medianas empresas o productores independientes se asocien para realizar acciones comunes en todas o algunas de sus actividades, que les permita ser competitivas en: compras, ventas, producción, productos complementarios, abasteciendo la demanda en el mercado nacional o extranjera. El trabajo en equipo es la estrategia que los ganaderos necesitan como base para alcanzar crecimiento progresivo, con la que se mitigue riesgos y así mismo se comparta costos de innovación, pues se conoce que este sector primario es el menos desarrollado y debido a sus limitaciones es casi imposible el ahorro y la reinversión, que contribuya a ser sostenibles a corto, mediano y largo plazo.

#### **2.1.1.1. VALOR AGREGADO DE LA ASOCIATIVIDAD**

Según Villar, Flores & Castro (2011), la asociatividad es una estrategia que logrará minimizar debilidades y potencializar fortalezas; disminuir las barreras de entradas a ciertos mercados; permitir las coordinaciones en las cadenas productivas; facilitar la creación de economías de escala; reducir los costos de transacción en las etapas del proceso productivo; propiciar un uso más eficiente de los factores de producción; reducir los riesgos; mejorar el acceso a los servicios financieros, a la información técnica y de mercado, incrementar la capacidad y el poder de negociación; acceso a recursos y tecnología; intercambio de información en cuanto a experiencias y conocimientos.

### **2.1.1.2. OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD**

Dentro de los objetivos que busca una organización de productores, son: Mejor administración de sus recursos naturales y sus bienes.

- Mejor administración de sus recursos naturales y sus bienes.
- Ampliación del acceso a los recursos naturales, sus medios básicos de producción.
- Mejor acceso a los servicios, créditos y mercados al ejercer influencia sobre ellos debido a su carácter representativo y sus actividades de promoción, o su poder financiero combinado.
- Participación en los procesos de toma de decisiones en los que se determina la distribución de los bienes, y en las políticas que afectan el contexto en el cual ellos producen, comercializan, transforman y exportan sus productos.
- En grandes cantidades, los agricultores ganan poder de negociación y pueden efectuar un aporte más eficaz a los procesos de toma de decisiones que afectan su vida.

### **2.1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD**

Liendo y Martínez (2001) Consideran que la asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades, pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto.

El modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, posibilita la resolución de problemas comunes tales como:

- ❖ Reducción de costos.
- ❖ Incorporación de tecnología.
- ❖ Mejora del posicionamiento en los mercados.
- ❖ Acceso a mercados de mayor envergadura.
- ❖ Capacitación de recursos humanos.
- ❖ Incremento de productividad.
- ❖ Acceso a recursos materiales y humanos especializados.
- ❖ Desarrollo de economías de escala.
- ❖ Disponibilidad de información.
- ❖ Captación de recursos financieros.
- ❖ Optimización de estándares de calidad.
- ❖ Desarrollo de nuevos productos.
- ❖ Ventajas competitivas.
- ❖ Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.

(págs. 312-313)

#### **2.1.1.4. MODELOS ASOCIATIVOS**

Liendo y Martínez (2001), indican que el movimiento asociativo ha comenzado a desarrollarse con mayor impulso, fundamentalmente en los últimos años despertando el interés de diferentes actores. En este escenario es posible identificar una amplia gama de relaciones inter empresariales. Entre ellas podemos mencionar relaciones de empresas con proveedores, con clientes,

pequeños y medianos empresarios entre sí, Pymes con instituciones intermedias, Pymes y el Estado, entre otras.

En este contexto, es conveniente destacar otras estrategias colectivas que, si bien persiguen objetivos similares, presentan algunas diferencias con los proyectos asociativos.

Entre las más difundidas podemos citar a las **cooperativas** que son una de las prácticas más difundidas desde el último siglo. Entre las diferencias más significativas con la asociatividad, se destacan, la propiedad del patrimonio, la vigencia de la forma jurídica de los participantes, la distribución de utilidades, entre otras. (págs. 313-314)

#### **2.1.1.5. COOPERATIVA**

La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial; en donde todos “cooperan” para beneficiarse de forma directa para obtener un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones. Las cooperativas se encuentran reguladas por una Ley especial denominada ("Ley General de Cooperativas" Aprobada por el D.L. 085-1981).

Para Pérez (2007) Cooperativa es una empresa que, por lo general, es propiedad de sus propios clientes, quienes se han asociado para hacer en común diversas operaciones de compra, de producción o de venta, y funciona con miras al beneficio de los socios, por eliminación de todo intermediario. Por ejemplo, un grupo de ganaderos, productores de leche, puede organizar una cooperativa para la venta de sus productos. La cooperativa desempeñaría una función de vendedor al por mayor, adquiriendo la leche a los productores y

vendiéndola luego. De esta manera los ganaderos son los clientes que proveen la leche a la cooperativa, y al mismo tiempo son sus dueños que se benefician con las ganancias que esta realiza. (pág. 103)

Las cooperativas tienen algunas importantes ventajas económicas en comparación con los comerciantes privados, las entidades comerciales del Estado o los monopolios legalmente autorizados. Mediante la centralización de la demanda de sus socios pueden evitar algunos de los gastos que ocasionan la dispersión de las explotaciones agrícolas y la regularidad y el poco volumen de las compras que realiza cada uno de los agricultores. Ese procedimiento puede seguirse con gastos relativamente bajos; una parte, por lo menos, de los gastos generales de administración de los comerciantes privados o de los organismos oficiales pueden evitarse mediante el trabajo no remunerado de los socios de las cooperativas y su interés y lealtad hacia su propia organización. (Naciones Unidas, 1954, pág. 61)

Las ventajas de la organización cooperativista son grandes e evidentes, las posibles debilidades de la cooperativa que pueden ponerse de manifiesto es una citación de plena competencia serán compensadas con creces por las ventajas derivadas de la oposición a la influencia de la monopolística privada. Por esta razón muchas cooperativas de comercialización han tenido gran éxito. Además, las ventajas que ofrece el hecho de fortalecer la posición negociadora de grupos de agricultores se han logrado a veces en forma relativamente sencilla y sin necesidad de mucho capital ni una organización o experiencia administrativa. A este tipo de cooperativas pertenecen las que se ocupan simplemente de negociar los precios y las condiciones de venta, como sucede en el caso de la leche que se venden a las fábricas de queso. También pueden

resultar eficaces otros sencillos procedimientos cooperativos que tengan por objeto la agrupación de los productores y su transporte a mercados de mayor importancia. (Naciones Unidas, 1954, págs. 81-82)

La cooperativa de servicio es el mecanismo ideal para agrupar a los productores tanto en la compra de insumos como en la venta de productos, pues ello implica que:

- Existe un mejor poder de negociación tanto en la compra de insumos como en la de productos, por el volumen que manejara la cooperativa.
- Los productores mantienen la propiedad y posesión de sus principales activos (tierras animales etc.) pues sólo realizan actividades de abastecimiento de insumos y comercialización de sus productos a través de la cooperativa.
- En caso de existir una deuda será la cooperativa quien responderá por la misma con su patrimonio, sin afectar el patrimonio personal de los socios. Esto quiere decir que los socios productores sólo arriesgarán la aportación efectuada a la cooperativa.
- La intervención de un intermediario (abastecedora o comercializadora) no hará más cara la tributación de los productores.

En efecto, una cooperativa de servicios de abastecimiento y/o comercialización puede permitir a sus socios productores obtener insumos al costo y lograr el mejor precio posible por sus productos; es decir, no generar ganancia alguna en cabeza de la cooperativa y aumentar al máximo las ganancias en cabeza de cada socio productor, lo que no sucede con sociedades o asociaciones. (PRODUCE, 2009, pág. 18)

## **Características de las Cooperativas**

- La asociación libre y voluntaria de consumidores o trabajadores.
- La auto-ayuda, entendida como un mecanismo para resolver sus propios problemas. La autogestión o auto administración, entendida como un mecanismo que permite a los propios socios, siendo la Cooperativa una herramienta para alcanzar estos beneficios.
- La ausencia de un fin lucrativo respecto de las operaciones que la Cooperativa que realiza con sus socios, es decir, la actividad está dirigida a obtener un beneficio para los socios, siendo la Cooperativa una herramienta para alcanzar estos beneficios. (PRODUCE, 2009, págs. 18-19)

## **Las normas que regulan las Cooperativas**

Las cooperativas están reguladas por una ley especial denominada “ley general de cooperativas” (en adelante LGC), aprobada por el D.S. 074-90-TR. Actualmente se viene discutiendo en el congreso de la republica un proyecto de nueva Ley General de Cooperativas, sin embargo la naturaleza, principios y operatividad de estas entidades deben mantenerse. (PRODUCE, 2009, pág. 19)

## **Clases de cooperativas existentes**

La LGC contempla una doble clasificación, la primera, divide a las cooperativas, según su estructura, en dos MODALIDADES: Cooperativas de usuario (o Cooperativas de servicios) y Cooperativas de trabajadores, según la actividad económica que realizan, en diversos tipos (PRODUCE, 2009, págs. 20-21)

## Según la estructura de la Cooperativa, hay 2 Modalidades

- **Cooperativas de usuarios:** cuando la cooperativa está constituida para brindar servicios a sus socios (p.e. servicios de compras conjuntas-abastecimiento-, servicios de comercialización; servicios de crédito; servicios educativos, etc.). los propietarios de la cooperativa son los socios que hacen uso de los servicios que ella brinda. (Para efectos de un mejor entendimiento del presente manual en adelante nos referimos a las cooperativas de usuarios, como cooperativas de servicios).
- **Cooperativas de trabajadores:** cuando la cooperativa es constituida para brindar trabajo a sus socios (p.e. una Cooperativa en la que los socios se integran para trabajar en común). En este caso, los propietarios de la Cooperativa son los socios que trabajan (socios-trabajadores). Cualquier Cooperativa debe pertenecer a una de las dos modalidades explicadas. No es posible que una misma Cooperativa sea de Usuarios y, a la vez, de trabajadores.

### Objeto de una cooperativa de usuarios (cooperativa de servicios)

Como su nombre mismo lo señala, una cooperativa de servicios, tiene como finalidad, presentar servicios al costo al socio.

### ¿Por qué conviene constituir una cooperativa de servicios?

Tal y como ha sido desarrollado, la cooperativa de servicios es el mecanismo ideal para agrupar a los productores tanto en la compra de insumos como en la venta de sus productos, pues ello implica que:

- Existe un mejor poder de negociación tanto en la compra de insumos como en la venta de productos, por el volumen que maneja la cooperativa.
- Los productores mantienen la propiedad y posesión de sus principales activos (tierras, animales, etc.) pues solo se realizan actividades de abastecimiento de insumos y comercialización de sus productos a través de la cooperativa.
- En caso de existir una deuda será la cooperativa quien responderá por la misma con su patrimonio personal de los socios. Esto quiere decir que los socios productores arriesgaran la aportación efectuada a la cooperativa.
- La intervención de un intermediario (abastecedora o comercializadora) no hará más cara la tributación de los productos.

En efecto, una cooperativa de servicios de abastecimiento y/o comercialización puede permitir a sus socios productores obtener insumos al costo y lograr el mejor precio posible de sus productos; es decir; no generar ganancia alguna en cabeza de la cooperativa y aumentar al máximo las ganancias en cabeza de cada socio productor, lo que no sucede con sociedades y asociaciones. (Ministerio de la Producción, 2013)

### **Según la actividad económica que desarrollan, la LGC contempla 19 tipos de cooperativas**

1. Agrarias.
2. Agrarias Azucareras.
3. Agrarias Cafetaleras.
4. Agrarias de Colonización.
5. Comunales.
6. Pesqueras.
7. Artesanales.
8. Industriales.
9. Mineras.
10. De transportes.
11. De Ahorra y Crédito.

12. De Consumo.
13. De Vivienda.
14. De Servicios Educativos.
15. De Escolares.
16. De Servicios Públicos.
17. De Servicios Múltiples.
18. De Producción Especiales.
19. De Servicios especiales.

Obsérvese que ambas clasificaciones de Cooperativas, son complementarias, pues toda cooperativa (según el tipo), deberá pertenecer necesariamente a alguna de las dos modalidades ya explicadas (usuarios o trabajadores). (PRODUCE, 2009, págs. 22-23)

#### **2.1.1.6. PRINCIPIOS QUE FORTALECEN LA ASOCIATIVIDAD**

En el aporte de Mendoza y Hernández (2011) Los principios son un conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida en una organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos, orientan nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. (pág. 82)

##### **2.1.1.6.1. CONFIANZA**

Para Morales, Huici y otros (2008), confianza en la organización se entiende un estado psicológico que lleva a admitir que uno es vulnerable ante las acciones de los demás, pero también a esperar que estas acciones no serán beneficiosas o, cuando menos, no buscarán perjudicarnos directamente. Cuando uno confía en sus compañeros y superiores dentro de una organización puede bajar la guardia, porque sabe que no recibirá ningún golpe bajo. (pág. 230)

La confianza es la esperanza que se tiene en que una persona va actuar o una cosa va funcionar como se desea. (Gonzales, 2012, pág. 175)

Para Lewicki, Saunders, & Barry (2012) Las partes que creen que pueden colaborar es más probable que logren hacerlo. Quienes no comparten esta confianza en sí mismos y en los demás están menos dispuestos a invertir tiempo y energía en las ganancias posibles de una relación en colaboración. Si bien nada garantiza que la confianza genere colaboración, hay suficiente evidencia que sugiere que la desconfianza impide la colaboración. Las personas que dependen entre sí pero no confían una en la otra, actuarán a la defensiva y de manera no definitiva. Sino que buscarán en cambio significados ocultos y engañosos. Cuando las personas están a la defensiva, retirarán y retienen la información. Las personas defensivas también atacan las afirmaciones y la posición de la otra parte, y buscan socavar su posición en vez de colaborar.

La generación de confianza es un proceso complejo e incierto; depende de cómo comparten las partes y de sus características personales. Cuando las personas confían entre sí, es más probable que compartan información y se comuniquen con exactitud sus necesidades, posiciones y los hechos de la situación. En cambio, cuando las personas no confían entre sí, es más probable que realicen una negociación de posiciones, empleen amenazas y se comprometan con posiciones duras. Igual que con una actitud defensiva, es probable que la desconfianza sea recíproca y genere negociaciones improductivas. Para desarrollar confianza de manera eficaz, cada negociador debe creer que él y la otra parte prefieren comportarse de una manera cooperadora; además, cada una debe creer que esta conducta es una señal de

honestidad del otro, así como de apertura y un compromiso mutuo similar para una solución conjunta.

Según Amézaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera (2013) En el caso de una organización agro empresarial, el principio de confianza es insustituible. Por tanto, las entidades de apoyo deben aplicar estrategias para garantizar que los productores comparten plenamente los objetivos de negociación de la organización.

La confianza que se desarrolle al interior del grupo es la base para la sostenibilidad social de cualquier negocio conjunto. Pero el grupo también tiene que confiar plenamente en sus líderes, Y es que se pueden tener buenos recursos productivos, buenas condiciones ambientales, excelentes oportunidades de mercado, excelentes perspectivas de retorno a la inversión, incluso una buena gerencia, pero si el grupo no ha fortalecido la confianza interna, los negocios de la organización no tendrán buenos resultados, o por lo menos no de las dimensiones que podría tener y, lo que es más importante, no serán sostenibles.

Igualmente, importante es establecer una relación de confianza con otros agentes de la cadena, sobre todo con los clientes y los proveedores; la lealtad que se va construyendo le da sostenibilidad a los negocios. Al mismo tiempo, el mayor poder de negociación que se va a ir ganando al interior de la cadena, le permitirá a la organización exigir cada vez más transparencia y más equidad en las transacciones.

➤ **Ganancia económica**

Ganancia comercial beneficio que obtiene los capitalistas cuya inversión se encuentran en la esfera del comercio; es el ingreso que se reciben los dueños del capital comercial. También se puede definir como la diferencia que existe entre el precio de compra y el precio de venta de las mercancías. El capital comercial que obtiene la ganancia comercial no es propiamente productivo, aunque ayuda a la realización de las mercancías. (Zorrilla Arena & Silvestre Mendez, 2011, pág. 111)

➤ **Ahorro económico**

Para (Parkin, 2004), existe dos definiciones de ahorro. La primera se concentra en el hecho de que el ahorro es lo que queda después de comprar bienes y servicios de consumo, y la segunda definición se centra en el hecho de que el ahorro se suma a la riqueza. Otra definición de ahorro estaría expresada por la cantidad monetaria excedente de las personas e instituciones sobre sus gastos. Asimismo, estaría vinculada a reservar una capacidad productiva, no empleada en la adquisición de bienes y servicios, para la satisfacción de las necesidades personales o globales: Alimentación, educación, vivienda, salud. Y dejarla disponible para el aprovechamiento de oportunidades.

➤ **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo genera una gran carga de sentimientos que a veces resultan difíciles de describir: entusiasmo, compañerismo, generosidad, simpatía, solidaridad, etc. La fuerza de un equipo y su cohesión es alentadora, sus componentes, se sienten dueños y responsables de sus comportamientos y de las consecuencias de sus acciones. Buscan alcanzar

metas aportando beneficios empresariales y fomentando las relaciones y vínculos más allá del terreno puramente profesional. Resulta complicado trabajar en equipo si previamente no somos capaces de establecer vínculos con las personas y esto lo conseguiremos a través de los conocimientos y habilidades sociales que desarrollemos. Trabajar en equipo supone el compromiso de compartir conocimientos y aprender interactuando, de esta forma existe un valor añadido, que con el trabajo individual no sería posible. Implica también el compromiso de sus integrantes en una meta común. Al participar en esos objetivos se sienten propietarios de los mismos y obligados a alcanzarlos. La capacidad de añadir valor al trabajo individual, solo se logra con la práctica y el desempeño de todos los miembros del equipo en aportar ideas y habilidades que permitan alcanzar los objetivos. Por otra parte potencial individual se ve sensiblemente incrementado cuando se trabaja en equipo, ya que siempre se obtendrán mejores resultados. (Pino Jiménez , pág. 24)

#### **2.1.1.6.2. LIDERAZGO**

El líder es el que tiene clara la visión de futuro y el que está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es la persona que es capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida. Es el encargado de construir la cultura organizacional, orientada, en este caso, a la calidad y a los servicios; es quien, al fin y al cabo, hace competitiva o no a una organización. (Amézaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera, 2013)

Una organización agroempresarial necesita, entonces, un líder que tenga una actitud emprendedora en el campo de los negocios (un líder empresarial). Otros valores que no pueden faltar en un líder empresarial son: tenacidad, esfuerzo, compromiso, honestidad, lealtad, paciencia, disciplina y justicia, entre otros. Además, debe tener talento para manejar las relaciones humanas, capacidad para construir redes de trabajo y habilidad para trabajar en equipo. (Amézaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera, 2013)

Muchas veces el líder empresarial tiene muchas de estas características de manera innata; en otros casos las va adquiriendo a lo largo de su gestión. (Amézaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera, 2013, págs. 13-14)

#### ➤ **Valores**

Para que exista un líder, debe existir un grupo a quien guiar; este grupo debe querer seguirlo, no seguirlo por obligación. Para tener alguien que te siga más allá de un poder de influencia, tener claro el objetivo a alcanzar y saber transmitirlo a su equipo de trabajo, pero además es importante contar con ciertos valores que inspiren tranquilidad y confianza a sus seguidores. De acuerdo a esto, estableceremos brevemente algunos los valores necesarios que debe tener un líder en un ámbito empresarial: El líder debe poseer confianza, responsabilidad, compromiso, comunicación, honesta, respeto, asertividad, pasión, ética, innovador. (Moreno Hernandez, 2010, pág. 6)

#### ➤ **Capacidad de comunicación**

Puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entiéndase como la función indispensable de

las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos con otros. (Miller 1968)

No es solo el hecho de transmitir una idea, conocimiento u orden, es importante la forma en que se interactúa con los demás, ser claro, conciso, realista y asertivo en cómo se expresa lo que se quiere decir. (Moreno Hernandez, 2010, pág. 7)

➤ **Reconocimiento y credibilidad**

Es la forma de acceso de la comunicación y la información, o el “programa” en la terminología de Luhmann, la cual se proyecta y opera dentro del juego de la confianza. El término procede del vocablo latino *credibilis*. La credibilidad se construye gracias a la honestidad del trabajo cotidiano.

### **2.1.1.6.3. COMUNICACIÓN**

La comunicación supone el uso de un conjunto de instrumentos y la adopción de diferentes estrategias y acciones. Sin una buena comunicación, difícilmente se lograrán relaciones duraderas y menos una organización exitosa. Una buena práctica de comunicación es permitir, por ejemplo, que todos los asociados tengan acceso a información estratégica: ¿a qué precio se compran los insumos y los servicios?, ¿a qué precio compran los clientes los productos?, ¿qué resultados arrojan las auditorías? Y, lo más importante, que tengan acceso a la información de los resultados económicos de la gestión de la organización. (Amézaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera, 2013, pág. 24)

➤ **Acceso a información**

Es un derecho esencial para promover la transparencia de las instituciones públicas y para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones.

➤ **Misión, visión y objetivos**

En el aporte de, (Espinosa, R. , 2016); “La misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

En la perspectiva de, (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008), “Una visión comunicada con eficacia es una herramienta administrativa valiosa para registrar el compromiso del personal con las acciones que harán que la compañía avance en la dirección deseada” Decíamos que la visión compartida tiene un efecto multiplicador de energías; por eso, lo que una entidad de promoción debe buscar en su tarea de fortalecer una organización agro empresarial es que los líderes reconozcan que sin la participación activa de cada uno de los asociados el proyecto no va a salir adelante. (pág. 25)

Según (Amézaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera, 2013) “Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr”. (pág. 14)

➤ **Resultados económicos**

En términos generales, el resultado de una unidad de producción es el residuo que queda al restar al valor bruto de la producción o ingreso bruto, los costos (directos e indirectos) incurridos en la obtención de dicho ingreso.

**2.1.1.6.4. PARTICIPACIÓN**

La presencia y aceptación de un líder, facilitan la participación activa de todos los integrantes en toda acción conjunta que se emprenda. Los éxitos económicos de la organización también motivan a sus miembros a trabajar con más ahínco, a ofrecer mejores productos y servicios, sea incorporando nuevas tecnologías, sea capacitándose o solicitando créditos para invertir en equipo e infraestructura. (Amézaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera, 2013)

➤ **Capacitación**

Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas. (Alles, 2012, pág. 74)

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educativa adquiere, y adquirirá, mayor importancia en nuestro medio. (Silicio Aguilar, 2010)

### ➤ **Tecnología**

Se entiende a relacionar tecnología con maquinaria o equipos sofisticados, cuando en realidad el concepto de tecnología es más amplio, pues abarca conocimientos, procedimientos, metodológicos, personas y materiales. Shroeder presenta una definición de tecnología que refleja amplitud, para después delimitarla dentro del proceso productivo: es la aplicación del conocimiento para resolver los problemas humanos. Es el juego de procesos, herramientas, métodos, procedimientos y equipos que se utilización para producir bienes y servicios” citado por (Alessio Ipinza, 2002, pág. 362)

#### **2.1.1.6.5. COMPROMISO**

Es la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciados por completo con el logro de los objetivos comunes y prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos del negocio. (Alles, 2012, pág. 102)

En el caso de una organización agro empresarial, algunos de los compromisos de los asociados pasan por capacitarse para adaptar el producto a las características de los clientes, por comprometerse a adquirir insumos a través de la organización, para poder generar economías de escala que beneficien a todos, por esforzarse por convertir su organización en una organización líder en su territorio (que opere, por ejemplo, con buenas prácticas agrícolas). Una experiencia de asociatividad de pequeños productores en Perú destacó el compromiso de los asociados en tres aspectos clave: esfuerzo, tiempo y

dinero. A la vez, los éxitos económicos que se deriven de las prácticas conjuntas contribuirán a reforzar el compromiso de los asociados con los objetivos de la organización. (Amézaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera, 2013, pág. 14)

### ➤ **Inversión**

Citado por (Garrido, 2006) Tarragó Sabaté dice que “la inversión consiste en la aplicación de recursos financieros para la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de una empresa.

### **2.1.2. TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN.**

FAO (2008) Los teóricos describieron las negociaciones como eventos de arte diplomático, reflexiones mecánicas de poder relativo, interacciones ponderadas entre tipos de personalidad o procesos de toma de decisiones racionales. Aunque las definiciones formales de negociación varían.

### ✓ **Enfoques estructurales**

De la teoría de la negociación, los analistas tienden a definir las negociaciones como escenarios de conflicto entre oponentes que tienen metas incompatibles. Los analistas que adoptan un enfoque estructural para el estudio de las negociaciones hacen hincapié en los medios que las partes traen a una negociación. Uno de los aportes teóricos principales, que deriva del enfoque estructural, es la teoría de que el poder es el factor determinante central en las negociaciones (Bacharach y Lawler, 1981) citado en (FAO, 2008)

En vista de esto, el poder relativo de cada parte afecta su capacidad para garantizar sus metas individuales a través de las negociaciones. Las teorías estructurales ofrecen distintas definiciones de poder. Por ejemplo, a veces poder se define como la capacidad de ganar, o también puede definirse como la posesión de “fuerza” o “recursos”. Se concentra en la función de los medios (como el poder) en las negociaciones.

#### ✓ **Enfoque estratégico**

Los enfoques estratégicos para la negociación se originan en las matemáticas, la teoría de la decisión y la teoría de la elección racional y también se benefician con los aportes principales de la economía, la biología y el análisis de conflictos. El énfasis en los modelos estratégicos de negociación se encuentra en la función de los fines (metas) para determinar los resultados. Los modelos estratégicos también son modelos de elección racional. Se considera a los negociadores como personas racionales que toman decisiones con alternativas conocidas, que hacen elecciones basadas en el cálculo de cuáles opciones potenciarán al máximo sus fines o “ganancias”, frecuentemente descriptos como “beneficios”. Los actores eligen de un “conjunto de elecciones” de acciones posibles a fin de intentar y lograr los resultados deseados. (FAO, 2008)

#### ✓ **Enfoque conductual**

Los enfoques conductuales hacen hincapié en la función que juegan las personalidades o características individuales de los negociadores para determinar el curso y el resultado de los acuerdos negociados. Las teorías conductuales pueden explicar las negociaciones como interacciones entre

los “tipos” de personalidad que a menudo toman la forma de dicotomías, como los comerciantes y guerreros o los “duros” y los “blandos”, en las que los negociadores se muestran como personas que batallan en forma despiadada por todo o que ceder diplomáticamente a las demandas de la otra parte para mantener la paz (Nicholson, 1964) citado en (FAO, 2008). La tensión que surge entre estos dos enfoques forma una paradoja que se ha denominado “dilema de la resistencia” o el “dilema del negociador” (Zartman, 1978; Lax y Sebenius, 1986) citado en (FAO, 2008). El dilema establece que aunque es más probable que durante una negociación los negociadores “duros” obtengan la mayoría de lo que exigen en una solución negociada, esto se compensa con el hecho de que al adoptar esta postura, tienen menos probabilidades de cerrar un acuerdo.

#### ✓ **Enfoque de intercambio de concesiones (procesal)**

Aunque las teorías sobre intercambio de concesiones comparten características con el enfoque estructural (poder) y el enfoque estratégico (resultados), describen un tipo de mecanismo diferente que se centra en el aprendizaje. De acuerdo con Zartman citado en (FAO, 2008), este enfoque (que Zartman denomina enfoque procesal) ve a la negociación “como un proceso de aprendizaje en el que las partes reaccionan al comportamiento del otro con respecto a las concesiones”. Las concesiones marcan etapas en las negociaciones. Las partes las utilizan para señalar sus propias intenciones y para alentar el movimiento en la posición del oponente. Las partes “usan sus ofertas para responder a la contra oferta anterior y para influir en la próxima; las ofertas mismas se convierten en un ejercicio de poder” (Zartman, 1978) citado en (FAO, 2008). El riesgo inherente en este

enfoque es que los participantes involucrados en el intercambio de concesiones pueden perder la oportunidad de encontrar soluciones nuevas que sean mutuamente beneficiosas para su dilema compartido y, en cambio, pueden terminar en un proceso puramente regresivo que deja a ambas partes con menos ganancias que las que podrían haber tenido si hubieran buscado un enfoque más creativo.

#### ✓ **Enfoque integrador**

Los enfoques integradores, en contraste con los enfoques distributivos, encuadran a las negociaciones como interacciones con potencial para que todos ganen. Los enfoques integradores utilizan criterios objetivos, buscan crear condiciones de ganancia mutua y recalcan la importancia de intercambiar información entre las partes y de resolver los problemas en grupo (Lewicki et al., 2003) citado en (FAO, 2008). Debido a que los enfoques integradores hacen hincapié en la resolución de problemas, la cooperación, la toma de decisiones conjuntas y las ganancias mutuas, las estrategias integradoras solicitan que los participantes trabajen conjuntamente para crear soluciones en las que todos ganen.

#### **2.1.2.1. NEGOCIACIÓN**

Según (Angel, 2014) La negociación es un proceso de acercamiento de posturas en aspectos bastante racionales trata habitualmente de precios, plazos y otras condiciones objetivas del negocio.

### 2.1.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN

Aunque las explicaciones alternativas son posibles, este resultado parece ser consistente con la reciente teoría del poder de negociación, que identifica un posible papel de poder de negociación en la determinación de la rentabilidad de los retailers y firmas productoras. Según Draganska, Klapper y Villas-Boas (2010) citado en (Rivera Catalan, 2015) en su análisis empírico del mercado alemán del café, encuentran que el poder de negociación varía entre los diferentes pares retailer-proveedor. Este es un resultado interesante, puesto que sugiere que el poder de negociación no es una característica inherente de una empresa, sino más bien depende de la pareja negociación.

Según esta teoría la desigualdad de poder tiene una influencia directa sobre los resultados de la negociación de forma que en situaciones de asimetría entre las partes el “fuerte” tiene grandes ventajas sobre el “débil” (Hopmann, 1990:52) citado en (Rivera Catalan, 2015).

Fischer se baso en una critica directa al concepto del poder basado exclusivamente en la fuerza física y definió el poder de negociación como “la habilidad de influenciar otros actores” (Fischer, 1991:129) citado en (Rivera Catalan, 2015). Argumento que la capacidad depende de una serie de factores, estos factores de poder son:

- ✓ La destreza y el conocimiento, que incluye el conocimiento de los hechos y de los intereses de la otra parte.
- ✓ La calidad de la relación entre las partes, que a través de la confianza y la comunicación, puede ser usada como factor de influencia.

- ✓ La creación de buenas alternativas a la alternativa de negociar. (Fisher, 1991:131) citado en (Rivera Catalan, 2015) “en cualquier negociación existe realidades que no pueden ser cambiadas fácilmente. Lo máximo que puede hacer un método de negociación frente a una situación de desigualdad de poder es cumplir con dos objetivos: primero, protegerse contra la posibilidad de un acuerdo que no debería ser aceptado, y segundo, ayudar a maximizar uso efectivo de los recursos disponibles, para que cualquier acuerdo satisfaga sus intereses (del mas débil) de la mejor forma posible.” (Fischer & Ury, 1981:101) citado en (Rivera Catalan, 2015)
- ✓ La proposición de una solución “elegante” y satisfactoria, capaz de conciliar los intereses comunes de las partes.
- ✓ El poder de la legitimidad, basado en el hecho de que el interés de la parte se ampara en la justicia, en precedentes legales, opiniones “científicas” y “técnicas” que dan credibilidad a los intereses y propuestas de las partes (fisher, 1991:133) citado en (Rivera Catalan, 2015).
- ✓ El poder del compromiso, que refiere a los compromisos que las partes van asumiendo durante el proceso de negociación. Ellos son fuentes de poder en la medida que influyen el comportamiento de la otra parte. Los compromisos positivos son los hechos por medio de comunicaciones verbales públicas, que van generando efectos sobre la negociación a través de la generación de confianza (fisher & Ury, 1991) citado en (Rivera Catalan, 2015)

Existe una línea de investigación principalmente en teoría de juegos que ha estudiado las fuentes del poder de negociación en una relación bilateral (Nash,

1950; Galbraith, 1952; Rubinstein, 1982; Binmore, Rubinstein y Wolinsky, 1986; Sutton, 1991) citado en (Rivera Catalan, 2015) sin embargo, en la literatura económica empírica es aún tarea pendiente.

El **poder de negociación** consiste en la relación entre el coste que ofrece el desacuerdo con la otra parte y el coste que implica el acuerdo con la otra parte. Es decir, poder de negociación de empresa  $1 = \frac{\text{coste de desacuerdo}}{\text{coste de acuerdo}}$  para factor 2. Con respecto a esto, cabe decir que cuanto mayor sea el coste de desacuerdo en una de las partes, mayor poder de negociación tiene la otra parte. A lo largo de toda la vida de la empresa, va a tener que negociar con muchas partes, tanto con otras empresas, proveedores, clientes, trabajadores y muchas partes más. Para ello, va a utilizar el poder de negociación en que trate de alcanzar un acuerdo teniendo en cuenta los costes que le pueden acarrear las demás decisiones para quedarse con la más conveniente. (Soto, 2014)

En conclusión, el poder de negociación es la capacidad de negociar el precio, a fin de vender a precios altos y a la vez comprar a precios bajos y tener productos de calidad, confiabilidad, uniformidad asimismo implica tener la posibilidad de ofrecer con descuentos por una cantidad mayor de compra y obtener descuentos por comprar mayor cantidad, tener el control de la producción de forma constante y en cantidad, y tener la posibilidad de determinar plazos de pago y de entrega tales cualidades determinan mayor poder de negociación en los productores o en las empresas. Por ejemplo, hoy en día los compradores en general tienen más poder de negociación que los vendedores, ya que tienen más alternativas para elegir un producto.

### 2.1.2.3. LA RELACIÓN DE PODER EN LA NEGOCIACIÓN

Las ventas y las compras son dos caras de la misma moneda. Podríamos desarrollar un manual y exponer conceptualmente la función de compras/aprovisionamiento y la función de ventas/comercialización /distribución, de forma muy parecida (tiene muchos aspectos comunes). ¿Dónde estriba la diferencia? No tan solo en que cada uno está sentado en un lado diferente de la mesa de negociación, ni tan solo en que uno quiere vender al máximo precio posible, y el otro comprar al mínimo precio posible, sino en quien tiene el poder en la negociación. Si hablamos de compras, es por qué queremos desarrollar nuestro poder para que el cliente haga lo que queramos. Y si hablamos de ventas es porque queremos desarrollar nuestro poder (a través del marketing, publicidad, promociones) para que el cliente haga lo que queramos. (Casanovas, 2011, pág. 13)

### 2.1.2.4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Según Porter (2008:40) sostiene que los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

#### **Condiciones y/o factores**

Porter M, (2008:40-41) afirma que un grupo de compradores será "poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- **El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor:** Si un cliente realiza gran parte de compras, crecerá la importancia de la transacción. Los que adquieren grandes volúmenes son fuerzas muy poderosas, si la industria se caracteriza por elevados costos fijos - como sucede con la molienda del maíz y las sustancias químicas en grandes cantidades-, y entonces crece el interés por aprovechar la capacidad al máximo.
- **Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza:** En este caso, los compradores tienden a invertir los recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva. Cuando el producto que se vende en la industria constituye una parte pequeña de los costos de los compradores, éstos suelen ser mucho menos sensibles al precio.
- **Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados:** Con la seguridad de que siempre encontrarán proveedores, los compradores pueden enfrentar una compañía contra otra, como ocurre en la extrusión del aluminio.
- **El grupo tiene pocos costos cambiantes:** Los costos cambiantes, concepto que definimos anteriormente, ligan el comprador a determinados vendedores. En cambio, el poder de aquél crece, si cambian los costos de éstos.
- **El grupo obtiene bajas utilidades:** Esta circunstancia da origen a grandes incentivos para disminuir los costos de la compra. Así, los

proveedores de Chrysler Corporation se quejan de que son presionados para que concedan mejores condiciones. En cambio, los clientes con utilidades altas suelen ser menos sensibles al precio (por supuesto, si el producto no representa una parte considerable de sus costos) y pueden adoptar una perspectiva a más largo plazo que les permite preservar la salud financiera de sus proveedores.

- **Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás:** Si están parcialmente integrados o ponen en riesgo la integración hacia atrás, están en condiciones de exigir concesiones. Las principales empresas automotrices, General Motors y Ford Motor Company, acostumbran negociar amenazando a los proveedores con el auto manufactura. Recurren al método de integración gradual, es decir fabrican en sus plantas algunas piezas de un componente determinado y las restantes las compran a proveedores externos. No sólo la amenaza de una integración ulterior resulta muy verosímil; además la manufactura parcial en sus instalaciones les da un conocimiento detallado de los costos que les sirve para negociar. El poder de un cliente puede ser neutralizado parcialmente, cuando las compañías lo amenazan con implantar la integración hacia adelante en la industria.
- **El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios:** Cuando el producto de la industria influye profundamente en la calidad de los que genera el cliente, éste generalmente muestra menor sensibilidad al precio.

- **El grupo tiene toda la información:** Cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costos de proveedor, suelen darle una mayor ventaja negociadora que cuando carece de estos datos. Con información completa, se encontrará en una posición más fuerte para asegurarse de conseguir los precios más bajos y rebatir los argumentos del proveedor de que está en riesgo su supervivencia.

#### 2.1.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Según Porter (2008) señala que los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Por ejemplo, cuando incrementan los precios, las compañías de productos químicos contribuyen a erosionar la rentabilidad de los empacadores de aerosol por contrato. En efecto, tienen poca libertad para aumentar sus precios, dada la intensa competencia de auto manufactura por parte de los clientes.

Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores. (págs. 46-47)

#### **Factores y/o condiciones del poder de negociación de los proveedores**

Para (Porter, 2008) a un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones.

- **El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende:** Los proveedores que

venden a clientes más fragmentados casi siempre influirán profundamente en los precios, en la calidad y en las condiciones de la transacción.

- **El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria:** Se controla el poder de proveedores aún más grandes y poderosos, si compiten con sustitutos. Por ejemplo, los proveedores que producen edulcorantes alternos compiten duramente en muchas aplicaciones, a pesar de que individualmente son grandes en relación con cada cliente.
- **La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores:** Cuando los proveedores venden a varias industrias y una de ellas no representa una proporción importante de las ventas, estarán mucho más propensos a ejercer el poder. Si la industria es un cliente importante, la prosperidad de los proveedores estará estrechamente vinculada a ella y querrá protegerla con precios razonables y asistiéndola en sus actividades.
- **El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador:** El insumo contribuye al éxito del proceso de manufactura o a la calidad del producto del cliente. Aumenta así el poder de los proveedores. Esto sucede especialmente cuando el insumo no puede almacenarse, de modo que el comprador acumula existencias.
- **Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes:** La diferenciación o los costos cambiantes de los compradores les impiden enfrentar a los proveedores entre sí. El efecto se invierte si éstos tienen costos cambiantes.

- **El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical:** Entonces puede contarse la capacidad de la industria para mejorar los términos con que realiza las compras. Generalmente pensamos que los proveedores son otras compañías; pero también hay que incluir en este rubro la mano de obra, la cual ejerce profunda influencia en muchas industrias. Los principios que rigen el poder potencial de la mano de obra como proveedor son semejantes a los que acabamos de explicar. Su poder es considerable, cuando los trabajadores están bien organizados o cuando se impide que crezca la oferta de mano de obra. Las condiciones que rigen el poder de los proveedores no están sujetas sólo al cambio, sino algunas veces también al control de la compañía. Sin embargo, como sucede con el poder de los compradores, a veces puede mejorar su situación aplicando una estrategia. Entonces intensificará la amenaza de recurrir a la integración hacia atrás, tratará de eliminar los costos cambiantes y tomará otras medidas pertinentes. (págs. 46-47)

#### **2.1.2.6. ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL PODER DE NEGOCIACION.**

Según la investigación son los elementos que más determinan el poder de negociación en una asociación o empresa.

##### **2.1.2.6.1. PRECIO**

Según Zorrilla & Silvestre El precio termino con el que se indica el valor de los bienes y servicios, expresados en moneda. Es en el mercado donde se fijan los precios de los bienes y servicios. El precio se encuentra determinado por las fuerzas que influyen en la demanda y la oferta. Técnicamente, el precio es el punto de equilibrio donde se crezcan la oferta y la demanda en un mercado de

competencia perfecta; a este precio se le llama precio de equilibrio del mercado. En términos marxistas, precio es la expresión monetaria del valor de las mercancías. (pág. 201)

El precio es otro elemento básico dentro de la negociación y realización de un contrato de compraventa, dentro del estudio doctrinario tanto el precio como la cosa forman parte de lo que se denominan elementos reales del contrato de compraventa, en términos generales precio proviene del latín pretium, que significa el valor monetario que se le asigna a algo. (Espasa, 2003)

El precio de adquisición de una empresa es determinado por la negociación entre el vendedor y el comprador. Aunque el valor calculado puede no ser el precio que se pague finalmente por la empresa, le da al comprador un valor estimado que puede utilizar cuando negocie el precio. Por lo general el comprador trata de adquirir la empresa a un valor un poco menor al estimado completo, desde luego, el vendedor trata de conseguir más de ese valor. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2007, pág. 96)

#### ➤ **Negociación de precios de mercado**

Procedimiento que se utiliza en la gestión de compras para fijar los precios con los proveedores, considerando que:

- ✓ El precio de venta de un material o producto es independiente de su precio de coste.
- ✓ Al negociar se establecen precios de mercado o de venta, no precios de coste.

Entre los recursos utilizados por el comprador se encuentra la “táctica del cajón”, la “táctica del fantasma” la “táctica de escalera” y la “negociación por pareja”. (Soler García, 2009, pág. 202)

➤ **Aumento del precio**

Al aumentar los precios en épocas de crisis se corre el riesgo de provocar una reacción negativa por parte de los clientes.

#### **2.1.2.6.2. PRODUCTO**

Klotler y Armstrong (2013). El producto es definido como algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (pág. 196)

Gillermo (2009) El producto realmente es un elemento que utilizamos para satisfacer las necesidades del comprador de acuerdo a sus expectativas y por ende satisfacer las del oferente o vendedor. (pág. 22)

Son las cosas sobre los cuales la acción humana ha provocado cambios, derivándose un aumento de su utilidad, debido a la acción ejercida sobre las materias primas. Un producto es cualquier bien susceptible de ser consumido, disfrutado, sentido, gustado y/o utilizado para algo. (Manuel Pérez , 2007, pág. 282)

➤ **Nivel de calidad de producto**

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la capacidad para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas. (Manuel Pérez , 2007, pág. 64)

Para (Kotler & Keller, 2006) el nivel de calidad es el nivel al que operan las características primarias del producto. Así mismo, las empresas deben

administrar la calidad a lo largo del tiempo, puesto que las mejoras permanentes del producto se traducen en grandes utilidades. (pág. 376)

➤ **Uniformidad del producto**

Los compradores esperan que los productos tengan una gran uniformidad, que se refiere al grado en que todas las unidades producidas son idénticas y cumplen con las especificaciones esperadas. El problema con la uniformidad baja es que el producto decepcionara a los compradores. (Kotler & Keller, 2006, pág. 377)

➤ **Confiabilidad**

Normalmente los compradores pagan la cantidad adicional por productos más confiable. La confiabilidad es la medida de las posibilidades de que un producto funcione correctamente y de que no se estropee o se descomponga en un periodo de tiempo específico. (Kotler & Keller, 2006, pág. 477)

### **2.1.2.6.3. DESCUENTO POR CANTIDAD**

Para (Leenders, Fearon, & England, 1992) Los descuentos por cantidad se pueden otorgar por comprar en cantidades particulares y aproximadamente en proporción a la cantidad comprada o vendida. (pág. 376)

➤ **Desde el punto de vista del vendedor**

Para Ballou (2004) Los proveedores pueden ofrecerle menores precios si se adquieren cantidades mayores, ya que los proveedores se benefician de la economía de escala y transfiere algunos de los beneficios a los compradores mediante incentivos de precios. (pág. 453)

Leenders Fearon & England (1992) La justificación para acceder a esos descuentos, usualmente es que la cantidad comprada origina ahorros al vendedor, facilitando un menor precio para el comprador que ha hecho posible esos ahorros. Ese ahorro puede ser de dos clases:

- ✓ Ahorro en los costos de producción.
- ✓ Desde el Ahorro en los costos de mercadotecnia. (pág. 354)

➤ **Desde el punto de vista del comprador**

El agente de compras con frecuencia es alentador para el que compra en grandes cantidades. Si las cantidades adquiridas ya son grandes (es decir, mayores que el último intervalo de precio) no necesitará considerarse nada más. Sin embargo, cuando las cantidades de compra son pequeñas, el comprador enfrenta el dilema de pagar un mayor precio para la pequeña cantidad o incrementar la cantidad de compra e incurrir en un costo adicional de manejo de inventario. (Ballou, 2004, pág. 453)

#### **2.1.2.6.4. PRODUCCIÓN**

Producción es “la fabricación de un objeto físico por medio del uso de hombres, materiales y equipo.” de acuerdo al enfoque de Mayer R. (1977. Pág. 3) citado en la tesis (Paredes Balladares, 2010).

En el lugar donde se ejecuta la transformación de la materia prima en productos terminados, utilizando para ello una serie de operaciones estandarizadas en cada uno de los procesos requeridos, personal calificado, maquinaria y equipo distribuido apropiadamente dentro de un ambiente físico que mantiene condiciones normales para el trabajo. Según (Prompyme, 2005, pág. 103).

**Objetivos de Producción.-** “Cumplimiento de plazos, es decir, hacer despachos a tiempo. Tiempos cortos de elaboración del producto, rapidez, evitar tiempos muertos, que el material no esté inmovilizado. Poca inversión de capital, teniendo cantidades mínimas de existencias y reservas de material, mínimos créditos y mantener reducida la carga de los intereses.”

➤ **Producción artesanal**

Se caracteriza por corridas de producción cortas. Solo uno o algunos productos se fabrican antes de que la máquina de propósitos general pase a otro esquema de producción. Cada trabajo puede ser único y requerir un conjunto especial de pasos de producción para determinar el producto.

➤ **Producción en serie**

Lo que se considera producción masiva, ya que se refiere a corridas de producción largas. Se utiliza equipos muy especializados, porque se usa una y otra vez en la producción del mismo artículo. Pocas pequeñas empresas pueden aplicar en serie. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2007, pág. 486)

➤ **Cantidad de producción**

Es la creación de un bien o servicio mediante la combinación de factores necesarios para conseguir satisfacer la demanda del mercado.

#### **2.1.2.6.5. CONTRATO**

El contrato se aplica a todo acuerdo de voluntades reconocido por el derecho civil, dirigido a crear obligaciones civilmente exigibles. Estos llegaron a constituir una de las fuentes más fecundas de los derechos de crédito. Estaba siempre protegido por una acción que le atribuía plena eficacia jurídica, cosa que también ocurría con algunos pactos que no entraban en la categoría de

contratos, pero existía también un gran número de convenciones o pactos que, a diferencia de los contratos, no estaban provistos de acción para exigir su cumplimiento y carecían de nombre. (García Amigo, 2005)

Convenio entre dos partes o más, todas legalmente responsables. (Alles, 2012, pág. 109)

➤ **Plazos de pago**

Es el plazo que transcurre desde que se entrega la mercancía hasta que se abona su importe. Cuando queremos comprar los pagos que se producen en distintos momentos, debemos actualizarlos al momento actual, es decir, busca su equivalencia financiera. (Lopez Fernando, 2014, pág. 49)

➤ **Plazos de entrega**

Un plazo de entrega dilatado implica tener más stock del necesario para cubrir los días desde que se hace el pedido hasta que se recibe. También es importante que el plazo de entrega se cumpla, para evitar quedarse sin existencias o tener un stock de seguridad para cubrir los posibles incumplimientos. (Lopez Fernando, 2014, pág. 53)

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**Asociatividad.** - Disposición y capacidad de un conjunto de personas independientes, para integrar visiones, motivaciones y competencias productivas, en función de la realización de objetivos comunes que están relacionados con la mejora de la competitividad de los actos integrados.

**Capacitación.** - Es considerado como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización adquiere conocimientos.

**Calidad.** - Valoración de elementos que compone el núcleo, en razón unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permitir ser comparativos con la competencia.

**Crel.-** (Centros De Recolección Y Enfriamiento De Leche) los productores de leche forman grupos asociativos para promover la estabilidad y a la mejoría en los precios de la leche.

**Confianza.** -Es la voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basado en la expectativa de que esta realizara una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción.

**Compromiso.** -La eficacia de los acuerdos entre empresas para lograr el desarrollo local solo es posible si los actores involucrados son capaces de mantener entre ellos el compromiso, la confianza y la cooperación para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

**Cooperativa.** - Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta.

**Contrato.** - Contrato es un acuerdo voluntario entre dos partes, llamadas deudor y acreedor. Cada parte puede estar constituida por más de una persona, o sea que puede haber más de un deudor y/o más de un acreedor vinculados por el contrato.

**Descuento.** - El descuento es una reducción o disminución en el precio de un objeto o de un servicio. De este modo, el descuento es presentado como un beneficio para el comprador, pero para esto no es necesario que el vendedor pierda parte de la plata que ha invertido en comprar dicho producto para la venta o que el precio con descuento esté por debajo de sus honorarios por sus servicios prestados.

**Estrategia.** - La estrategia que se diseña será trascendental para lograr los objetivos y llenar las expectativas de los socios de la organización, La estrategia de una compañía es el plan de acción de una administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones.

**Ganancias.** - Valor residual que queda después que de los ingresos se ha restado los costos. Utilidad bruta o neta, después de deducir los impuestos, que obtienen las empresas, es la diferencia positiva entre los ingresos y los gastos contables.

**Negociación.** -Negociar es el proceso por el cual dos o más partes, con objetivos interdependientes y coincidentes en parte, intentan llegar a un acuerdo que les permita alcanzar dichos objetivos de la forma más beneficiosa.

**Liderazgo.** -Que liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.

**Poder.** -En un sentido amplio, podemos considerar que alguien posee poder cuando tiene capacidad para moldear la conducta de otra persona o grupo.

**Proveedores.** -Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

**Socio.** - Es el individuo que se une a otro para desarrollar algo en conjunto. Las personas que se vinculan con un objetivo en común (es decir, que se asocian) forman una sociedad.

### 2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Por lo tanto, en el trabajo de investigación se plantea las siguientes hipótesis:

#### **Hipótesis General.**

- La aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora” periodo 2015, son insipiente y empírico.

#### **Hipótesis Específico.**

- La aplicación de los principios de asociatividad en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora” periodo 2015 es bajo en confianza, liderazgo y comunicación.
- El poder de negociación de los socios en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora” periodo 2015 es bajo en la medida que, no se tiene el control del precio y cantidad de producción.

## 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Las variables que intervendrán en la comprobación de las hipótesis enunciadas son las siguientes:

### 2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

#### VARIABLE INDEPENDIENTE:

- Principios de asociatividad.

#### VARIABLE DEPENDIENTE:

- Poder de negociación.

### 2.4.2. HIPÓTESIS ESPECIFICA N°1

Principios de asociatividad.

- Confianza.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Participación.
- Compromiso.

### 2.4.3. HIPÓTESIS ESPECIFICA N°2

Poder de negociación

- Precio.
- Producto.
- Descuento.
- Producción.
- Contrato.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se detalla el camino a seguir en el desarrollo de la investigación, la forma en que se analizó la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios San Santiago – Acora.

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Según (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista,P., 2010) el enfoque de investigación es cuantitativa debido a que se usa la recolección datos para probar la hipótesis con base a la medición numérica, y el análisis estadístico. Este estudio permitió recoger información sobre las variables de asociatividad y poder de negociación de los socios en la cooperativa.

#### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se tomó como referencia la clasificación realizada por (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista,P., 2010) Se usó el Diseño no Experimental; Transaccional o transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento y en un tiempo único para posteriormente analizarla. El propósito es

describir variables de asociatividad y poder de negociación para luego analizar e interpretar en un momento dado. (pág. 149)

### 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Según (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010) ya que se ha estudiado las características de las variables de objeto de estudio y sus implicancias. (pág. 80)

El alcance de la investigación es:

#### **Descriptivo explicativo**

**Descriptiva.-** Porque a través de ella se pudo analizar, medir y especificar propiedades, características y rasgos importantes de las variables del estudio.

**Explicativo.-** Es como su nombre lo indica su interés se centra en especificar porque ocurre el hecho, en qué condiciones se da este y porque se relacionan dos o más variables, dándole un sentido de entendimiento al problema objeto de estudio.

### 3.4. MÉTODO

Los métodos son procedimientos sistemáticos y estandarizados usados en la investigación, para resolver problemas específicos.

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo del trabajo de investigación son:

**Método deductivo.** - Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. En el trabajo se utilizó en la revisión de la literatura sobre

los principios de asociatividad, poder de negociación, para elaborar el marco teórico y la descripción del problema, etc.

**Método Analítico.** - Este método que descompone, el problema planteado en el presente trabajo de investigación, en partes que lo integran, con el propósito de estudiar cada uno de sus partes y su relación entre ellas en un tiempo y espacio determinado. En la investigación se empleó el análisis estadístico de cada indicador de las dimensiones según los objetivos planteados.

### 3.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Para la realización del trabajo de investigación se han considerado las siguientes técnicas de recolección de datos:

**Encuesta.** Por medio de esta técnica se encuestó a los 34 socios de la Cooperativa de servicios San Santiago-Acora.

**Observación.** Se recogió información mediante la observación de cada uno de los socios poniendo la mirada en ellos, como, donde y en qué condiciones están desarrollando sus actividades.

### 3.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los principales instrumentos que se aplican en la técnica a fin de recolectar información, son:

**Cuestionario.** – Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El instrumento consta de 34 ítems divididas en tres secciones: sección I datos descriptivos, sección II asociatividad y sección III poder de negociación. La cual se aplicó a los socios de la Cooperativa de

servicios San Santiago-Acora, se empleó el siguiente instrumento: El “Test” escalamiento tipo Likert.

**Codificación de categoría (valor asignado para cada ítem):**

- ❖ 5 = Muy alto.
- ❖ 4 = Alto.
- ❖ 3 = Medio
- ❖ 2 = Bajo
- ❖ 1 = Muy bajo

**Ficha de observación.** - se utilizó mediante el empleo de los sentidos para investigar los hechos que suceden en la realidad. Son opiniones que surgen de la experiencia, actos presenciales y vivenciales en el centro de investigación. Se observó que los socios carecían en confianza, liderazgo y la manera adecuada de comunicación entre socios y directivos los cual se refleja en la forma de su trabajo, desaprovechando los beneficios que una cooperativa traía a los socios, y uno de los beneficios es mejora el poder negociación.

### **3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

En el trabajo de investigación se empleó el procesamiento y análisis de datos de estadística descriptiva con el que se explicó los resultados productos de la investigación, lo que permitió contrastar la hipótesis planteada.

Por lo que se realizaron las siguientes actividades: Análisis de información obtenida, codificación, procesamiento para estimar porcentajes y promedios a través de tablas estadísticas para poder realizar el tratamiento e interpretación de información obtenida, materia de estudio para dicho fin se empleó Microsoft Excel 2010.

### 3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.8.1. Población

Tomando como referencia el concepto señalado por (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista,P., 2010), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, en la investigación está comprendida por la totalidad de los socios de la cooperativa que está conformado por 105 socios agrupados en 14 CRELES y 9 son los no asociados, los cuales no forman parte de la población investigado.

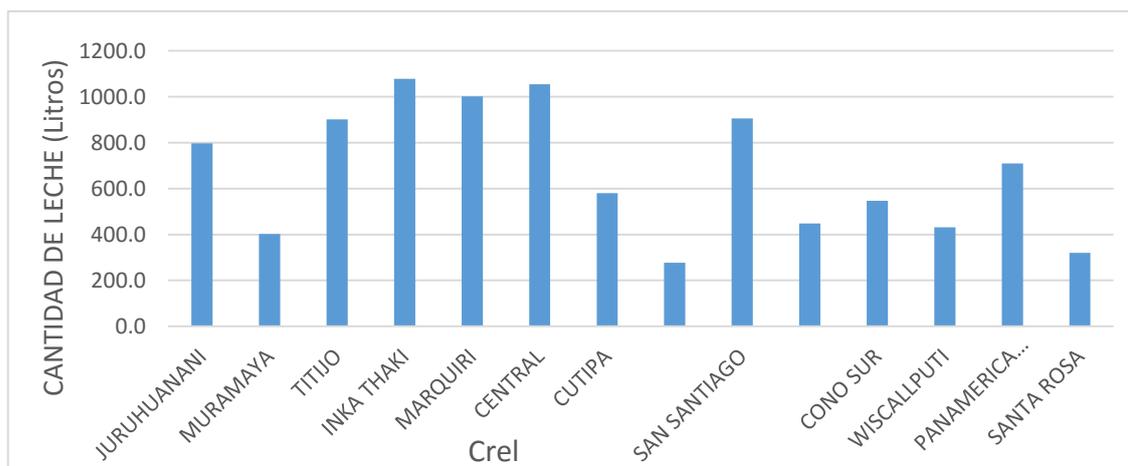
**Figura N° 1 Socios de la cooperativa**

<b>COOPERATIVA DE SERVICIOS SAN SANTIAGO</b>			
<b>RUTA 1</b>		<b>RUTA2</b>	
1. CREL: JURUHUANANI	13	9.CREL: MARQUIRI	13
2.CREL: INKATHAKI	10	10.CREL: CONO SUR	6
3.CREL: CUTIPA	5	11.CREL: WISCALLPUTI	4
4.CREL: CENTRAL	11	12.CREL: PANAMERICANA	7
5.CREL: SAN SANTIAGO	12	13.CREL: SANTA ROSA	3
6.CREL: TITIJO	10	14.CREL: MARCA ESQUEÑA	4
7.CREL: JACHA JAHUIRA – PUENTE	3		
8.CREL: MURAMAYA	4		
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>		<b>37</b>
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>		

*Fuente:* En base a las planillas de la Cooperativa de servicios San Santiago.

*Elaboración:* Propia del investigador.

**Figura N° 2 Comparación de producción de leche por CREL**



**Fuente:** En base a las planillas de la Cooperativa de servicios San Santiago.

**Elaboración:** Propia del investigador.

### 3.8.2. Muestra

Para la determinación de la muestra se empleó el muestreo no probabilístico y por conveniencia según el autor Niño Rojas, (2011:59). Indica que se aplica el criterio de que muestra es la más conveniente.

Por conveniencia de la investigación la muestra se considera según el **criterio de volumen de producción** a los socios de 3 CRELES que tienen mayor producción de leche fresca, los cuales constituyen un total de **34 socios**. Esta cantidad de muestra se tomó dado que, solo se tuvo acceso a dichos CRELES.

**Figura N° 3 CRELES considerados para la muestra**

CREL DE LA COOPERATIVA	SOCIOS	%
CREL: INKATHAKI	10	29%
CREL: MARQUIRI	13	38%
CREL: CENTRAL	11	32%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** En base a las planillas de la Cooperativa de servicios San Santiago.

**Elaboración:** Propia del investigador.

## CAPITULO IV

### CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación se desarrolló específicamente en la Cooperativa de servicios San Santiago-Acora, ubicada en la comunidad de Caritamaya del distrito de Acora, Provincia y Departamento de Puno.

El distrito de Acora, corresponde a la jurisdicción de la provincia de Puno que cuenta con 19 centros poblados y 205 Comunidades Campesinas. Según el análisis geográfico de la provincia de Puno, el distrito de Acora es el distrito más extenso y más poblado de la provincia de Puno.

#### 4.2. UBICACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

**Ubicación política.** Políticamente Caritamaya se encuentra en los siguientes:

- \* Centro poblado : Caritamaya
- \* Distrito : Acora
- \* Provincia : Puno
- \* Departamento : Puno

**Ubicación Geográfica.** Geográficamente Caritamaya se encuentra enmarcado entre las coordenadas del centroide (centro de gravedad del polígono superficial del distrito de Acora)

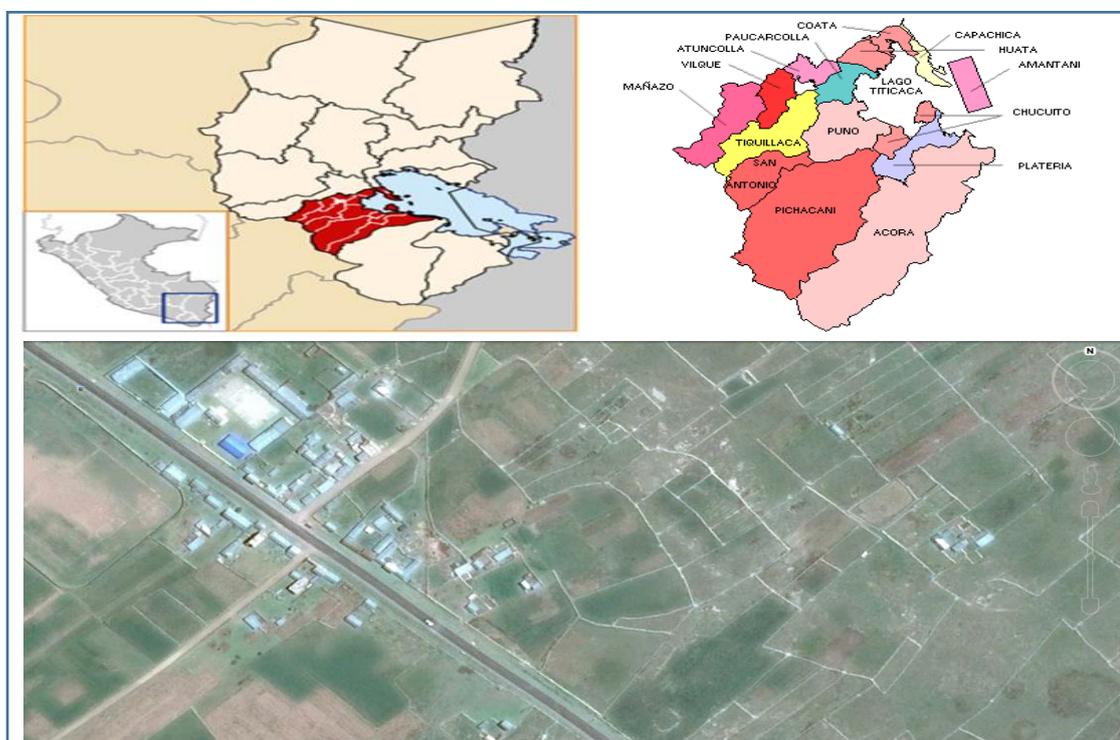
Coordenadas Geográficas:

- \* Zona del esferoide : 19
- \* Sistema internacional de Coordenadas :WGS 84
- \* Latitud : 16°22'00.35" Sur
- \* Longitud : 69°58'17.47" Oeste
- \* Altitud : 4163. 60 m.s.n.m.

Coordenadas Geográficas:

- \* Norte : 8190246.50 m.
- \* Este : 396242.50 m.

**Figura N° 4 Mapa de ubicación de departamento de Puno, Distrito de Acora y la Comunidad de Caritamaya**



**Fuente:** Mapa político del Perú, de Puno y google earth.  
**Elaboración:** Propia del investigador.

**Figura N° 5 Centro Poblado según Zonas Geográficas y su Jurisdicción**

N°	ZONAS GEOGRAFICAS	NOMBRE DE LOS CENTROS POBLADOS	DISPOSITIVO LEGAL	N° DE C.C.
1	ZONA LAGO	. VILLA SOCCA. . SANTA ROSA DE YANAQU. . THUNUHUYA. . CCOCCOSANI. . CCOPAMAYA. . JAYUJAYU.	O.M.N° 096-2004- CMPP O.M.N° 096-2004- CMPP O.M.N° 096-2004- CMPP O.M.N° 096-2004- CMPP XXXXXXXXXXXXXXXXXX O.M.N° 096-2004- CMPP	11
2	ZONA CENTRO	. CIUDAD DE ACORA. . CHANCACHI. . CARITAMAYA. . CULTA. . MARCA ESQUEÑA. . CRUCERO. . THUNCO	LEY N° 757 O.M.N° 096-2004- CMPP O.M.N° 096-2004- CMPP O.M.N° 096-2004- CMPP O.M.N° 096-2004- CMPP XXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX	21
3	ZONA ALTURA	. AMPATO. . TOTORANI. . SACUYO.	O.M.N° 096-2004- CMPP O.M.N° 096-2004- CMPP O.M.N° 096-2004- CMPP	23
4	ZONA CORDILLERA	. AYRUMAS CARUMAS. . A.M. AGUAS. . CALIENTES. . JILATAMARCA RIO BLANCO. . PASTO GRANDE.	O.M.N° 096-2004- CMPP XXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX O.M.N° 096-2004- CMPP O.M.N° 096-2004- CMPP	7
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>		<b>62</b>

*Fuente:* Documentos de la municipalidad de Acora.

*Elaboración:* Propia del investigador.

### 4.3. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

#### Cooperativa de servicios San Santiago - Acora

##### Base legal

La cooperativa se rige por la ley general de cooperativas, por lo establecido en los decretos supremos 013-03-AG y 018-94-AG por el presente estatuto y sus reglamentos internos.

Los casos no previstos por las indicadas normas, se regirán por los principios generales del cooperativismo, por el derecho común y la ley general de sociedades en los puntos que le correspondiera.

La cooperativa por su estructura social, es una cooperativa dedicada en sus inicios al acopio de leche, transformación en productos lácteos, comercialización de la misma y otros productos agropecuarios de sus asociados y de la adquisición de la producción de las sociedades en general. Además, podrá realizar otras actividades productivas, comerciales y transformativas de carácter industrial oportunamente.

### **Finalidad**

Es finalidad de la cooperativa contribuir al desarrollo socioeconómico del socio y su familia, prestándoles servicios competitivos y de calidad relacionados a la actividad de producción, comercialización y transformación de sus productos como la leche, quinua, cañihua y otros productos agropecuarios y artesanías.

### **Visión**

Ser la cooperativa de producción láctea más importante de la región y del Perú inicialmente en acopio, luego la transformación e industrialización de la producción láctea, así como la oportunamente transformar insumos de carácter industrial de la quinua, cañihua y otros productos agropecuarios y artesanías que son productos más importantes de producción de la zona en el Perú, en la comercialización podrán estos productos ser exportados. Aclarándose que las actividades en mención su propósito es y será elevar el nivel de vida de sus socios dentro de un contexto de conservación y preservación del medio ambiente.

## Misión

Hacer de nuestra cooperativa uno de los ejes y pilares del desarrollo agroindustrial del departamento de Puno y el Perú, orientado además hacia los mercados del mundo entero, teniendo como base fundamental el desarrollo social, económico y cultural de los socios integrantes, quienes actúan como promotor del cambio y de ser a la vez gestores de su propio destino.

## Objetivos

Son objetivos de la cooperativa los siguientes:

- a) Propiciar el incremento de la producción y rentabilidad de la leche, quinua, cañihua y otros productos agropecuarios. Así como las actividades de artesanías y artes de nuestro mundo andino.
- b) Acopiar comercializar e industrializar la producción lechera y otros productos agropecuarios.
- c) Completar la cadena estratégica comercial para obtener mayor valor agregado a sus productos.
- d) Incentivar y desarrollar la diversificación de la producción lechera y sus derivados lácteos, agropecuaria asegurando el mercado y respetando la ecología y el medio ambiente del área de influencia de la cooperativa.
- e) Promover el desarrollo sostenible de las unidades de producción familiar para elevar la calidad y el nivel de vida del socio y su familia.
- f) Brindar, promover y fomentar la educación cooperativa.
- g) Promover la participación de mujeres y varones socios, en todas las acciones y actividades de la cooperativa, bajo los conceptos de equidad y democracia.

- h) Elevar el nivel técnico productivo, de gestión empresarial y capacidad organizativa.
- i) Promover el desarrollo de las socias, esposas e hijas de socios como elemento primordial de desarrollo de las unidades familiares y de la cooperativa.
- j) Brindar y asegurar el abastecimiento de productos de consumo de manera continua y en condiciones óptimas de calidad.
- k) Promocionar líderes en manejo empresarial y gerencial a socios e hijos de socios con principios y valores de buena formación.
- l) Impulsar la transparencia tecnológica de la leche, cultivos agrícolas, actividades pecuarias y otros con diversos programas directamente al socio con personal especializado.

## CAPITULO V

### EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de esta investigación se hace en la lógica de dar respuesta a cada uno de los objetivos que se han planteado al comienzo de la misma, esto es, sobre la aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios San Santiago. Al final, la respuesta de cada objetivo logra constructivamente y críticamente, la repuesta al objetivo general.

La investigación ha tomado como muestra la más conveniente un total de 34 socios que conforman 3 CRELES, se tomó el criterio de mayor producción de leche fresca entre los 14 CRELES de la Cooperativa de servicios San Santiago – Acora, la encuesta se aplicó durante 3 días, día 17 en el CREL Marquiri, día 18 CREL Central y el día CREL19 Inkathaki, en su centro de acopio desde las 8 hasta las 10 de la mañana cuando los productores traían la leche al centro de acopio llamado CREL. Dichos instrumentos fueron respondidos por los socios de la cooperativa.

## **5.1. OBJETIVO ESPECÍFICO N°1:**

### **Descripción de la aplicación de los principios de la asociatividad en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015**

Para analizar la aplicación de los principios de asociatividad como la confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso se tomó en cuenta la información obtenida a través de las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de servicios San Santiago-Acora.

### **Explicación general de la aplicación de las fichas de observación**

En el presente trabajo de investigación se utilizó la ficha de observación para dar mayor orden y precisión a las respuestas de cada socio, lo cual se aplicó en reiteradas ocasiones en la que se visitó la cooperativa en este caso a los 34 socios estas fichas estaban divididas en 5 partes lo cuales son para cada principio de asociatividad estos datos nos permitió corroborar las respuesta obtenidas de cada ítem. (Ver anexo N° 2)

## **CONSIDERANDO CADA UNO DE LOS PRINCIPIOS SE TIENE:**

### **5.1.1. CONFIANZA**

Los indicadores de confianza se refieren a todos los aspectos que permite que un socio se sienta beneficiado en una organización y por tanto se sienta feliz y cómodo con los trabajos que realiza, ya que la confianza es la base para la sostenibilidad social del negocio conjunto. Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes parámetros.

### a) Ganancias económicas

Las ganancias económicas se pueden definir como la diferencia que existe entre el precio de compra y el precio de venta de los productos.

**Tabla N° 1 Ganancias económicas**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	4	12%
Bajo	27	79%
Muy Bajo	3	9%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

En la Tabla N° 1 del total de encuestados, 27 personas representan el 79% de socios encuestados indican que tienen un bajo nivel de ganancias económicas, en tanto 12% de encuestados indican que es mediano, y el 9% de encuestados indican que es muy bajo sus ganancias económicas.

Considerando las respuestas obtenidas el 79% de los socios que son la mayoría manifiestan que tienen un bajo *nivel de ganancias económicas*, esto significa que no hubo mejoras y que siguen como antes de pertenecer a la cooperativa lo cual está generando desconfianza entre los socios ya que, no es suficiente para realizar sus compras. Así mismo los datos mostrados son corroborados por la técnica de observación, dado que, se ha podido apreciar que la gran mayoría de los socios entrega leche entre 5 a 10 litros por día por lo que no son retribuidos como tal.

### b) Ahorro económico

El ahorro es lo que queda después de comprar bienes y servicios de consumo, también se define como el hecho de que el ahorro se suma a la riqueza.

Tabla N° 2 Ahorro económico

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	0	0%
Bajo	31	91%
Muy Bajo	3	9%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

La Tabla N° 2 permite evidenciar que en la cooperativa un 91% de los socios encuestados nos indica que tienen un bajo nivel de ahorro económico, y el 9% de los encuestados indican que es muy bajo, es decir no tienen ahorros.

Según los resultados obtenidos el 91% afirman que es bajo *el nivel de ahorro económico*, esto indica que la mayoría no tiene ahorro económico de la venta de sus productos esta situación está generando desconfianza, impidiendo un trabajo más integrado y están limitados para invertir en la alimentación del ganado que tiene efectos en la producción de leche. Estas cifras son corroboradas por la técnica de observación en donde se apreció que los productores no tienen un buen volumen de producción por muchos factores una de ellas es la escasa propiedad que tienen por lo que no pueden invertir en la siembra de pastos cultivados y/o en dar alimentos balanceados para aumentar el volumen de su producción.

### c) Trabajo en equipo

Trabajar en equipo supone el compromiso de compartir conocimientos y aprender interactuando, de esta forma existe un valor añadido, que con el trabajo individual no sería posible, implica también el compromiso de sus integrantes en una meta común.

Tabla N° 3 Trabajo en equipo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	13	38%
Bajo	15	44%
Muy Bajo	6	18%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 3, un 44% de los encuestados afirma que es bajo el trabajo en equipo en la asociación, y el 38% de los encuestados opinan que es mediano, algunos de los encuestados que representa una minoría el 18% califican como muy bajo.

Según los resultados de la encuesta el 44% afirman que no hay un buen *nivel de participación en los trabajos en equipo realizados en la cooperativa*, esto nos da a entender que no todos participan en los diferentes eventos o actividades que organiza la cooperativa, por esta razón se sienten excluidos por lo que crece una desconfianza para la cooperativa. Además, estos datos son corroborados por la técnica de observación en donde se pudo ver que la entrega de insumos (leche) no es constante en la cooperativa ya que algunas veces son consumidos por ellos mismos o son vendidos a otros consumidores.

Tabla N° 4 Resumen de confianza

Categoría	Preguntas			
	Confianza			
	1	2	3	
	Ganancias económicas	Ahorro económico	Trabajo en equipo	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Mediano</b>	12%	0%	38%	17%
<b>Bajo</b>	79%	91%	44%	71%
<b>Muy Bajo</b>	9%	9%	18%	12%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

*Fuente:* Tablas N° 1, 2,3.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 4, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total que consideran los socios respecto a la confianza como bajo con un 71%, en tanto un total de socios que representa 17% consideran la confianza como mediano, y el menor cantidad de socios que representa el 12% considera como muy bajo el nivel de confianza en la cooperativa.

Considerando las respuestas vertidas de las personas encuestadas el 71%, afirma que el bajo nivel de confianza en la cooperativa está dado por los bajos niveles de ganancias económicas, ahorro económico, y escaso trabajo en equipo esta situación vivida por los socios está creando desconfianza entre ellos mismos. El análisis se apoya en los autores (Brockner et al., 1997; Davis et al., 2000; Early, 1986; Podsakoff et al., 1990; Rich, 1997) citado por (Lleo de Nalda, 2011) La confianza en el ámbito empresarial es uno de los elementos que viene siendo estudiado por la literatura del *Management* desde hace décadas. Partiendo de una concepción de la “empresa” como organización humana, el fenómeno de la confianza resulta nuclear en la actividad diaria, ya

que incide directamente en la interdependencia de sus miembros, de la que depende a su vez el logro de los objetivos propios y de la organización.

### **5.1.2. LIDERAZGO**

Es fundamental para guiar la acción colectiva en una asociación, los líderes son personas en las que no pueden faltar los valores como son: tenacidad, esfuerzo, compromiso, honestidad entre otros. Tienen que poseer capacidad de comunicación tanto interna y externa, además deben ser digno de reconocimiento y credibilidad en tal sentido un líder es la persona capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida. Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes parámetros.

#### **a) Presencia de valores**

Los valores de un individuo o de una colectividad no se presentan aislados, yuxtapuestos o desordenados. Al contrario, ellos están relacionados entre sí, son interdependientes, ellos forman «un sistema»; Cuando se adopta un valor nuevo o un determinado valor pierde su lugar, cuando un valor se refuerza o se debilita, el sistema entero se ve afectado alcanzar y saber transmitirlo a su equipo de trabajo, pero además es importante contar con ciertos valores que inspiren tranquilidad y confianza a sus seguidores.

Tabla N° 5 Presencia de valores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	10	29%
Bajo	21	62%
Muy Bajo	3	9%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la tabla N° 5, un 62% de los encuestados indican que la presencia de valores es bajo en los líderes de la cooperativa, el 29% de los encuestados opinan que es mediano, algunos de los encuestados que representa una minoría que es 9% califican como muy bajo.

El 62% indican que la *presencia de valores es bajo en los líderes*, significa que los socios reconocen que hay una carencia de valores en la organización, problema que ocurre a causa de la debilitación de los valores en los directivos que también afectan a los demás socios lo cual está limitado el crecimiento de la cooperativa. Datos que además son corroboradas por la técnica de observación en donde se apreció un bajo compromiso, honestidad, y lealtad, por dichas razones la asociación no ha tenido un incremento en número de socios desde su fundación, además la mayoría de los socios son pasivos o poco proactivos.

### b) Capacidad de comunicación

La capacidad de comunicación se entiende como la función indispensable de la persona y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus

procesos internos con otros haciendo que entre los socios exista un buen nivel de liderazgo.

**Tabla N° 6 Capacidad de comunicación**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	9	26%
Bajo	19	56%
Muy Bajo	6	18%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 6, un 56% de los encuestados indican que es bajo el nivel de capacidades de comunicación interna y externa de los líderes, en tanto el 26% de los encuestados opinan que es mediano, algunos de los encuestados que representa una minoría que es 18% califican como muy bajo.

Lo más resaltante según los resultados, el 56% afirman que es bajo *el nivel de capacidades de comunicación interna y externa de los líderes*, de esta manera determinamos que existe cierto desconocimiento entre los socios de las actividades que se realizan en la cooperativa. Datos que son corroborados por la técnica observación ya que los socios no saben a qué precio se compran los insumos, gastos de los servicios, sobre precios de venta de productos, y otras muchas de las actividades que realiza en la cooperativa, se determinó una poca comunicación entre los asociados y la directiva de la misma.

### **c) Reconocimiento y credibilidad**

El reconocimiento y la credibilidad que demuestran los socios hacia sus líderes hacen que todos sigan y respeten a los líderes en una organización para que exista orden y disciplina.

**Tabla N° 7 Reconocimiento y credibilidad**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	10	29%
Bajo	18	53%
Muy Bajo	6	18%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 7, un 53% de los encuestados indican que el nivel de reconocimiento y credibilidad de los líderes es bajo, y el 29% de los encuestados opinan que es mediano, algunos de los encuestados que representa una minoría que es 18% califican como muy bajo.

El 53% señala el nivel de reconocimiento y credibilidad de los líderes es bajo, lo que significa que la mayoría de los socios encuestados no reconocen su labor ni son creíbles la poca información que a veces brindan los directivos. Datos que son corroborados por la técnica de observación en donde se anotó la información de uno de los socios quien indica que, para la elección de la junta directiva no se hizo la difusión ya que no todos participaron de esta actividad por estas situaciones a muchos la gestión de los directivos no les convence.

Tabla N° 8 Resumen de liderazgo

Categoría	Preguntas			
	Liderazgo			
	5	6	7	
	Presencia de valores	Capacidad de comunicación	Reconocimiento y credibilidad	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Mediano</b>	29%	26%	29%	28%
<b>Bajo</b>	62%	56%	53%	57%
<b>Muy Bajo</b>	9%	18%	18%	15%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

*Fuente:* Tablas N° 5, 6, 7.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 8, podemos apreciar el resumen del liderazgo, de acuerdo a los ítems planteados referidos al liderazgo, el 57% que representa la mayoría indica que es bajo, en tanto 28% consideran como mediano, y el 15% considera como muy bajo.

El 57% indican no hay un buen nivel de liderazgo puesto que hay un bajo nivel de presencia de valores, capacidad de comunicación, reconocimiento y credibilidad de los directivos en la cooperativa, lo cual genera confusión, desconcierto entre ellos. Dicho análisis se apoya en el autor (Noriega, M., 2008) quien define el liderazgo como un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

### 5.1.3. COMUNICACIÓN

Es muy importante saber comunicar lo que está sucediendo o lo que están haciendo los directivos, como los nuevos proyectos que tienen etc. Si no se comunica no se puede exigir que los socios participen y se comprometan con la asociación. Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes parámetros.

#### a) Acceso a información

El acceso a la información es cuando todos los socios pueden y tienen derecho a informarse de la forma correcta sobre todas las actividades de la organización para que así exista una buena interrelación entre los socios.

**Tabla N° 9 Acceso a la información**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	11	32%
Bajo	19	56%
Muy Bajo	4	12%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

De acuerdo a la Tabla N° 9, el 56% que representa la mayoría de los socios indican que el acceso a la información es bajo, por otro lado el 32 % de los encuestados califican como mediano, y el 12% quienes representan la minoría de socios indican que es muy bajo.

El 56% afirman que *el acceso a la información es bajo*, esto significa que no existe una buena comunicación ya que no todos asisten a reuniones u otras actividades, porque algunos no son informados lo cual está generando

malentendidos en la asociación. Estos datos fueron corroborados por la técnica de observación, en donde se pudo anotar las experiencias contadas de los socios, se notó que no saben con exactitud el monto de las ganancias ni de otros gastos inherentes al negocio.

### b) Misión, visión y objetivos

La declaración de la misión será fundamental para dar una idea clara de la actividad a la que se dedican los miembros de la asociación, este factor tiene mucha importancia como un medio en el cual todos los socios se sientan identificados. La visión, es la meta, donde la organización aspira llegar en el corto, mediano y largo plazo. El objetivo por el cual todos los socios de la asociación trabajan en forma sincronizada y se sientan motivados por los frutos que se obtengan en el camino.

**Tabla N° 10 Misión visión y objetivos**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	3	9%
Bajo	22	65%
Muy Bajo	9	26%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

En la Tabla N° 10 la mayoría de los socios que representan el 65% opinan que es bajo el nivel de conocimiento de la misión, visión y objetivos de la cooperativa, el 26% de los encuestados manifiestan que es muy bajo y una minoría que representan el 9% consideran que es mediano.

El 65% señalan que el *conocimiento de la misión, visión y objetivos*, es bajo en la cooperativa por lo que nos podemos dar cuenta de que la mayoría

desconoce la misión, visión y objetivos de la cooperativa, no se identifican ni se comprometen y no toman mucho empeño en su trabajo. Estos datos se corroboraron con la técnica de la observación ya que no se pudo observar cambios, mejoras en su trabajo o mayor compromiso de los socios hacia la cooperativa.

### c) Resultados económicos

En términos generales, el resultado de una unidad de producción es el residuo que queda al restar al valor bruto de la producción o ingreso bruto, los costos (directos e indirectos) incurridos en la obtención de dicho ingreso.

**Tabla N° 11 Resultados económicos**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	9	26%
Bajo	17	50%
Muy Bajo	8	24%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

En la Tabla N°11 la mayoría que representa el 50% de los encuestados manifiestan que es bajo el nivel de conocimiento de los resultados económicos, en tanto el 26% consideran que es mediano, y el 24% de encuestados consideran que es muy bajo.

El 50% afirman que *no conocen los resultados económicos* de la cooperativa, esto significa que los socios no tienen conocimiento adecuado sobre las ganancias mensuales, anuales, lo cual desmotiva a los socios el trabajo en equipo. Estos datos se corroboraron con la técnica de la observación en donde se pudo observar a los socios desinformados ya que al preguntarles

mostraban dudas sobre los resultados económicos de la actividad económica, estas informaciones se deben dar a conocer a todos los socios para que todos participen y se comprometa con la organización, solo así la organización puede ser orientado o direccionado hacia una ruta de éxito.

**Tabla N° 12 Resumen de comunicación**

Categoría	Preguntas			
	Comunicación			
	9	10	11	
	Acceso a la información	Misión, visión y objetivos	Resultados económicos	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Mediano</b>	32%	9%	26%	22%
<b>Bajo</b>	56%	65%	50%	57%
<b>Muy Bajo</b>	12%	26%	24%	21%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

*Fuente:* Tablas N° 9, 10, 11.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 12, se muestra el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total que consideran los socios respecto a la comunicación en la cooperativa, como bajo con un 57%, en tanto 22% consideran estos aspectos como mediano, y el 21% considera como muy bajo.

Teniendo en cuenta los porcentajes obtenidos, se puede ver claramente, que la mayoría el 57% de los socios indican que la comunicación es bajo en la cooperativa porque no tienen un acceso a la información, desconocen la misión, visión y objetivos, y un bajo nivel de resultados económicos los cuales está generando individualismo en la cooperativa. Dicho análisis se apoya en el autor (Fuentes Navarro, R.;, 2008) la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales

funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta, además ayuda a los miembros de la organización a alcanzar sus metas personales, sirviendo como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa.

#### **5.1.4. PARTICIPACIÓN**

El indicador participación deriva de la confianza que se desarrolle al interior de una organización y la presencia y aceptación de un líder, facilitan la participación activa de todos los socios. Los éxitos económicos motivan a sus miembros a trabajar con más ahínco, a ofrecer mejores productos y servicios, sea incorporando nuevas tecnologías, sea capacitándose o solicitando créditos para invertir en equipo e infraestructura. Sin embargo, es deber de la organización promover esa participación. Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes parámetros.

##### **a) Capacitación**

Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad para que pueda resolver objetivamente los problemas que día a día se les presentan.

Tabla N° 13 Capacitación

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	5	15%
Mediano	13	38%
Bajo	14	41%
Muy Bajo	2	6%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

En la Tabla N° 13 la mayoría de los socios que representan el 41% de los encuestados manifiestan que es bajo, la participación en las diferentes capacitaciones organizadas por la cooperativa para la elaboración óptima de productos lácteos, el 38% manifiestan que es mediano, en tanto el 15% de los encuestados considera como alto, en menor cantidad que es el 6% indica que es muy bajo.

Lo que resalta según los resultados obtenidos que el 41% consideran que es bajo la *participación en las capacitaciones organizadas por la cooperativa para la elaboración óptima de productos lácteos*, esto significa que los socios no pueden resolver los problemas que se les presentan en la cooperativa. Así mismos los datos son confirmados por la técnica de observación, ya que se ha podido observar que en su centro de labor no todos practican lo aprendido en la capacitación por ejemplo la técnica de ordeño no es de manera correcta en todos los socios, en cuanto al piso forrajero se pudo observar que no todos los socios tienen pastos cultivados y el mejoramiento genético es escaso por tal razón la participación en las capacitaciones es muy bajo.

## b) Mejora de la tecnología

La tecnología que refleja amplitud, para después delimitarla dentro del proceso productivo: es la aplicación del conocimiento para resolver los problemas humanos. Es el juego de procesos, herramientas, métodos, procedimientos y equipos que se utilizan para producir bienes y servicios.

**Tabla N° 14 Mejora tecnológica**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	11	32%
Bajo	23	68%
Muy Bajo	0	0%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

En la Tabla N° 14 Se muestra que la mayoría de los encuestados que representan el 68% indica el nivel participación de mejora tecnológica en su centro de producción es bajo, en tanto el 32% de los encuestados considera como mediano.

Lo más resaltante, es bajo con el 68% en cuanto *al nivel participación de mejora tecnológica en su centro de producción*, esto nos da a entender que los socios no cuentan con ordeñadoras ni cobertizos para el ganado vacuno u otro tipo de tecnologías para incrementar la producción de los quesos. Así mismos los datos mostrados son corroborados por la técnica de observación, ya que se ha podido observar alguna de sus actividades lo realizan de modo tradicional sin maquinarias como es la extracción de la leche.

Tabla N° 15 Resumen de participación

Categoría	Preguntas		
	Participación		
	13	14	
	Capacitación	Mejora tecnológica	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	15%	0%	8%
<b>Mediano</b>	38%	32%	35%
<b>Bajo</b>	41%	68%	54%
<b>Muy Bajo</b>	6%	0%	3%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

*Fuente:* Tablas N° 13, 14.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 15, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total que consideran los socios respecto a la participación, como bajo con un 54%, en tanto 35% consideran estos aspectos como medianos, el 8% como alto y el 3% considera como muy bajo.

Según los resultados mostrados en la tabla se observa que la mayoría que es el 54% de los socios no participan en las capacitaciones y en las mejoras tecnológicas razón por lo se puede decir que no están comprometidos totalmente con la organización generando divisionismo. Dicho análisis se apoya en el autor (Escat Cortes, 2007) La participación como motivación es que la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

### 5.1.5. COMPROMISO

Significa esforzarse en convertir su asociación en la cooperativa líder en la zona sur para ello es muy importante que los socios inviertan tiempo, dinero y esfuerzo. Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes parámetros.

#### a) Inversión de tiempo, esfuerzo y dinero

La inversión consiste en la aplicación de recursos financieros para la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de una empresa.

**Tabla N° 16 Inversión de tiempo, dinero y esfuerzo.**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	15	44%
Bajo	16	47%
Muy Bajo	3	9%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 16, el 47% de los socios encuestados consideran como bajo el nivel de inversión de tiempo, esfuerzo y dinero para aumentar la producción de productos lácteos y el 44% mediano, por otro lado 9% manifiestan que es muy bajo.

Lo más resaltante es el 47% que indica como bajo el nivel de inversión de tiempo, esfuerzo y dinero para aumentar la producción de productos lácteos, Lo que significa que los socios ganan poco, debido a su poca producción y al no recibir una retribución considerable a comparación de los productores independientes existiendo miramientos. Por lo que se encuentran

desmotivados para mejorar su producción y por tanto no invierten más tiempo, dinero ni esfuerzo. Estos datos fueron corroborados por la técnica de observación, en donde se apreció que no hay una mejora genética en sus ganados se pudo notar una escasa inversión en cuanto a la mejora del piso forrajero y existe una inadecuada alimentación del ganado vacuno.

**Tabla N° 17 Resumen de compromiso**

Categoría	Preguntas	
	Compromiso	
	16	
	Inversión de tiempo esfuerzo y dinero	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	0%
<b>Mediano</b>	44%	44%
<b>Bajo</b>	47%	47%
<b>Muy Bajo</b>	9%	9%
<b>Total</b>	100%	100%

*Fuente:* Tablas N° 16.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 17, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total que consideran los socios respecto al compromiso, como bajo con un 47%, en tanto 44% consideran como mediano, y el 9% considera como muy bajo.

Según los resultados mostrados el 47% de los encuestados afirman que no hay un compromiso de parte de los socios por ello no hay contribución activa para el logro de las metas. Dicho análisis se apoya en los autores (Claire Rocha & Bohrt, 2003) quien menciona, que los altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. Es decir

va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo.

**Tabla N° 18 Resumen de encuestas respecto a la aplicación de los principios de asociatividad.**

Categoría	Pregunta																	
	Confianza				Liderazgo				Comunicación				Participación		Compromiso			
	1	2	3		5	6	7		9	10	11		13	14		16		
	Ganancias económicas	Ahorro económico	Trabajo en equipo	p. total %	Presencia de valores	Capacidad de comunicación	Reconocimiento y credibilidad	p. total %	Acceso a la información	Misión, visión y objetivos	Resultados económicos	p. total %	Capacitación	Mejora tecnológica	p. total %	Inversión de tiempo esfuerzo y dinero	p. total %	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	0%	8%	0%	0%	2%
<b>Mediano</b>	12%	0%	38%	17%	29%	26%	29%	28%	32%	9%	26%	22%	38%	32%	35%	44%	44%	29%
<b>Bajo</b>	79%	91%	44%	71%	62%	56%	53%	57%	56%	65%	50%	57%	41%	68%	54%	47%	47%	57%
<b>Muy Bajo</b>	9%	9%	18%	12%	9%	18%	18%	15%	12%	26%	24%	21%	6%	0%	3%	9%	9%	12%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Fuente:* Tablas N° 4, 8,12, 15, 17.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 18, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total respecto a las calificaciones que consideran los socios en cuanto a la aplicación de los principios de asociatividad es bajo; con respecto a los indicadores de confianza: ganancias económicas, ahorro económico y trabajo en equipo con un 71% no existe confianza entre los socios; respecto a los indicadores liderazgo: presencia de valores, capacidad de comunicación, reconocimiento y credibilidad con un 57% existe carencia de liderazgo en los socios; en tanto los indicadores de comunicación: acceso a la información, misión, visión, objetivos y los resultados económicos con un 57% no todos conocen sobre las actividades de la cooperativa; en cuanto a la los indicadores de participación: capacitación y mejora tecnológica con un 54% no participan todos los socios; en cuanto al

indicador compromiso: inversión de tiempo esfuerzo y dinero con un 47% por lo que no hay mejoras en la cooperativa.

## 5.2. OBJETIVOESPECIFICO N°2:

### Determinación del poder de negociación de los socios en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015

#### 5.2.1. PRECIO

El indicador del precio es muy importante sobre todo en la negociación de precio ya sea para vender o comprar productos, el aumento del precio en la venta de un producto sin afectar la demanda indica mayor poder de negociación, además tenemos los precios bajos que nos indica que uno tiene mayor poder de negociación y se dan cuando se realiza compras conjuntas a menor precio. Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes parámetros.

#### a) Negociación de precio

Procedimiento que se utiliza en la gestión de compras para fijar los precios con los proveedores, considerando que: El precio de venta de un material o producto es independiente de su precio de coste al negociar se establecen precios de mercado o de venta, no precios de coste.

**Tabla N° 19 Negociación de precios.**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	1	3%
Mediano	3	9%
Bajo	28	82%
Muy Bajo	2	6%
<b>Total</b>	34	100%

*Fuente:* Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Según la Tabla N° 19, un 82% indican que el nivel de participación en la determinación del precio de productos lácteos es bajo, el 9% de encuestados medianamente, en tanto un 6% indican que es muy bajo, consecuentemente la minoría de los encuestados que son el 3% indican que su participación en la negociación de precios es alto.

El 82% afirman que no tienen una *alta participación en la negociación y/o determinación de precios*, esto significa que solo una minoría que son de la parte directiva participan en la negociación de precios de los productos, ocasionando desconfianza entre ellos, los referidos indican que el precio es de acuerdo al mercado.

**b) Aumento del precio**

El aumento de los precios sin disminuir las ventas significa mayor poder de negociación.

**Tabla N° 20 Aumento de precio**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	0	0%
Bajo	30	88%
Muy Bajo	4	12%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 20, la mayoría de los encuestados que representa el 88% respondieron que es bajo el aumento de los precios por la venta de sus productos, en tanto que el 12% de los socios encuestados manifiestan que es muy bajo.

El 88% indica que el nivel de precios del insumo lácteo y los productos lácteos en comparación con productores no asociados es bajo, significa que el precio no aumentó a comparación con años anteriores, además el precio de pago por el litro de leche es igual con productores independientes, por esta razón muchos de los productores de la zona no quieren ser parte de la cooperativa aduciendo que siendo empresa el precio debería ser elevado, además no tienen acceso a nuevos mercados como, por ejemplo: súper mercados o mercados internacionales.

**Tabla N° 21 Resumen de precio.**

Categoría	Pregunta		
	Precio		
	19	20	
	Negociación de precio	Aumento de precio	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	3%	0%	1%
<b>Mediano</b>	9%	0%	5%
<b>Bajo</b>	82%	88%	85%
<b>Muy Bajo</b>	6%	12%	9%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

**Fuente:** Tablas N° 19, 20.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 21, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total que consideran los socios respecto al precio, como bajo con un 85%, en tanto 5% consideran estos aspectos como mediano, el 9% considera como muy bajo, y el 1% considera como alto.

Teniendo en cuenta los porcentajes obtenidos el 85% de los encuestados, que son la mayoría no participan en la determinación de los precios, por lo que los

precios tienden a ser bajos lo cual a los socios no les motiva para que mejoren su producción reflejado en un bajo poder de negociación.

Para este análisis nos apoyamos en el autor (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2007, pág. 96) El precio de adquisición de una empresa es determinado por la negociación entre el vendedor y el comprador. Aunque el valor calculado puede no ser el precio que se pague finalmente por la empresa, le da al comprador un valor estimado que puede utilizar cuando negocie el precio. Por lo general el comprador trata de adquirir la empresa a un valor un poco menor al estimado completo, desde luego, el vendedor trata de conseguir más de ese valor.

### **5.2.2. PRODUCTO**

El indicador del producto es muy importante en obtener mayor poder de negociación ya que cuando la empresa tenga productos de calidad uniformidad y confiabilidad tendrá el poder de influir en los compradores o clientes. Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes parámetros.

#### **a) Nivel de calidad de los productos**

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto que le confieren la capacidad para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas.

Tabla N° 22 Nivel de calidad de productos lácteos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	30	88%
Bajo	4	12%
Muy Bajo	0	0%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

En la Tabla N° 22 se observa, del total de los encuestados que representa el 88% respondieron que el nivel de calidad de productos es mediano, y el 12% de los encuestados manifiestan que es bajo.

El 88% indican que *el nivel de calidad de las propiedades y características de los productos lácteos* es mediano, significa que a comparación con otras plantas de la región los productos de la cooperativa son medianamente aceptables.

#### b) Uniformidad del producto.

Los compradores esperan que los productos tengan una gran uniformidad, que se refiere al grado en que todas las unidades producidas son idénticas y cumplen con las especificaciones esperadas.

Tabla N° 23 Uniformidad de productos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	3	9%
Mediano	18	53%
Bajo	13	38%
Muy Bajo	0	0%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 23, un 53% de los socios encuestados indican que es mediano en cuanto a la uniformidad de producto, en tanto el 38% de los encuestados opinan que es bajo, y el 9% de encuestados consideran como alto.

El 53% según los resultados de la encuesta, *el nivel de uniformidad en la elaboración de productos lácteos* es bajo, ya que no todos cumplen al 100% con la sanidad e higiene desde el momento de la extracción de leche fresca ya que aún no cuentan con sala de ordeño, todos los socios deberían de cumplir con las buenas prácticas desde la extracción hasta el final de la elaboración de los productos lácteos.

### c) Confiabilidad del producto

La confiabilidad es la medida de las posibilidades de que un producto funcione correctamente y de que no se estropee o se descomponga en un periodo de tiempo específico por lo que los clientes están dispuestos a pagar una cantidad adicional.

**Tabla N° 24 Confiabilidad de producto**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	1	3%
Mediano	21	62%
Bajo	10	29%
Muy Bajo	2	6%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 24, el 62% de los encuestados consideran a la confiabilidad de los productos como mediano, el 29% de los encuestados manifestaron

como bajo, en tanto el 6% de los encuestados consideran como muy bajo, y en menor cantidad el 3% indica que es alto.

El 62% Los socios manifiestan como mediano el *nivel de confiabilidad de los productos lácteos en la cooperativa*, significa que en temporadas de Enero, Febrero y Marzo existe una oferta excesiva de quesos, por lo tanto no todo los quesos se venden en un tiempo prudencial, entonces tienen a deteriorarse, algunos aseveran que terminaban regalando los productos malogrados. Esto trae como efecto la reducción de ingresos económicos para los socios.

**Tabla N° 25 Resumen de producto**

Categoría	Pregunta			
	Producto			
	22	23	24	
	Nivel de calidad de producto	Uniformidad de producto	Confiabilidad del producto	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	9%	3%	4%
<b>Mediano</b>	88%	53%	62%	68%
<b>Bajo</b>	12%	38%	29%	26%
<b>Muy Bajo</b>	0%	0%	6%	2%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

*Fuente:* Tablas N° 22, 23, 24.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 25, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total que consideran los socios respecto al producto, como mediano con un 68%, en tanto el 26% consideran estos aspectos como bajo, el 4% considera como alto, y un 2% muy bajo.

Según los resultados obtenidos con respecto al producto se puede decir que es mediano en cuanto al nivel de calidad de producto, uniformidad de producto,

confiabilidad esta situación no permite a la cooperativa a poder vender sus productos al mercado internacional.

Para este análisis nos apoyamos en el autor (Klotler y Armstrong, 2013) El producto es definido como algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (pág. 196).

### 5.2.3. DESCUENTO POR CANTIDAD

El indicador de descuento por cantidad en la investigación es uno de los puntos importantes para mejorar el poder de negociación frente al cliente y proveedor en todas las empresas ya que se puede realizar ventas a gran escala permitiendo el ahorro en los costos de producción, mercadotecnia y al realizar compras es decir que cuando las cantidades de compra son pequeñas, el comprador enfrenta el dilema de pagar un mayor precio.

#### a) Desde el punto de vista del vendedor

Los proveedores pueden ofrecerle menores precios si se adquieren cantidades mayores lo cual puede generar ahorro y evitar pérdidas para el vendedor puesto que no se almacenarían productos y así evitar que se malogren o deterioren por no venderse en forma rápido.

**Tabla N° 26 Venta de mayor cantidad**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	1	3%
Bajo	24	71%
Muy Bajo	9	26%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 26, un 71% indican que es bajo los descuentos por la venta de mayor cantidad, el 26% de los encuestados manifestaron como muy bajo, en tanto el 3% de los encuestados consideran como mediano ya que este caso no se da en la cooperativa.

Teniendo en cuenta los porcentajes obtenidos, el 71% de los socios *manifiestan que el nivel de ofrecerle al comprador menores precios si se adquieren cantidades mayores de productos lácteos* es bajo, significa que no se realizan ofrecimientos de descuentos al por mayor al comprador, por lo que se considera que esto es necesario en las temporadas donde hay mucha oferta, para evitar que se malogren y evitar que afecten los ingresos de los socios.

#### **b) Desde el punto de vista del comprador**

Si las cantidades adquiridas son de mayor volumen entonces el precio es más bajo, sin embargo, cuando las cantidades de compra son pequeñas, el comprador paga un mayor precio.

**Tabla N° 27 Compra de mayor cantidad**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	2	6%
Bajo	21	62%
Muy Bajo	11	32%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

De acuerdo a la Tabla N° 27 del total de encuestados, 21 personas que representa el 62% indican que es bajo el nivel de comprar cantidades mayores

de insumos, en tanto el 32% de los encuestados indican que es muy bajo, y en menor cantidad el 6% respondieron que es mediano.

El 62% de los encuestados indican que *el nivel de comprar cantidades mayores de insumos para pagar un menor precio* es bajo, esto significa no se realizan compras conjuntas de insumos, ya sea para la alimentación del ganado vacuno o insumos para la producción de productos lácteos como el yogurt, la compra de azúcar se realiza en kilos lo cual obviamente tenía un costo elevado. En tal sentido se puede decir que no están bien organizados y preparados para realizar compras en conjunto.

**Tabla N° 28 Resumen del descuento por cantidad**

Categoría	Pregunta		
	Descuento		
	26	27	
	Venta de mayor cantidad	Compra de mayor cantidad	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	0%	0%
<b>Mediano</b>	3%	6%	5%
<b>Bajo</b>	71%	62%	66%
<b>Muy Bajo</b>	26%	32%	29%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

*Fuente:* Tablas N° 26, 27.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 28, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total que consideran los socios respecto al descuento en cantidades mayores, como bajo con un 66%, en tanto 29% consideran estos aspectos como muy bajo, y el 5% considera como mediano.

Considerando las respuestas vertidas de las personas encuestadas, el 66% afirma que no se dan ni se obtienen descuentos por las compras o ventas, esta situación está causando reducción en sus ganancias económicas por lo cual no mejora la situación de los socios.

Para este análisis nos apoyamos en el autor (Leenders, Fearon, & England, 1992, pág. 351) Los descuentos por cantidad se pueden otorgar por comprar en cantidades particulares y aproximadamente en proporción a la cantidad comprada o vendida.

#### **5.2.4. PRODUCCION**

El indicador como es la producción interviene en el poder de negociación frente al cliente y proveedor de una empresa ya que a mayor volumen de producción es decir producción extensa, constante y a la utilización de equipos especializados y la gran cantidad de producción genera mayor poder de negociación. Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes parámetros.

##### **a) Producción constante**

La producción constante se refiere a la producción de una determinada cantidad todos los días sin disminuir.

Tabla N° 29 Producción constante.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	0	0%
Bajo	18	53%
Muy Bajo	16	47%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Cómo se aprecia en la Tabla N° 29 la mayoría de los encuestados que representan el 53% indican que es bajo la producción constante, el 47% de los socios manifiesta que es muy bajo.

Según la encuesta analizada el 53% indica que es bajo *el nivel de producción constante de los productos lácteos en la cooperativa*, significa que no tienen una producción constante, puesto que la cantidad de litros de leche varía cada día esto debido a que hay socios que no entregan todos los días de la semana y esto afecta la producción de productos lácteos, lo cual perjudica a los clientes quienes pueden recurrir a otros proveedores.

### **b) Producción en serie**

En la producción en serie se utilizan equipos muy especializados, ya que se usa una y otra vez en la producción del mismo artículo. Pocas empresas pequeñas pueden aplicar la producción en serie.

Tabla N° 30 Producción en serie

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	4	12%
Bajo	28	82%
Muy Bajo	2	6%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 30, el 82% indican que es bajo la producción en serie y el 12% de los encuestados manifiesta que es mediano, en tanto un 6% indica que es muy bajo.

El 82% de los socios manifiestan que *el nivel de utilización de equipos especializados en la producción* es bajo, esto significa menores volúmenes de productos lácteos, poseen una infraestructura propia y también maquinarias para la producción de quesos, sin embargo, también fabrican yogurts y para lo cual hace falta maquinarias modernas para su procesamiento. La producción de leche fresca es en menor cantidad, por tanto, no se está trabajando como si fuese una empresa. Esta situación es un reflejo de los limitantes que atraviesa la cooperativa.

### c) Cantidad de producción

Es la creación de un bien o servicio mediante la combinación de factores necesarios para conseguir satisfacer la demanda del mercado.

Tabla N° 31 Cantidad de producción

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	3	9%
Bajo	23	68%
Muy Bajo	8	24%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Cómo se aprecia en la Tabla N° 31, la mayoría de los socios que representan el 68% indican que es bajo la cantidad de producción, y el 9% indica que es mediano, en tanto el 24% indica que es muy bajo.

El 68% de los encuestados indican que *el nivel de la cantidad de producción de los productos lácteos en la cooperativa* es bajo, esto significa una baja producción del insumo que es la leche por parte de cada socio lo cual determina una baja producción de quesos por día, puesto que los que indicaron bajo tienen una producción de 8 a 15 litros, los que manifestaron mediano producen de 20 a 25 litros y quienes indican que es muy bajo tienen una producción de 3 a 8 litros por día. Dicha situación hace que no se produzca cantidad suficientes para mayor captación del mercado.

Tabla N° 32 Resumen de producción

Categoría	Pregunta			
	Producción			
	29	30	31	
	Producción constante	Producción en serie	Cantidad de producción	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Mediano</b>	0%	12%	9%	7%
<b>Bajo</b>	53%	82%	68%	68%
<b>Muy Bajo</b>	47%	6%	24%	25%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

*Fuente:* Tablas N° 29, 30,31.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 32, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total que consideran los socios respecto a la producción, indican bajo un 68%, en tanto el 25% consideran estos aspectos como muy bajo, y el 7% considera como mediano.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los socios indican que no hay una adecuada ni mayor volumen en la producción esto está limitando la exportación de estos productos.

Para este análisis nos apoyamos en el autor Mayer R. quien indica que la producción es “la fabricación de un objeto físico por medio del uso de hombres, materiales y equipo”.

### 5.2.5. CONTRATO

El contrato es parte de toda negociación lo cual es llegar a tener un acuerdo entre dos partes como son los proveedores y/o clientes. Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes parámetros.

**a) Plazos de pago**

Es el plazo que transcurre desde que se entrega la mercancía hasta que se abona su importe. Cuando queremos comprar los pagos se producen en distintos momentos y no en la fecha de entrega de la mercancía lo cual genera mayor poder de negociación.

**Tabla N° 33 Plazos de pago**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	0	0%
Bajo	19	56%
Muy Bajo	15	44%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 33, un 56% indican que el nivel de que existan plazos de pago por la compra de insumos es bajo, y el 44% de encuestados manifiestan que es muy bajo.

Según los resultados obtenidos el 56% de los socios indican que *el nivel de que existan plazos de pago por la compra de insumos es bajo*, esto significa que no acostumbran realizar compras de sus insumos de manera directa y en conjunto, en dichas circunstancias no se evidencia los beneficios de ser parte de la cooperativa por ejemplo crédito ni mucho menos se logra la confianza para hacer los pagos en diferentes plazos. La situación descrita puede ser revertida en la medida que se actué como organización integral.

**b) Plazos de entrega**

También es importante que el plazo de entrega se cumpla, para evitar quedarse sin existencias o tener un stock de seguridad para cubrir los posibles incumplimientos.

**Tabla N° 34 Plazos de entrega**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Mediano	9	26%
Bajo	22	65%
Muy Bajo	3	9%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago anexo 1.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Según la Tabla N° 34, el 65% indican que es bajo el cumplimiento de los plazos de entrega, en tanto que 26% indica que es mediano, y en menor cantidad el 9% dice que es muy bajo.

El 65% de los encuestados indican que *el nivel de cumplimiento de los plazos de entrega de los productos lácteos* es bajo, esto significa que cuando la demanda se incrementa en los meses de Junio a Diciembre puesto que es la época común mente conocido “seca”. Dicha situación hace que baje significativamente la producción de leche y sobre todo de los productos derivados. Entonces ante esta situación hay mayor demanda de los compradores y la cooperativa no está en la capacidad de abastecer en el momento ni cumplir los plazos de entrega.

Tabla N° 35 Resumen de contrato

Categoría	Pregunta		
	Contrato		
	33	34	
	Plazos de pago	Plazos de entrega	p. total %
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	0%	0%
<b>Mediano</b>	0%	26%	13%
<b>Bajo</b>	56%	65%	60%
<b>Muy Bajo</b>	44%	9%	27%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

*Fuente:* Tablas N° 33, 34.

*Elaboración:* Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 35, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total que consideran los socios respecto al contrato, como bajo con un 60%, en tanto 27% consideran estos aspectos muy bajo, y el 13% considera como mediano.

Teniendo en cuenta los porcentajes obtenidos, se puede ver claramente, que la mayoría de los socios que son el 60%, indican que no tienen el control en los contratos por lo que no obtienen beneficios en cuanto a créditos, y los plazos de entrega lo que demuestra que no hay beneficios al pertenecer a la cooperativa.

**Tabla N° 36 Resumen de las encuestas referidas al poder de negociación en la cooperativa**

Categoría	Pregunta																		
	Precio			Producto				Descuento			Producción				Contrato				
	19	20		22	23	24		26	27		29	30	31		33	34			
	Negociación de precio	Aumento de precio	p. total %	Nivel de calidad de producto	Uniformidad de producto	Confiabledad del producto	p. total %	Venta de mayor cantidad	Compra de mayor cantidad	p. total %	Producción constante	Producción en serie	Cantidad de producción	p. total %	Plazos de pago	Plazos de entrega	p. total %	p. total %	
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	3%	0%	1%	0%	9%	3%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
<b>Mediano</b>	9%	0%	5%	88%	53%	62%	68%	3%	6%	5%	0%	12%	9%	7%	0%	26%	13%	20%	
<b>Bajo</b>	82%	88%	85%	12%	38%	29%	26%	71%	62%	66%	53%	82%	68%	68%	56%	65%	60%	61%	
<b>Muy Bajo</b>	6%	12%	9%	0%	0%	6%	2%	26%	32%	29%	47%	6%	24%	25%	44%	9%	27%	18%	
<b>Total</b>	100%	100%	101%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

**Fuente:** Tablas N°21, 25, 28, 32,35.

**Elaboración:** Propia del investigador.

Como se aprecia en la tabla N° 36, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total respecto a las consideraciones del poder de negociación de parte de los socios es bajo, con respecto a los indicadores de precio: negociación de precio y aumento de precio con un 85% no hay mejoras en estos aspectos; respecto a los indicadores de producto: nivel de calidad de producto, uniformidad de producto y confiabilidad de producto con un 68% es mediano la mejora en los productos; respecto al descuento: venta y compra de mayor cantidad con un 66% indican que no hay transacciones en grandes cantidades; en cuanto a la producción: producción constante, en serie y cantidad de producción con un 68% no hay mejora en cuanto a la producción; con respecto al contrato: plazos de pago y plazos de entrega con un 60% no están aprovechando las ventajas que tienen como cooperativa.

### 5.3. OBJETIVO GENERAL:

**Analizar la aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015.**

En cumplimiento con el objetivo, se ha realizado un promedio de las respuestas de la apreciación de los socios sobre la aplicación de los principios de asociatividad y el poder de negociación en la cooperativa.

**Tabla N° 37 Promedio total de respuestas sobre principios de asociatividad**

Categorías	Preguntas					Total %
	Confianza	Liderazgo	Comunicación	Participación	Compromiso	
	P.Total %	P.Total %	P.Total %	P.Total %	P.Total %	
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	0%	0%	8%	0%	2%
<b>Mediano</b>	17%	28%	22%	35%	44%	29%
<b>Bajo</b>	71%	57%	57%	54%	47%	57%
<b>Muy Bajo</b>	12%	15%	21%	3%	9%	12%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

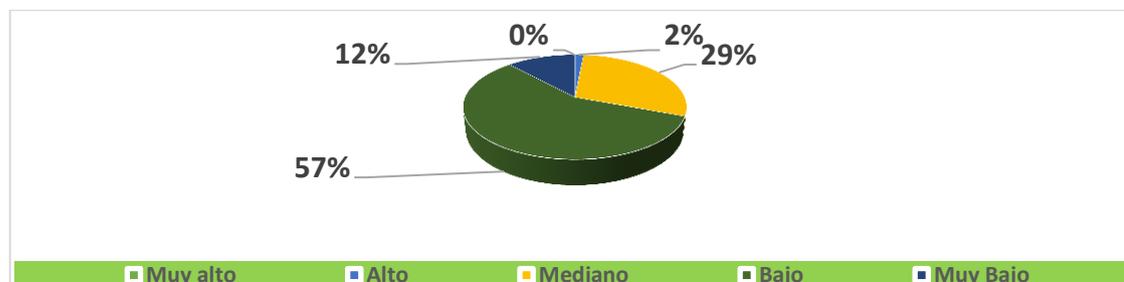
*Fuente:* Tabla N° 18.

*Elaboración:* Propia del investigador.

En la tabla N° 37, se muestra en el promedio porcentual de las opiniones captadas a los socios de la cooperativa sobre la aplicación de los principios que es la suma de confianza, liderazgo, comunicacion, participacion, compromiso se observa que existe un promedio de 2% quienes consideran que es alto; así mismo el 29% opinan que es mediano, en tanto el 57% indica que es bajo lo cual significa que la mayoría de los encuestados consideran bajo la aplicación de los principios de asociatividad; así también el 12% opinan que es muy bajo, sumados 69% lo cual significa que la mayoría de los encuestados consideran

bajo la aplicación de los principios y por tanto el poder de negociacion tambien es bajo en la Cooperativa de servicios San Santiago.

**Figura N° 6 Promedio total de respuestas sobre principios de asociatividad**



Fuente: Tabla N° 37.

Elaboración: Propia del investigador.

**Tabla N° 38 Promedio total de respuestas sobre el poder de negociación**

Categorías	Preguntas					Total %
	Precio	Producto	Descuento	Producción	Contrato	
	P.Total %					
Muy alto	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Alto	1%	4%	0%	0%	0%	1%
Mediano	5%	68%	5%	7%	13%	20%
Bajo	85%	26%	66%	68%	60%	61%
Muy Bajo	9%	2%	29%	25%	27%	18%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

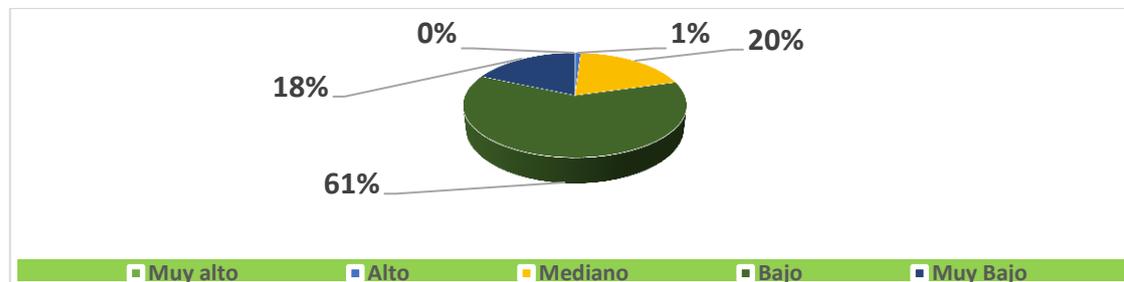
Fuente: Tabla N° 36.

Elaboración: Propia del investigador.

En la tabla N° 38, se muestra el promedio porcentual de las opiniones captadas a los socios de la cooperativa sobre el poder de negociacion según el precio, producto, descuento, produccion, contrato se observa que existe un promedio 61% que opinan que es bajo, y muy bajo el 18%, haciendo una sumatoria de estas dos opiniones resultando el 79% es determinado como bajo el poder de negociacion en la Cooperativa de servicios San Santiago, en tanto el 20% los encuestados tienen una opinión mediano; así mismo tan solo el 1% de los encuestados indican que es alto. En tanto se concluye que en su mayoría los

encuestados indican que existe un bajo poder de negociación en la cooperativa.

**Figura N° 7 Promedio total de respuestas sobre poder de negociación**



*Fuente:* Tabla N°38

*Elaboración:* Propia del investigador.

#### **5.4. OBJETIVO ESPECÍFICO N°3:**

**Propuesta de lineamientos estratégicos de mejora referida a la aplicación de los principios de asociatividad orientados a fortalecer el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015**

Una vez analizado y obtenido los resultados del trabajo de investigación realizados en la Cooperativa de servicios San Santiago- Acora se obtuvo los resultados en donde la aplicación de los principios son bajos, esto ha sido calificado por los socios, los cuales afectan el poder de negociación de los mismos, para ello se propone realizar estrategias de mejora referidos a los principios de asociatividad los cuales fortalezcan el poder de negociación de los socios.

#### **Beneficio para la cooperativa.**

- Acceso a nuevos mercados.
- Incrementar el volumen de producción.
- Mejor calidad de productos.

- Mejor poder de negociación.

#### **Beneficio para los socios.**

- Mayor poder de negociación.
- Mayores ingresos económicos.
- Mejor calidad de vida.
- Aumento de la productividad.

#### **I. ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA CONFIANZA.**

Para aumentar el nivel de confianza interna en la asociación se debe generar actividades de 4 tipos en los siguientes aspectos:

**ECONÓMICAS:** Por ser este el factor más importante y el que realmente puede cohesionar a la organización para tener mejores beneficios se debe hacer lo siguiente: Realizar las compras de alimentos para ganado vacuno o insumos para transformación de los productos lácteos al por mayor con el nombre de cooperativa. Esta actividad va generar beneficios como: compra a menor precio y mejora de calidad y cantidad de leche. Las compras lo deben hacer periódicamente bajo fiscalización puntual de los socios.

**Responsable:** Se debe nombrar un comité de compras y estas personas serían los encargados de hacer las cotizaciones para comprar los insumos a un costo menor.

**SOCIO-CULTURALES:** En este apartado se puede hacer lo siguiente: La cooperativa debe organizar actividades que les permitan a los asociados fortalecer las interrelaciones personales, por ejemplo realizar actividades recreacionales, deportivas, visitas conjuntas a cada CREL y otras cooperativas

de la región, que contribuyan al desarrollo de valores y principios comunes (reflexión conjunta sobre objetivos, elaboración colectiva de normas de convivencia igualitarias igualdad de derechos y obligaciones para todos los socios), que instauren en ellos una cultura emprendedora (reflexión conjunta sobre las posibilidades de crecimiento de la organización, gracias a sus capacidades y recursos).

**Responsable:** Se debe nombrar un comité de deportes y estas persona serían los encargados de organizar campeonatos entre los diferentes CREL y cooperativas también organizar pasantías.

**PRODUCTIVO-TECNOLÓGICAS:** Realizar actividades que les permitan conocer las condiciones de producción de otras cooperativas que los motiven a aplicar nuevas tecnologías (pasantías a experiencias exitosas externas), que les animen a mejorar la productividad y la calidad de los productos.

Preparación de un plan de mejoras técnicas de cada parcela, incluida la infraestructura, que les permitan aumentar el volumen de producción para abastecer a los clientes a lo largo de todo el año (planificación escalonada de la producción individual).

**Responsable:** Las personas encargadas son las que conforman el consejo de administración quienes deben tener convenios con municipios gobiernos regionales y ONG para que les puedan apoyar en los viajes a otros países en donde la tecnología es más avanzada.

**ORGANIZACIONALES:** Realizar actividades que garanticen la evaluación permanente de todas las actividades, en función de las metas trazadas (reuniones periódicas) en donde todos deben participar.

Solventar gastos comunes (constitución de un fondo común), Trabajar en equipo (apoyo mutuo en la construcción de infraestructura productiva individual, labores de inteligencia de mercados).

**Responsable:** El encargado de estas actividades es el consejo de administración quien debe convocar a reuniones.

**II. ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO:** Para fortalecer las capacidades de los líderes deben planificarse actividades que fomenten los siguientes cuatro aspectos:

**CAPACIDADES GENERALES DE LIDERAZGO:** Actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades básicas de liderazgo (participación en talleres vivenciales dirigidos por expertos).

**Responsable:** el encargado es el comité de educación quien debe tener convenios con instituciones que puedan apoyar como por ejemplo ONG. o Universidades.

**CAPACIDADES DE COMUNICACIÓN:** Actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades para comunicarse con los asociados y capacidades para relacionarse con las instituciones del entorno (cursos, asesorías de expertos).

**Responsable:** la encargada de estas actividades es el comité de educación el cual debe tener convenios con ONG.

**CAPACIDADES ORGANIZACIONALES:** Actividades que les permitan a los líderes manejar técnicas de gestión organizativa (cursos, talleres, asesorías)

**Responsable:** la encargada de estas actividades es el comité de educación el cual debe tener convenios con ONG y otras instituciones.

**LEGITIMIDAD:**

Actividades que les permitan a los líderes ganarse el reconocimiento de los asociados (participación en actividades sociales, rendición de cuentas).

Actividades que les permitan darse a conocer entre las instituciones del entorno (participación en eventos de la comunidad).

**Responsable:** la encargada de estas actividades es el comité de educación.

**III. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN:**

Para fortalecer la comunicación de la cooperativa se debe hacer las siguientes actividades:

**ESTRATÉGICAS:** Realizar actividades que permitan identificar qué mensajes enviar a los asociados para fortalecer la organización. Según sean las prioridades que se hayan planteado, y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación, los mensajes deben estar encaminados a generar confianza (cómo estar organizados abre oportunidades de negocio que van a redundar en mayores beneficios individuales) y a robustecer la legitimidad de los líderes (mensajes que permitan dar a conocer las actividades impulsadas exitosamente por ellos).

**Responsable:** la encargada de estas actividades es el comité de educación.

**INSTRUMENTALES:** Actividades (asesorías, consultorías de expertos) que le permitan a la asociación preparar un plan de comunicación efectiva (boletines, videos, planificación de visitas de los líderes a las propiedades de los productores para recoger sus demandas, planificación de campañas comunicacionales, otros).

**Responsable:** la encargada de estas actividades es el comité de administración quienes deben comunicar todas las actividades a realizarse en la organización para evitar desconfianza en los socios.

**COGNITIVAS:** Actividades que permitan, mediante los instrumentos comunicacionales desarrollados, que los asociados se apropien de los mensajes clave (refuerzo de la visión y la misión institucional, de los valores organizacionales, de las normativas de la organización, de las metas anuales, de la información técnica y comercial, de los resultados económicos de la organización).

**Responsable:** la encargada de estas actividades es el comité de educación quien debe apoyar y concientizar en estos temas a los socios.

## 5.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

A continuación, se efectúa la contratación de la hipótesis propuesta en esta Investigación, empleando la prueba no paramétrica a consecuencia del tamaño de la muestra y empleando los resultados del análisis estadístico.

**Hipótesis Específica N°1:** La aplicación de los principios de asociatividad en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora” periodo 2015 es bajo en confianza, liderazgo y comunicación.

Según los resultados de la investigación (tablas N° 1, 2, 3) de acuerdo con la calificación bajo, por parte de los socios respecto a los indicadores de confianza en la cooperativa, en cuanto a las ganancias económicas con un 79%, ahorro económico 91%, trabajo en equipo 44%.

Con respecto a los indicadores de liderazgo se puede observar la apreciación por parte de los socios como bajo el liderazgo en la cooperativa en función a la presencia de valores que indican con un 62%, la capacidad de comunicación con un 56%, así mismo el reconocimiento y credibilidad con un 53% (véase en la tabla N° 5, 6, 7) un buen liderazgo implica tener seguidores, estos se sienten identificados y atraídos por las ideas y por la forma de ser del líder.

Seguidamente la comunicación se puede percibir en (tablas N° 9, 10, 11) la calificación de bajo por parte de los socios en cuanto a los aspectos acceso a la información 56%, conocimiento de la misión visión y objetivos con 65%, y conocimiento de los resultados económicos con un 50%.

Con referencia a los indicadores de participación se puede observar en (tablas N° 13, 14) la consideración de bajo con respecto a la participación en la capacitación 41%, en tanto la participación de la mejora tecnológica con 68%.

Con respecto a los indicadores del compromiso se puede observar la apreciación por parte de los socios como bajo la capacidad de invertir tiempo, esfuerzo y dinero con un 47% esto se puede ver en la (tablas N° 16).

En estos resultados de la investigación con un porcentaje representativo determinado por los socios es bajo la aplicación de los principios, esta hipótesis se explica en las tablas (tablas N° 4, 8, 12) y se puede observar en la (tabla N° 18) en donde lo que más sobresalen son la confianza con un 71%, liderazgo con un 57%, y comunicación con un 57% estos indicadores son bajos y el resto de los principios con un porcentaje menor, por tanto en la cooperativa la aplicación de los principios es bajo debido a que la toma de decisiones queda

sesgado al equipo directivo de la cooperativa. Estos resultados nos permiten CONFIRMAR Y VALIDAR nuestra Hipótesis Específica N°1.

**Hipótesis Específica N°2:** El poder de negociación de los socios en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora” periodo 2015 es bajo en la medida que, no se tiene el control del precio y cantidad de producción. Según los resultados de la investigación (tablas N° 19, 20) con la calificación bajo, por parte de los socios respecto a los indicadores de precio en la cooperativa, en cuanto a las negociación de precio con un 82%; aumento del precio con un 88%.

Con respecto a los indicadores de producto se puede observar la apreciación por parte de los socios como mediano en la cooperativa en función al nivel de calidad de producto con un 88%, uniformidad de producto con un 53%, así mismo la confiabilidad del producto con un 62% (véase en la tabla N° 22, 23, 24).

Seguidamente el descuento se puede percibir en (tablas N° 26, 27) la calificación es bajo por parte de los socios en cuanto a la venta de mayor cantidad 71%, compra de mayor cantidad 62%.

Con referencia a los indicadores de producción se puede observar en (tablas N° 29, 30, 31) la consideración de bajo con respecto a la producción constante 53%, en tanto producción en serie con 82%, y la cantidad de producción con un 68%.

Con respecto a los indicadores de contrato se puede observar la apreciación por parte de los socios como bajo los plazos de pago 56% y los plazos de entrega con un 65% esto se puede ver en la (tablas N° 33, 34).

Según los resultados de la investigación con un porcentaje representativo determinado por los socios es bajo el poder de negociación, esta hipótesis se explica en las tablas (tablas N° 21, 32). Además podemos observar en (tablas N° 36) con un 85% no se tiene control del precio ya que no hay aumento en los precios y también la menor cantidad de producción que tienen en la cooperativa con un 68% lo cual permite un bajo poder de negociación y el resto de los indicadores con menor porcentaje. Estos porcentajes relevantes nos permiten CONFIRMAR Y VALIDAR nuestra Hipótesis Especifica N° 2.

**Hipótesis General:** La aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora” periodo 2015, son insipiente y empírico.

Según los resultados de la investigación (véase en la tabla N° 37), se ha demostrado que los *principios de asociatividad* tiene una baja aplicación ya que en un promedio de respuestas de los socios consideran como bajo con el 57%, muy bajo 12%, sumando un 69% como bajo, en tanto el *poder de negociación* es bajo (véase en la tabla N° 38) con un porcentaje del 61% de los encuestados indican que es bajo y en tanto el 18% muy bajo sumando como bajo el 79%, lo cual significa que los encuestados tienen un bajo poder de negociación en la cooperativa. El hecho de ser bajos demuestra que la aplicación de los principios de asociatividad y el poder de negociación es de manera insipiente e empírico. Según los resultados de la investigación nos permitimos CONFIRMAR nuestra hipótesis general.

## CONCLUSIONES.

En base a la investigación realizada se concluye:

**PRIMERO:** En Acora, la mayoría de los socios de la Cooperativa de servicios San Santiago-Acora, indican que la aplicación de los principios de asociatividad es bajo, con un porcentaje representativo de 69%, ya que no hay confianza entre los socios puesto que no existe una mejora en las ganancias económicas, ahorro económico y trabajo en equipo, carecen de liderazgo debido a que hay escasa presencia de valores, capacidad de comunicación, reconocimiento y credibilidad en los directivos, no hay buena comunicación por que no todos tienen acceso a la información, desconocen la misión, visión, objetivos y los resultados económicos, por lo que existe una baja participación y compromiso por parte de los socios. Esta situación no es buena para la cooperativa ya que en el tiempo no podría ser sostenible.

**SEGUNDO:** En cuanto al poder de negociación en la Cooperativa de servicios San Santiago-Acora. Los resultados evidencian que existe un bajo poder de negociación con un porcentaje representativo de 79%, ya que los socios no participan en la negociación de precios y no tienen aumento en los precios por sus productos, no hay un aumento en cuanto a la producción por parte de los socios, existe también un bajo nivel de compra y venta en grandes cantidades por lo que no obtienen descuentos, además tienen productos medianamente aceptables, con respecto al contrato la baja producción hace que no tengan un plazo en los pagos por las compras y también no puedan cumplir con los plazos de entrega. Esta situación no es buena para la cooperativa por que los socios podrían retirarse y también no ingresarían nuevos socios, impidiendo

mejorar el poder de negociación en la cooperativa ya que a mayor cantidad de socios mayor poder de negociación.

**TERCERO:** Sobre la aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora”, son insipiente, empírico en la medida que los principios de confianza, liderazgo, comunicación, compromiso y participación no cobran relevancia alguna para el fortalecer el poder de negociación en la determinación de precios, mejorar los productos, ofrecer y tener descuentos, incrementar la producción y cumplir con los contratos. Por lo cual queda claro que los directivos y socios de la cooperativa tomen acciones pertinentes al respecto, así como los planteados en el presente trabajo, a fin de mejorar el poder de negociación en la Cooperativa de servicios San Santiago-Acora.

## RECOMENDACIONES.

Al término del presente informe de investigación y luego de haber formulado las conclusiones respectivas, me permitió dar a conocer las recomendaciones siguientes.

**PRIMERO:** Se sugiere a la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora, fortalecer los principios de asociatividad dando mayor importancia a la confianza mejorando las ganancias e incrementando el ahorro económico y el trabajo en equipo, con respecto al liderazgo deben practicar los valores, saber comunicar todo lo que sucede en la asociación y que los líderes sean reconocidos y creíbles en todo, respecto a la comunicación todos deben tener acceso a la información, conocer la misión, visión, objetivos y los resultados económicos, esto es muy importante para la asociación sin dejar de lado la participación, todos deben de participar en las capacitaciones y mejorar la tecnología, respecto al compromiso los socios deben invertir más tiempo, esfuerzo y dinero para que la cooperativa sea sostenible.

**SEGUNDO:** Se sugiere fortalecer el poder de negociación de los socios de la Cooperativa de servicios San Santiago-Acora, considerando con mayor importancia el precio tomando en cuenta la negociación de precio en donde puedan determinar un precio elevado y también la producción, teniendo en cuenta una producción constante, uniforme y mayor cantidad de productos y así poder tener mayor control sobre estos aspectos sin dejar de lado la calidad, confiabilidad y uniformidad de los productos, aprovechar los descuentos y los beneficios de los contratos. Solo así se podrá tener mayor poder de negociación, respaldado con la imagen de una organización sólida.

**TERCERO:** Se sugiere poner en práctica la propuesta de las actividades que fortalecerán los principios de asociatividad presentado en el informe de investigación para mejorar el poder de negociación en la cooperativa, es de vital importancia que los directivos sepan interactuar con los socios para que exista confianza entre ellos y comunicar adecuadamente todo lo que está pasando en la cooperativa solo así podrán exigir mayor participación y compromiso a los socios.

**BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN**

- Alessio Ipinza, F. D. (2002). *Administración y dirección de la producción enfoque estrategia y de calidad* (1a ed.). Mexico: Person educacion S.A.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de terminos recursos humanos*. Mexico: Granica S.A.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estrategicas para el fortalecimiento de la gestion asociativa*. San Salvador.
- Angel, G. M. (2014). La diferencia entre vender y negociar. *Formacion y ventas*. Obtenido de <http://www.miguelangelgenova.com>. Recuperado el 25 de Octubre.
- Aragon , L. ; Martínez C;. (2007). *Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurntes de la zona aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá*. Bogotá.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística* (5a ed.). Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A.
- Bustamante, S. (2008). *Hacia una Política de Asociatividad en Colombia: Propuesta para el Fortalecimiento de Municipios*. Bogota.
- Casanovas, A. (2011). *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos*. Madrid: Publidisa.
- Claure Rocha, M., & Bohrt, P. M. (2003). *Tres dimenciones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. Bolivia.
- Condori, P. (2015). *Análisis de la productividad y el modelo de asociación de ATROPLA-Azangaro*. Puno.
- Escat Cortes, M. (2007). *La participación de los trabajadores en la empresa*. Obtenido de <http://www.arearh.com/rrhh/participaciontrab.htm>. Recuperado el 23 de Julio
- Espasa. (2003). *Diccionario enciclopedico del conocimiento: Derecho y Economía*. Bogotá: Caples S.A. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu>. Recuperado 5 de Junio.
- Espinosa, R. . (17 de Setiembre de 2016). *Bloc de marketing y ventas*. Obtenido de <http://robertoepinosa.como-definirmision-vision-y-valores-en-la-empresa/>. Recuperado 16 de Noviembre.
- FAO. (2008). *EASYPol Teoría y práctica de la negociación*. Obtenido de <http://www.fao.org/docs/up/easypol/745/4-5>. Recuperado 01 de Diciembre.
- Fuentes Navarro, R;. (2008). *Comunicación y sociedad*.

- García Amigo, M. (2005). *Idea del contrato*. Madrid. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu>. Recuperado el 13 de Julio
- García Pérez, Ana M.; Oreja Rodríguez, Juan Ramon; Gonzáles, Dávila Enrique;. (2002). Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativa frente a los individuales. 137. Obtenido de <http://www.redalyc.org> Recuperado 14 de Junio.
- Garrido, M. L. (2006). Inversión. *Zona económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion>. Recuperado 27 de Mayo
- Gillermo , Z. A. (2009). *Negociacion Arte empresarial*. Bogota: Digiprint Editores E.U.
- Gonzales, P. (2012). *Pequeñas empresas, grandes instituciones*. Bogota: Digiprint Editores E.U.
- Guadagnini, D. (1995). *Diccionario de administracion*. Mexico: Limusa S. A.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez, C. C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación 7ma Edición*. Mexico,D.F.: McGraw-Hill.
- Hernao , A. (2011). *Costos de Produccion* . mexico.
- INEI. (2011). *Encuesta de micro y pequeña empresa* . Lima.
- INEI. (2014). *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013*. Lima. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe>. Recuperado 13 de Agosto
- Klotler y Armstrong. (2013). *Dirección de Marketing. (10ma ed.)*. Madrid, España.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing (DUODECIMA EDICION ed.)*. México D.F.: Pearson Educacion, S.A.
- "*Ley General de Cooperativas*" Aprobada por el D.L. 085-1981.
- Leenders, M., Fearon, H. E., & England, W. B. (1992). *Administracion de compras y materiales (Segunda ed.)*. Mexico: Continental S.A.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de Negocio (Quinta edición ed.)*. Mexico: McGRAWHILL.
- Liendo, M. G., & Martinez , A. M. (2001). Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las MYPES. *Instituto de Investigacion Econimica, Escuela de Economia.*, 311-319.
- Lleo de Nalda, A. (2011). *Estudio de la influencia de los antecedentesde la confianza organizativa del modelo deMayer et al. (1995) en las relacionesdirectivo-subordinado*. Valencia. Obtenido de <https://es.scribd.com> Recuperado el 8 de Junio

- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, W. J., & Palich, L. E. (2007). *Administración de pequeñas empresas* (13a ed.). Mexico: Internacional Thomson.
- Lopez Fernando, R. (2014). *Logística de aprovisionamiento* (1ra Edición ed.). España: Paraninfo S.A.
- López Pino. (2008). *Vías y escenarios de la transformación laboral* (1a ed.). Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://repository.urosario.edu>. Recuperado 17 de Julio.
- Manuel Pérez , R. (2007). *Diccionario de Administración* (Quinta ed.). Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Matías & Artiles. (2016). Las cooperativas agrarias de crédito y servicio en Cuba. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 161-173.
- Mendoza Hernández, P. A. (2011). *La Asociatividad Empresarial una estrategia*. Mexico.
- Ministerio de la Producción. (2013). *Manual para la gestión empresarial de las Cooperativas de Servicios*. Lima.
- Monferrer, D. (2013). <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia> Recuperado 23 de Mayo.
- Morales; Huici & otros. (2008). *Método, Teoría e investigación en Psicología Social*. España: Graficas Rogar, S.A.
- Moreno Hernandez, V. R. (2010). *Liderazgo empresarial por valores*. Bogota-Colombia.
- Naciones Unidas. (1954). *El progreso rural a través de Cooperativas*. Nueva York.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación* (Primera ed. ed.). Bogotá: Xpress Estudio Gráfico y Digital.
- Noriega, M.; (2008). *La importancia del liderazgo en la organización* (10° ed. ed.). Mexico: Pearson education. Palli, A. (2013). *Asociatividad empresarial de los productores de quinua en el distrito de Arapa, provincia de Azángaro*. Puno.
- Paredes Balladares, E. M. (2010). *Modelos de Gestión de Producción y su incidencia en las Ventas de la Empresa La Raíz del Jean del Cantón*. Ecuador. Obtenido de [repo.uta.edu](http://repo.uta.edu). Recuperado 17 de Junio
- Parkin, M. (2004). *Economía*. Mexico: Pearson educación.
- Pino Jiménez , E. (s.f.). *Trabajo en equipo*. España: Graficas Marcar, S.A.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* (2da ed.). México: Grupo editorial Patria.

- PRODUCE. (2009). *Manual para la gestion empresarial de las Cooperativas de Servicios*. (1ra ed.). Perú: JB GRAFIC E.I.R.L.
- Prompyme. (2005). *Manual de la gestion de la producción*. ( Primera edición ed.). Ecuador.
- Rivera Catalan, J. A. (2015). *Poder de negociación y características de las firmas*. Santiago de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile>. recuperado 11 de Julio
- Ruiz , M. (2014). *La asociatividad del como estrategia para mejorar la competitividad de la RED de productore de quinua Sánchez Carrión*. Huamachuco. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu>. Recuperado 19 de Junio.
- Silicio Aguilar, A. (2010). *Capacitacion y dezarrollo del personal*. Mexico: Limusa, S.A.
- Silva Duarte, J. E., & Lafuente, C. (2010). *Clanster y asociatividad*. EAN.
- Soler García, D. (2009). *Diccionario de logistica* (2a ed.). España: Marge Books.
- Soto, B. (2014). *El poder de negociación*. Obtenido de <http://www.gestion.org> Recuperado 14 de Mayo.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Thompson, A., Strickland, & Gamble, J. (2008). *Administracion Estrategica*. Mexico: Mcgraw-Hill.
- Vegas , J. (2008). *Asociatividad Consorcio Asecal Mercurio*. Peru.
- Villaran, R., Flores , M., & Castro, A. (2011). *Factores de exito de las iniciativas comunitarias de generacion de ingresos y estrategias para apoyarlas*. Chile: Vivarium.
- Zorrilla Arena, S., & Silvestre Mendez, J. (2011). *Diccionario de economía* (3a ed.). Mexico: Limusa, S.A.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

## UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA  
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN.

CUESTIONARIO SOBRE EL ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD Y EL PODER  
DE NEGOCIACIÓN DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE  
SERVICIOS SAN SANTIAGO-ACORA

Estimado Señor(a). Estamos realizando un estudio para determinar el análisis de la "Asociatividad y el poder de negociación en la cooperativa de servicios San Santiago-Acora" por favor responda la presente encuesta que tiene fines de investigación. Marque con una (x) donde corresponda y/o escriba los espacios en blanco.

## SECCIÓN I. DATOS DESCRIPTIVOS.

1. **Edad (ubique dentro de los intervalos)**
  - a. 21-30
  - b. 31-40
  - c. 41-50
  - d. 51-60
  - e. 60 a más.
2. **Género:**
  - a. Masculino.
  - b. Femenino.
3. **Señale su grado de estudios.**
  - a. Sin instrucción.
  - b. Primaria incompleta.
  - c. Primaria completa.
  - d. Secundaria incompleta.
  - e. Secundaria completa.
  - f. Superior no universitario.
  - g. Superior universitario.
4. **¿Señale cuánto tiempo está asociado a la cooperativa?**
  - a. Desde antes de su fundación.
  - b. Desde su fundación.
  - c. Hace 2 años.
  - d. Hace 1 año.
5. **Cuál es su mercado**
  - a. Local.
  - b. Regional.
  - c. Nacional.
  - d. No estoy informado.
6. **Qué tipo de socio se considera.**
  - a. Pasivo.
  - b. Activo.

**SECCIÓN II: ASOCIATIVIDAD**

Por favor, lea de manera espontánea cada una de las afirmaciones y señale la opción (X) que concuerda con su criterio, según sea el caso.

- 05. Muy alto
- 04. Alto
- 03. Mediano
- 02. Bajo
- 01. Muy bajo

<b>A. CONFIANZA</b>	1	2	3	4	5
1. ¿Cuál es el nivel de ganancias económicas al pertenecer a la cooperativa?					
2. ¿Cuál es el nivel de ahorro económico al pertenecer a la cooperativa?					
3. ¿Cuál es su nivel de participación en los trabajos en equipo en beneficio de la cooperativa?					
<b>B. LIDERAZGO</b>	1	2	3	4	5
1. ¿Cuál es el nivel de presencia de valores asociativos en los líderes de la cooperativa?					
2. ¿Cuál es el nivel de capacidades de comunicación interna y externa de los líderes?					
3. ¿Cuál es el nivel de reconocimiento y credibilidad de los líderes de la cooperativa?					
<b>C. COMUNICACION</b>	1	2	3	4	5
1. ¿Cuáles el nivel de acceso a la información de compra y venta de insumos y productos?					
2. ¿Cuáles el nivel de conocimiento de la misión, visión y objetivos de la cooperativa?					
3. ¿Su nivel de conocimiento de los resultados económicos generales de la cooperativa es?					
<b>D. PATICIPACION</b>	1	2	3	4	5
1. ¿Cuál es su nivel de participación en las capacitaciones organizadas por la cooperativa para la elaboración óptima de productos lácteos?					
2. ¿Cuál es el nivel participación de mejora tecnológica en su centro de producción?					
<b>E. COMPROMISO</b>	1	2	3	4	5
1. ¿Cuáles el nivel de inversión de tiempo, esfuerzo y dinero para aumentar la producción de productos lácteos?					

**SECCIÓN III: PODER DE NEGOCIACIÓN**

Al igual que el anterior, lea de manera espontánea cada una de las afirmaciones y señale la opción que concuerda con su criterio, según sea el caso.

- 05. Muy alto.
- 04. Alto.
- 03. Mediano.
- 02. Bajo.
- 01. Muy bajo.

A. PRECIO	1	2	3	4	5
4. ¿Cuál es su nivel de participación en la determinación del precio de productos lácteos?					
5. ¿Cómo es el nivel de precios del insumo lácteo y los productos lácteos en comparación con productores no asociados?					
B. PRODUCTO	1	2	3	4	5
4. ¿Cuál es el nivel de calidad de las propiedades y características de los productos lácteos?					
5. ¿Cuál es el nivel de uniformidad en la elaboración de productos lácteos?					
6. ¿Cuál es el nivel de confiabilidad de los productos lácteos en la cooperativa?					
C. DESCUENTO	1	2	3	4	5
2. ¿Cuál es el nivel de ofrecerle al comprador menores precios si se adquieren cantidades mayores de productos lácteos?					
4. ¿Cuál es el nivel de comprar cantidades mayores de insumos para pagar un menor precio?					
D. PRODUCCION	1	2	3	4	5
3. ¿El nivel de producción constante de los productos lácteos en la cooperativa es?					
4. ¿Cuál es el nivel de utilización de equipos especializados en la producción de productos lácteos?					
5. ¿El nivel de la cantidad de producción de los productos lácteos en la cooperativa es?					
E. CONTRATO	1	2	3	4	5
2. ¿Cuál es el nivel de que existan plazos de pago por la compra de insumos?					
3. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los plazos de entrega de los productos lácteos?					

ANEXO N° 2

	FICHA: De observación	<b>CONFIANZA</b>
	LUGAR: COOPERATIVA	DIRECCIÓN: ACORA-CARITAMAYA
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>Confianza en la cooperativa de servicios san Santiago-Acora</b>	
<b>Ganancias económicas</b>	Como se observa en la planilla de pagos el nivel de ganancias económicas por quincena es bajo, ya que la mayoría de los socios entrega leche de 5 a 10 litros por día.	
<b>Ahorro económico</b>	Se pudo observar que los socios no tiene ahorros económicos ya que todas las quincenas no llegan ni al mínimo vital, razón por lo que indican que no cubren sus necesidades básica necesarias para subsistir tal como se puede observar en la información detallada en las planillas.	
<b>Trabajo en equipo</b>	Se puede observar la participación en la entrega de litro de leche fresca es sumamente inestable porque hay días que entregan y otros no, así también hay meses que no entregan nada y por tanto dejan de participar en otras actividades de la cooperativa.	

		<b>COOPERATIVA DE SERVICIOS SAN SANTIAGO - ACORA</b>																					
<b>PLANILLA DE PAGO A PROVEEDORES DE LECHE</b>																							
CENTRO POBLADO: CARITAMAYA				DISTRITO: ACORA				PROVINCIA: PUNO				DEPARTAMENTO: PUNO											
MES - QUINCENA: 13 DE JUNIO AL 25 DE JUNIO DEL 2015																							
CREL: MARQUIRI																							
RESPONSABLE:																							
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	LUNES 13	MARTES 14	MIÉRCOLES 15	JUEVES 16	VIERNES 17	SÁBADO 18	LUNES 20	MARTES 21	MIÉRCOLES 22	JUEVES 23	VIERNES 24	SÁBADO 25	TOTAL (L)	PRECIO SF.	IMP. TOTAL SF.	DIST. SF.	DIST. COTIZO	TOTAL SF.	FIRMA			
1	Aquilino Chambi	17.5		17.0		17.5		18.5		16.0	13.0	16.0		115.5	1.1	127.1	7.0		120.1				
2	Isidro Marca	13.6	14.5	13.0		12.7	12.0	8.5	12.3	9.9	11.3			107.8	1.1	118.6	3.5		115.1				
3	Yolanda Ramos	27.4		24.6		30.4		30.6		30.0	32.0	30.5		205.5	1.1	226.1	3.5		222.6				
4	Victoria Chambi	8.6		10.9		9.5		9.0		8.5	8.0	9.6		64.1	1.1	70.5			70.5				
5	Delfina Quispe													0.0	1.1	0.0			0.0				
6	Lucia Marca			7.0		9.0		8.0		8.0	9.0	8.5		49.5	1.1	54.5	3.5		51.0				
7	Florentino Ccama	11.1		9.6		11.1		10.5	6.4	9.6	9.5			67.8	1.1	74.6			74.6				
8	Nemia Chahuares	6.4		6.6		6.5		6.5		6.7	6.5	6.5		45.7	1.1	50.3			50.3				
9	Maria Checilla			5.0		5.2			5.0	5.6	5.6	5.0		31.4	1.1	34.5			34.5				
10	Daniel Ramos	8.5		8.5		6.0		9.5		8.3	9.5	8.5		58.8	1.1	64.7	3.5		61.2				
11	Elena Mamani		3.5											3.5	1.1	3.9			3.9				
12	Ana Maria Quispe	5.5	6.0	7.0		5.9	5.9	5.7	6.0	6.3	6.1	6.0	5.4	65.8	1.1	72.4		16.0	56.4				
13	Antonia Parizapana	4.0	3.5	4.0		4.0	3.3	3.0	3.5	3.5	4.0	4.5		37.3	1.1	41.0	3.5		37.5				
14	Olga Marca	6.5	6.0			4.5	8.0	8.0	6.5		6.5		7.0	53.0	1.1	58.3			58.3				
15														0.0	1.1	0.0			0.0				
16														0.0	1.1	0.0			0.0				
17														0.0	1.1	0.0			0.0				
18														0.0	1.1	0.0			0.0				
19														0.0	1.1	0.0			0.0				
20														0.0	1.1	0.0			0.0				
21	<b>TOTAL</b>	<b>109.1</b>	<b>33.5</b>	<b>113.2</b>	<b>0.0</b>	<b>122.3</b>	<b>29.2</b>	<b>117.8</b>	<b>39.7</b>	<b>112.4</b>	<b>121.0</b>	<b>95.1</b>	<b>12.4</b>	<b>905.7</b>	<b>1.1</b>	<b>996.3</b>	<b>24.5</b>	<b>16.0</b>	<b>955.8</b>				
DESCUENTO POR LECHE ADULTERADA: 27.5 Litros																							

	FICHA: De observación	<b>LIDERAZGO</b>
	LUGAR: COOPERATIVA	DIRECCIÓN: ACORA-CARITAMAYA
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>Liderazgo en la cooperativa de servicios san Santiago-Acora</b>	
<b>Presencia de valores</b>	Se observó un bajo compromiso, confianza, honestidad, comunicación, etc. Se percibe una carencia de confianza en la población e inclusive en los socios, ya que no han tenido un crecimiento en número de socios desde su fundación y además la mayoría de los socios son pasivos.	
<b>Capacidad de comunicación</b>	Existe un bajo nivel de comunicación entre los socios y los directivos por lo que existe desconocimiento de temas básicos no saben a qué precio se compran los insumos, el costo de los servicios y a qué precio compran los clientes los productos, y otras muchas de las actividades que realizan en la cooperativa y se interesan solo hasta la entrega de la leche.	
<b>Reconocimiento y credibilidad</b>	Se pudo notar un bajo reconocimiento por que indican que para la elección de la junta directiva no se les aviso a los socios, esta situación provoca una baja credibilidad ya que no hacen cumplir el estatuto y además no todo lo que informan es creíble puesto que no lo hacen de manera adecuada para que todos lo entiendan.	
<p>NOTARIAL.</p> <p>INSERTOS.- CERTIFICO QUE SE ME HA PUESTO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS N° 01 (UNO) DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS "SAN SANTIAGO - ACORA", DEBIDAMENTE LEGALIZADO POR ANTE LA NOTARIA A MI CARGO, CON FECHA: CINCO DE ABRIL DEL DOS MIL TRECE, BAJO EL N° 834-2013 DEL REGISTRO CRONOLOGICO DE LEGALIZACIONES Y APERTURA DE LIBROS Y HOJAS SUELTAS; EN EL QUE DE FOJAS TRES Y SIGUIENTES CORRE EL ACTA DE CONSTITUCION, EN CUYA PARTE PERTINENTE DICE: ACTA DE ASAMBLEA GENERAL DE FUNDACION DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS "SAN SANTIAGO - ACORA".- EN EL LOCAL COMUNAL DE LA COMUNIDAD CARITAMAYA DEL DISTRITO DE ACORA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE PUNO, SIENDO LAS SIETE DE LA MAÑANA DEL CINCO DE ABRIL DEL AÑO DOS MIL TRECE, SE DIO INICIO A LA ASAMBLEA GENERAL DE FUNDACION DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS; CUYO NOMBRE ES "COOPERATIVA DE SERVICIOS SAN SANTIAGO - ACORA" LA QUE QUEDA ESTABLECIDA ASI EN SU DENOMINACION A PARTIR DE LA FECHA; PRESIDE LA PRESENTE ASAMBLEA EL SR. VICENTE VENTURA LOPE, IDENTIFICADO CON DNI. 01238850; Y ACTUA COMO SECRETARIO EL SR. CESAR FREDY ALAVE CHOQUE, IDENTIFICADO CON DNI. 01235082; QUEDÓ CONSTATADA LA PRESENCIA DE LAS SIGUIENTES PERSONAS QUE ACTUARON EN CALIDAD DE SOCIOS FUNDADORES: 1.- SONIA TICONA QUISPE, 01875799; 2.- VICENTE VENTURA LOPE, 01238850; 3.- JUAN DE LA CRUZ CONDORI MARCA, 01296812; 4.- PETRONA INQUILLA QUISPE, 01235566; 5.- GASTÓN QUISPE CHARAJA, 42052446; 6.- JULIO LOPE RAMOS, 01244323; 7.- MARGARITA QUENTA VAMPASI, 01312027; 80.- ROSA LOPE NAVARRO, 01314266; 89.- DOÑA PHULINA QUENTA DE CUTIPA, 01312055; 90.- SIMONA LOPE DE MARCA, 01292665; 91.- MERCEDES GUTIERREZ QUISPE DE RAMOS, 40366945; 92.- BEATRIZ QUENTA INQUILLA, 41425189; 93.- MERCEDES GUTIERREZ QUISPE DE RAMOS, 40366945; 94.- BEATRIZ QUENTA INQUILLA, 43019617; 95.- ELENA MAMANI DE VELASQUEZ, 01240061; 96.- EVA CASMIRA INQUILLA DE QUISPE, 01243980; 97.- SOFIA QUISPE DE RAMOS, 01244549; 98.- FRANCISCO RAMOS AROQUITPA, 30763130; 99.- GLADYS YOLANDA QUISPE INQUILLA, 01312926; 100.- LIDIA APOMAYTA CUTIPA, 41055150; 101.- ELMER RADICH VENTURA FLORES, 42820406; 102.- LUDWEN RENE HUANCA YURA, 40366298; 103.- ANDELA CONDORI VENTURA, 01245316; 104.- MENESTA CUTIPA CUTIPA, 01239000; 105.- PHULINA COTILDE APOMAYTA DE QUENTA, 01245068.- A CONTINUACION EL PRESIDENTE INFORMÓ SOBRE LA LABOR DESARROLLADA POR EL COMITÉ ORGANIZADOR DE LA COOPERATIVA, LABOR QUE PERMITIÓ ARRIBAR A ESTA REUNION CON EL OBJETO DE CONSTITUIR UNA COOPERATIVA DE SERVICIOS "SAN SANTIAGO - ACORA"; PARA TAL EFECTO, EL DIRECTOR DE DEBATES MANIFESTÓ QUE EL MOTIVO DE LA ASAMBLEA ERA FUNDAR LA COOPERATIVA, APROBÁNDOSE EL ESTATUTO QUE LA SOCIEDAD, SUSCRIBIÉNDOSE SU CAPITAL INICIAL Y ELIGIENDO A LOS MIEMBROS DE SUS ORGANOS DIRECTIVOS.- ESCUCHADO, LAS PERSONAS ASISTENTES ACORDARON POR UNANIMIDAD LO SIGUIENTE: PRIMERO: CONSTITUIR UNA COOPERATIVA, POR UNANIMIDAD LO SIGUIENTE: PRIMERO: CONSTITUIR UNA COOPERATIVA, DE SERVICIOS "SAN SANTIAGO - ACORA".</p>		

	FICHA: De observación	<b>COMUNICACIÓN</b>
	LUGAR: COOPERATIVA	DIRECCIÓN: ACORA-CARITAMAYA
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>Comunicación en la cooperativa de servicios san Santiago-Acora</b>	
<b>Acceso a información</b>	Se apreció que muchos de los encuestados no respondían las preguntas por ejemplo de cuánto ganan anualmente en la cooperativa, el costo de los insumos y el precio de los productos, esta situación está generando desinformación y malestar en los socios.	
<b>Misión, Visión y objetivos</b>	Se observó que la mayoría no sabía que responder cuando se le pregunta si conocían la misión, visión y objetivos, algunos respondiendo que si tenían el estatuto pero no toman importancia, no se pudo observar cambios y mejoras en su trabajo eso significa que no están comprometidos.	
<b>Resultados económicos.</b>	Por información obtenida por parte de los directivos se observa que los resultados económicos no son favorables pudiendo mejorar esta situación con mayor participación y compromiso.	

	FICHA: De observación	<b>PARTICIPACIÓN</b>
	LUGAR: COOPERATIVA	DIRECCIÓN: ACORA-CARITAMAYA
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>Participación en la cooperativa de servicios san Santiago-Acora</b>	
<b>Capacitación</b>	Se observó a los socios que en su centro de trabajo no ponen en práctica lo que se aprende en las capacitaciones por ejemplo la extracción de leche no es de la manera correcta, la mayoría de socios no tienen pastos cultivados ni realizan mejoras genéticas para incrementar la producción.	
<b>Mejora tecnológica</b>	Se observa que la extracción de la leche es realizada de manera rudimentaria, careciendo de ordeñadoras y cobertizos para garantizar la higiene, en la planta quesera tienen lo básico pero falta implementar con algunos equipos altamente modernos para poder exportar los quesos.	
		

	FICHA: De observación	<b>COMPROMISO</b>
	LUGAR: COOPERATIVA	DIRECCIÓN: ACORA-CARITAMAYA
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>Compromiso en la cooperativa de servicios san Santiago-Acora</b>	
<b>Inversión de tiempo, esfuerzo y dinero</b>	Se pudo notar que la inversión de tiempo es bajo porque algunos se dedican a otras actividades como por ejemplo al negocio, también se pudo notar que no están esforzándose lo suficiente en mejorar y la inversión del dinero es muy bajo por ejemplo no se está invirtiendo en la mejora del piso forrajero lo cual es vital para incrementar la producción de quesos.	
		

ANEXO N° 3

INFORMACIÓN GENERAL DE LOS SOCIOS ENCUESTADOS

Tabla N° 1 Edad de los Encuestado

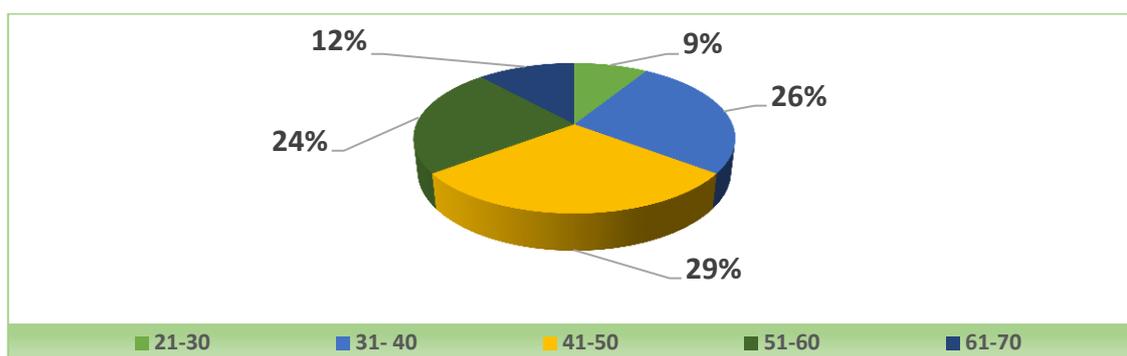
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
21-30	3	9%
31- 40	9	26%
41-50	10	29%
51-60	8	24%
61-70	4	12%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Interpretación:** Según la Tabla N° 1 las edades de los socios sometidas a investigación, según los resultados obtenidos podemos notar que la mayoría se dedican a la producción y transformación de productos lácteos que son el 29% que fluctúa entre 41 - 50 años de edad, seguido de 26% están entre la edad de 31 - 40, 24% se encuentran entre las edades 51 - 60 años, el 12% asilan entre 61 - 70 años, sucesivamente con una minoría de personas con un 9% son de 21 - 30 años.

Figura N° 1 Edad de los Encuestados.



**Fuente:** Tabla N°

**Elaboración:** Propia del investigador.

Tabla N° 2 Género de los Encuestados

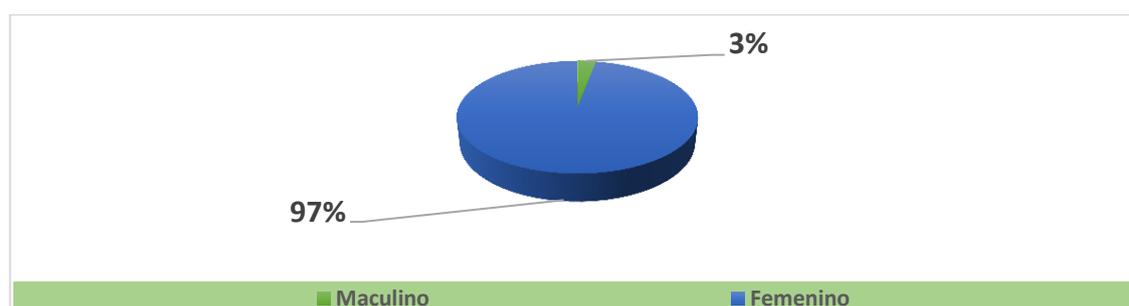
Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	1	3%
Femenino	33	97%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Interpretación:** Según la Tabla N° 2 se observa que el 97% de los socios son del género femenino y solo el 3% es del género masculino. Se ve esto porque la producción de productos lácteos en esta zona de Acora más se dedican las mujeres ya que tienen terrenos muy fragmentados razón por la cual los varones tienen otras fuentes de ingresos.

Figura N° 2 Género de los Encuestados



**Fuente:** Tabla N° 2

**Elaboración:** Propia del investigador.

Tabla N° 3 Grado de estudios

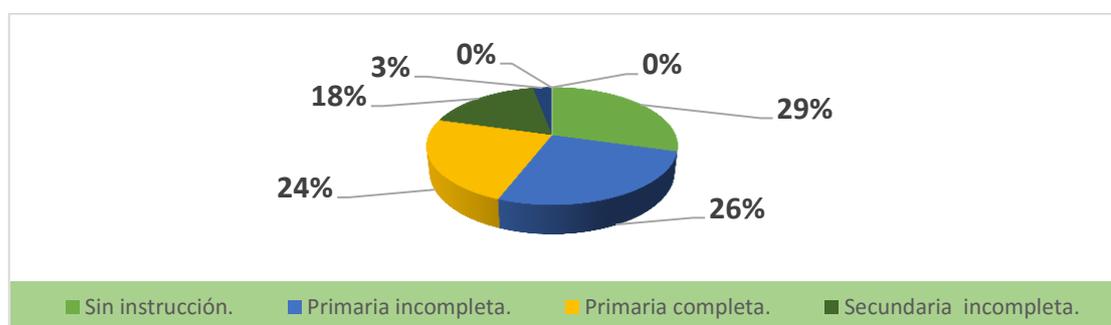
Grado	Frecuencia	Porcentaje
Sin instrucción.	10	29%
Primaria incompleta.	9	26%
Primaria completa.	8	24%
Secundaria incompleta.	6	18%
Secundaria completa.	1	3%
Superior no universitario.	0	0%
Superior universitario.	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Interpretación:** Según la Tabla N° 3 los grados de estudio de los socios sometidas a investigación, en los resultados obtenidos podemos notar que la mayoría no tienen instrucción que es un 29%, con primaria incompleta el 26%, seguido con primaria completa el 24%, y el 18% tiene secundaria incompleta, y con secundaria completa son solo el 3% que es el grado de estudio máximo que alcanzaron. Esto demuestra que la mayor cantidad de socios no se encuentran preparadas para asumir cargos en la cooperativa.

**Figura N° 3 Grado de estudios**



**Fuente:** Tabla N° 3

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Tabla N° 4 Tiempo al estar asociado**

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Desde antes de su fundación.	30	88%
Desde su fundación.	4	12%
Hace 2 años.	0	0%
Hace 1 año	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Interpretación:** Según la Tabla N° 4 el tiempo que ya son socios de la cooperativa, en los resultados obtenidos podemos notar que la mayoría ya pertenecía desde antes de su fundación como cooperativa que representa el 88% y solo el 12% indica que es socio de la cooperativa desde su fundación.

Esto demuestra que no han ingresado nuevos socios y que desde su fundación se mantienen los 105 socios.

**Figura N° 4 Tiempo al estar asociado**



**Fuente:** Tabla N° 4

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Tabla N° 5 Conocimiento del mercado**

Mercado	Frecuencia	Porcentaje
Local.	1	3%
Regional.	5	15%
Nacional.	0	0%
No estoy informado.	28	82%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Interpretación:** Según la Tabla N° 5 el conocimiento de los socios acerca del mercado a donde se vende los productos lácteos el 82% no está informado aduciendo que la presidenta maneja esa información, seguido de mercado regional 15% y solo el 3% dice que es al mercado local. Esto demuestra que la mayor cantidad de socios que es el 82%, no están informados de quienes son sus clientes o simplemente no toman interés y por ello no hay un trabajo organizado por parte de los socios.

**Figura N° 5 Conocimiento del mercado**



**Fuente:** Tabla N° 5

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Tabla N° 6 Tipo de socio**

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Pasivo	26	76%
Activo	8	24%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

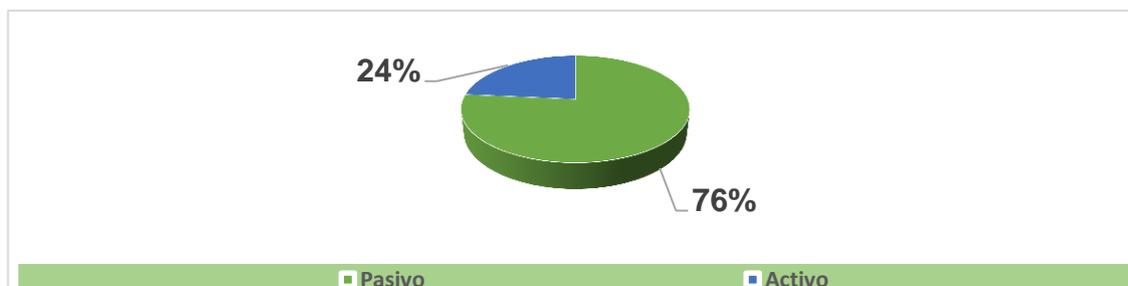
**Fuente:** Aplicación de encuesta en la Cooperativa de servicios San Santiago.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Interpretación:** Según la Tabla N° 6 el tipo de socio con el que se identifican los encuestados el 76% indican que son pasivos y el solo el 24% indica que es activo en la organización.

Según la encuesta realizada la mayoría de los encuestados que es el 76% de socios no entrega durante todo el año los insumos que es la leche y por esa razón muchas veces no participan en algunas actividades realizadas en la cooperativa perjudicando su crecimiento.

**Figura N° 6 Tipo de socio**



**Fuente:** Tabla N° 6

**Elaboración:** Propia del investigador.

**ANEXO N° 4**

**ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD Y EL PODER DE NEGOCIACIÓN EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS “SAN SANTIAGO-ACORA”, PERIODO 2015.**

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo se aplica los principios de asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora”, periodo 2015?	Analizar la aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora”, periodo 2015.	La aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora” periodo 2015, son insipiente y empírico.			
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS 1</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1</b>	<b>HIPOTESIS ESPECÍFICOS 1</b>			
¿En qué consiste la aplicación de los principios de asociatividad en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora”, periodo 2015?	Describir la aplicación de los principios de la asociatividad en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora”, periodo 2015.	La aplicación de los principios de asociatividad en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora” periodo 2015 es bajo en confianza, liderazgo y comunicación.	V.I. Asociatividad	Confianza	- Ganancia económica. - Ahorro económico. - Trabajo en equipo.
				Liderazgo	- Presencia de valores. - Capacidad de comunicación. - Reconocimiento y credibilidad.
				Comunicación	- Acceso a información - Misión, Visión y objetivos. - Resultados económicos.
				Participación	- Capacitación. - Mejora de la tecnología.
				Compromiso	- Inversión de tiempo, esfuerzo y dinero.
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS 2</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS 2</b>	<b>HIPOTESIS ESPECÍFICOS 2</b>			
¿Cuál es el poder de negociación de los socios en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora”, periodo 2015?	Determinar el poder de negociación de los socios en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora”, periodo 2015.	El poder de negociación de los socios en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora” periodo 2015 es bajo en la medida que, no se tiene el control del precio y cantidad de producción.	V.D. Poder de negociación	Precio	- Negociación de precios. - Aumento del precio.
				Producto	- Nivel de calidad del producto. - Uniformidad del producto. - Confiabilidad del producto.
				Descuento	- Venta de mayor cantidad. - Compra de mayor cantidad.
				Producción	- Producción constante y extensa. - Producción en serie. - Cantidad de producción.
				Contrato	- Plazos de pago. - Plazos de entrega.
¿De qué manera se puede mejorar la aplicación de los principios de asociatividad a fin de fortalecer el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora”, periodo 2015?	Proponer lineamientos estratégicos de mejora referida a la aplicación de los principios de asociatividad orientados a fortalecer el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora”, periodo 2015.				

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ARTÍCULO CIENTÍFICO

ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD Y EL PODER DE NEGOCIACIÓN  
EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS “SAN SANTIAGO-ACORA”,  
PERIODO 2015

AUTORA:

DENIS EVELIA ALVARO SANGA

REVISADO POR:

.....  
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE  
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

.....  
Msc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCA  
DIRECTOR DE TESIS

.....  
Lic. Adm. VERONICA RAMOS CAMACHO  
ASESOR DE TESIS

PUNO – PERÚ

2017

**ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD Y EL PODER DE NEGOCIACIÓN  
EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS “SAN SANTIAGO-ACORA”,  
PERIODO 2015**

**ANALYSIS OF THE ASSOCIATIVITY AND THE POWER OF NEGOTIATION  
IN THE "SAN SANTIAGO-ACORA" SERVICES COOPERATIVE, PERIOD  
2015**

Denis Evelia Alvaro Sanga

[liade.evelia.as@gmail.com](mailto:liade.evelia.as@gmail.com)

Universidad Nacional del Altiplano.

**RESUMEN**

La asociatividad de pequeños productores de países en desarrollo, es una necesidad real y al mismo tiempo se convierte en un medio para mejorar sus ingresos y condiciones de vida. Las cooperativas son constituidas, en lo fundamental, como alternativa a situaciones de crisis económica o escenarios de pobreza siendo uno de sus beneficios incrementar el poder de negociación de sus asociados. El objetivo general es “Analizar la aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de Servicios “San Santiago–Acora”, periodo 2015”. En cuanto a la metodología de la investigación; se utilizó enfoque cuantitativo, diseño no experimental, ya que los datos se recolectaron en un solo momento y en tiempo único. El alcance es descriptivo, ya que el propósito es describir las variables y analizar en un momento dado, La población estuvo constituida por 105 socios, que conforman 12 CRELES (centro de recolección y enfriamiento de leche) para la determinación de la muestra se procedió por conveniencia basado en un muestreo no probabilístico agrupados en 3 CRELES, que se obtuvo considerando el criterio de mayor producción de leche fresca. Para la recopilación de los datos se utilizó las técnicas de encuestas y observación no estructurada. Los resultados a los que se llegó al término de la investigación sobre análisis de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de Servicios “San Santiago-Acora”, periodo 2015, Se determinó con respecto a la asociatividad los resultados muestran que la mayoría de los socios no aplican adecuadamente los principios de asociatividad, y por lo tanto el poder de negociación es bajo. Se sugirió una serie de actividades puntuales para fortalecer la asociatividad y mejorar el poder de negociación en la asociación.

**Palabras claves:** asociatividad, cooperativa, poder de negociación.

## ABSTRACT

The associativity of small producers in developing countries is a real necessity and at the same time it becomes a means to improve their income and living conditions. Cooperatives are basically constituted as an alternative to situations of economic crisis or poverty scenarios, one of its benefits being to increase the bargaining power of its members. The general objective is to "Analyze the application of the principles of associativity and bargaining power in the San Santiago-Acora Services Cooperative", period 2015 ". As for the research methodology; We used a quantitative approach, non-experimental design, since the data were collected in a single moment and in a unique time. The scope is descriptive, since the purpose is to describe the variables and analyze at a given time. The population consisted of 105 members, who make up 12 CRELES (milk collection and cooling center) to determine the sample. Convenience based on non-probabilistic sampling grouped in 3 CRELES, which was obtained considering the criterion of greater production of fresh milk. For the data collection, the techniques of surveys and unstructured observation were used. The results that were reached at the end of the research on analysis of associativity and bargaining power in the Cooperativa de Servicios "San Santiago-Acora", period 2015, was determined with respect to associativity the results show that the majority Of the partners do not properly apply the principles of associativity, and therefore the bargaining power is low. A series of specific activities were suggested to strengthen the associativity and to improve the bargaining power in the association.

**Key words:** associativity, cooperative, bargaining power.

## INTRODUCCION

La Cooperativa de servicios San Santiago-Acora viene desarrollando sus actividades en el centro poblado de Caritamaya del distrito de Acora provincia y departamento de Puno, desempeñándose desde el 2013 como una asociación formalmente constituida, tanto en los aspectos de los principios de asociatividad y el poder de negociación se ha ido consolidando situaciones problemáticas, que impide el crecimiento de la asociación, las causas son un bajo nivel de confianza, liderazgo, comunicación por lo que no existe una mayor participación y compromiso de los socios, generando bajos niveles de ingresos, reflejándose en los precios bajos por la venta de leche por otro lado vemos baja producción de leche y por ende en los productos de derivados lácteos. Razón por el cual repercute en el poder de negociación dándose también este como bajo.

El objetivo central de la investigación fue demostrar la aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora” periodo 2015, son insipiente y empírico. Teniendo como hipótesis específica 1. La aplicación de los principios de asociatividad en la Cooperativa de servicios “San Santiago–Acora” periodo 2015 es bajo en confianza, liderazgo y comunicación. Hipótesis específicos 2. El poder de negociación de los socios en la Cooperativa de servicios “San Santiago-Acora” periodo 2015 es bajo en la medida que, no se tiene el control del precio y cantidad de producción. Se contribuye dado que muchas veces la falta de confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso obstaculiza el buen funcionamiento de la asociación repercutiendo esto en muchos aspectos una de ellas es bajo poder de negociación.

La asociatividad según López P. (2008), Puede entenderse como una serie de acuerdos de cooperación o colaboración mutua entre un colectivo, utilizados como estrategia en beneficio de un negocio.

Es todo mecanismo de cooperación voluntaria entre dos o más empresas, para realizar negocios de manera conjunta logrando mejores condiciones y resultados más favorables para la empresa (INEI, 2011, pág. 272).

Objetivos de la asociatividad Rondot & Collion, (2001) Mejor administración de sus recursos naturales y sus bienes.

- Ampliación del acceso a los recursos naturales, sus medios básicos de producción.
- Mejor acceso a los servicios, créditos y mercados al ejercer influencia sobre ellos debido a su carácter representativo y sus actividades de promoción, o su poder financiero combinado.
- Participación en los procesos de toma de decisiones en los que se determina la distribución de los bienes, y en las políticas que afectan el contexto en el cual ellos producen, comercializan, transforman y exportan sus productos.
- En grandes cantidades, los agricultores ganan poder de negociación y pueden efectuar un aporte más eficaz a los procesos de toma de decisiones que afectan su vida.

Modelos asociativos según (Liendo & Martinez , Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las MYPES, 2001, págs. 313-314), Entre las más difundidas podemos citar a las **cooperativas** que son una de las prácticas más difundidas desde el último siglo. Entre las diferencias más significativas con la asociatividad, se destacan, la propiedad del patrimonio, la vigencia de la forma jurídica

de los participantes, la distribución de utilidades, entre otras. Sistema de aprovisionamiento.

La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial; en donde todos “cooperan” para beneficiarse de forma directa para obtener un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones. Las cooperativas se encuentran reguladas por una Ley especial denominada (“Ley general de cooperativas” aprobada por el D.L. 085-1981).

Principios que fortalecen la asociatividad según (Amézaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera, 2013, págs. 13-14). Son: Confianza, Liderazgo, Comunicación, Participación y Compromiso.

Teoría de la negociación según (FAO, 2008) Los teóricos describieron las negociaciones como eventos de arte diplomático, reflexiones mecánicas de poder relativo, interacciones ponderadas entre tipos de personalidad o procesos de toma de decisiones racionales. Aunque las definiciones formales de negociación varían.

La Negociación según (Angel, la diferencia entre vender y negociar, 2014) Negociación La negociación es un proceso de acercamiento de posturas en aspectos bastante racionales – trata habitualmente de precios, plazos y otras condiciones objetivas del negocio.

Poder de negociación según (Soto:2014) Consiste en la relación entre el coste que ofrece el desacuerdo con la otra parte y el coste que implica el acuerdo con la otra parte. Es decir, poder de negociación de empresa  $1 = \frac{\text{coste de desacuerdo}}{\text{coste de acuerdo}}$  para factor 2. Con respecto a esto, cabe decir que cuanto mayor sea el coste de desacuerdo en una de las partes, mayor poder de negociación tiene la otra parte. A lo largo de toda la vida de la empresa, va a tener que negociar con muchas partes, tanto con otras empresas, proveedores, clientes, trabajadores y muchas partes más. Para ello, va a utilizar el poder de negociación en que trate de alcanzar un acuerdo teniendo en cuenta los costes que le pueden acarrear las demás decisiones para quedarse con la más conveniente.

En conclusión, el poder de negociación es la capacidad de negociar el precio a fin de vender a precios altos a la vez comprar a precios bajos y tener productos de calidad, confiabilidad, uniformidad asimismo implica tener la posibilidad de ofrecer con descuentos por una cantidad mayor de compra y obtener descuentos por comprar mayor cantidad, tener el control de la producción de forma constante y en cantidad, y tener la posibilidad de determinar plazos de pago y de entrega tales cualidades determinan mayor poder de negociación en los productores o en las empresas. Por

ejemplo, hoy en día los compradores en general tienen más poder de negociación que los vendedores, ya que tienen más alternativas para elegir un producto. Para la investigación se tomó el precio, producto, descuento, producción y contrato.

El poder de negociación de los compradores según Porter (2008:40) sostiene que los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

Poder de negociación de los proveedores Según Porter (2008:46-47) señala que los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Por ejemplo, cuando incrementan los precios, las compañías de productos químicos contribuyen a erosionar la rentabilidad de los empacadores de aerosol por contrato. En efecto, tienen poca libertad para aumentar sus precios, dada la intensa competencia de auto manufactura por parte de los clientes.

#### **Trabajos de investigación relacionados a presente trabajo.**

**Rivera, J.** (2015:) en “*poder de negociación y características de las firmas*”. Tesis para optar el Título de Magister en Economía. Universidad Chile. Arriba a las siguientes conclusiones:

Cuando las firmas productoras tienen una gran participación en las ventas, los márgenes de beneficios del supermercado se ven afectados de manera negativa. Una idea detrás de este resultado, es que las firmas que manejan parte importante de las ventas de la cadena de supermercados tienen mayor poder de negociación, dado que las ganancias del retailer dependerán en gran medida de la venta de sus productos, generando un lazo de dependencia. A su vez, las firmas que tengan mayor poder sobre categorías con alta participación en las ventas del supermercado tendrán mayor poder, y por lo tanto, podrán ejercer más presión en las negociaciones, obteniendo mejores precios a su favor. Similarmente, los productores que concentran parte importante de sus ventas en categorías con alta participación en las ventas del supermercado pueden comercializar a precios más altos, ejerciendo su poder de venta.

Se infiere que parte importante del poder de negociación queda determinado por las participaciones en las ventas y niveles de concentración. En este sentido, proveedores pequeños en términos ventas que pertenecen a categorías poco concentradas o con escasa participación ven fuertemente afectados los precios de venta que acuerdan con los retailers.

**García, A.; Oreja, J.; Gonzalez, D.** (2001) En *“Las relaciones verticales y poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativa frente a los individuales”* Artículo del centro de investigación informática, sobre economía pública social y cooperativa, España. Llega a las siguientes conclusiones:

En definitiva, la cooperativa mejora el poder de negociación de la empresa agraria frente al resto de agentes de la cadena agroalimentario y en última instancia puede llegar a integrarlos acercándose mucho más al consumidor y capturando un mayor porcentaje del valor añadido que aporta el resto del sistema agroalimentario.

**Aragon, L.; Martínez C;** (2007) En *“Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la pontificia universidad javeriana de bogotá”* Tesis para optar el Título de Administración de empresas. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Concluyen que:

Hace referencia al bajo poder de negociación que ejercen los restaurantes sobre sus proveedores, para darle solución a esta problemática se planteó una negociación grupal a través de un proyecto asociativo, por medio de la cual el grupo comprador fuera más representativo y de esta forma se lograran mejorar las condiciones de calidad y costos de los insumos, y el transporte de los mismos.

**Condori, P.** (2015) En *“Análisis de la productividad y el modelo de asociación de ATROPLA-Azángaro”*. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Concluyen que:

En relación a la confianza en ATROPLA constatamos que el 62.5% de los socios confía en los demás, considera la posibilidad de que los de más puedan abandonar la asociación. En relación a la transparencia, más del 72% de los socios comparte información relevante, consulta decisiones con los demás y que los recursos son utilizados adecuadamente. En cuanto a los objetivos en común, el 62.5% considera que los socios se esfuerzan al máximo, que se respetan los acuerdos e incluso el 100% valora que el bienestar personal. Respecto a la planificación, el 75% cree que las condiciones se planifican, el 50% considera que los objetivos y metas propuestos se han cumplido. En el aspecto autoridad, en más del 75% consideran que el presidente de ATROPLA tiene el apoyo de sus socios, hace respetar los acuerdos y

coordina con los socios. En relación la resolución de desacuerdos más del 62.5% considera que cuando hay opiniones contrarias surgen conflictos. En cuanto a la autonomía, más del 62.5% de los socios percibe que los demás no intentan imponerle sus decisiones, y que si no cumplen con acuerdos que los perjudiquen los demás comprenderán.

**Palli, A.** (2013) En *“Asociatividad empresarial de los productores de quinua en el distrito de Arapa, provincia de Azángaro”*. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Concluyen que:

La asociatividad de los productores de quinua es buena según la encuesta realizada, sin embargo la mala relación y la desconfianza que existe de comuneros hacia sus autoridades comunales podría deteriorar la asociatividad. Además, existen alternativas de asociatividad que los productores de quinua puedan aplicar a su realidad para lo cual se les propuso un esquema que ayudara al desarrollo de los productores de quinua del Distrito de Arapa, Provincia de Azángaro.

El estado de asociatividad que poseen en la actualidad los productores de quinua, lo consideran aceptable, puesto que están conformes con el funcionamiento y el grado de asociatividad de su comunidad, sin embargo se manifiestan que es posible mejorar el funcionamiento de su comunidad y están dispuestas a experimentar una nueva alternativa que permita mejorar su situación económica, sin embargo las malas relaciones y la desconfianza podría deteriorar el nivel de asociatividad que tienen en la actualidad.

## **MATERIAL Y METODO**

La metodología empleada fue el enfoque cuantitativo, según, Sampieri (2010) El diseño de Investigación es no experimental, transaccional o transversal, y el alcance de la investigación es descriptivo-explicativo, cuya población está conformado por todos los socios de la cooperativa los cuales son 105 que pertenecen a 14 CRELES, y para determinar la muestra se empleó el muestreo no probabilístico y por conveniencia según el autor Rojas, (2011:59) el tamaño de muestra es los socios de 3 CRELES que son 34 socios, para el caso, por conveniencia de la investigación la muestra se considero según el criterio de mayor volumen de producción por CREL. En la investigación se utilizó la técnica de encuesta y observación directa, procesamiento de datos y encuesta donde se recopiló información existente en los archivos de las unidades vinculadas con el tema, ver el desarrollo de las actividades, las acciones de las unidades y tabular dichos procedimientos. Se analizó e interpreto los datos

obtenidos hasta llegar a los resultados, valiéndonos de los instrumentos estadísticos, como porcentuales.

CREL DE LA COOPERATIVA	SOCIOS	%
CREL: INKATHAKI	10	29%
CREL: MARQUIRI	13	38%
CREL: CENTRAL	11	32%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* En base a las planillas de la Cooperativa de servicios San Santiago.

*Elaboración:* Propia del investigador.

**Figura N° 1 CREL considerados para la muestra.**

## RESULTADOS

En la Cooperativa de servicios san Santiago-Acora, es una asociación que cuenta con 105 socios, de las cuales el 90% son mujeres en donde la aplicación de los principios es bajo lo cual está generando un bajo poder de negociación en la cooperativa esta situación no es bueno para la cooperativa puesto que afectaría su sostenibilidad.

## DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS “SAN SANTIAGO-ACORA”, PERIODO 2015.

Tabla N° 1 Resumen de encuestas respecto a la aplicación de los principios de asociatividad.

Categoría	Pregunta																
	Confianza				Liderazgo				Comunicación				Participación		Compromiso		TOTAL
	1	2	3	5	6	7	9	10	11	13	14	16					
Ganancias económicas																	
Ahorro económico																	
Trabajo en equipo																	
<b>p. total %</b>																	
Presencia de valores																	
Capacidad de comunicación																	
Reconocimiento y credibilidad																	
<b>p. total %</b>																	
Acceso a la información																	
Misión, visión y objetivos																	
Resultados económicos																	
<b>p. total %</b>																	
Capacitación																	
Mejora tecnológica																	
<b>p. total %</b>																	
Inversión de tiempo esfuerzo y dinero																	
<b>p. total %</b>																	
<b>p. total %</b>																	
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
<b>Alto</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	0%	8%	0%	2%	
<b>Mediano</b>	12%	0%	38%	17%	29%	26%	29%	28%	32%	9%	26%	22%	38%	32%	35%	44%	29%
<b>Bajo</b>	79%	91%	44%	71%	62%	56%	53%	57%	56%	65%	50%	57%	41%	68%	54%	47%	57%
<b>Muy Bajo</b>	9%	9%	18%	12%	9%	18%	18%	15%	12%	26%	24%	21%	6%	0%	3%	9%	12%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de servicios San Santiago.

*Elaboración:* Propia del investigador.

En la tabla N° 1, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total respecto a las calificaciones que consideran los socios en cuanto a la aplicación de los principios de asociatividad es bajo; con respecto a los indicadores de confianza: ganancias económicas, ahorro económico y trabajo en equipo con un 71% no existe confianza entre los socios; respecto a los indicadores liderazgo: presencia de

valores, capacidad de comunicación, reconocimiento y credibilidad con un 57% existe carencia de liderazgo en los socios; en tanto los indicadores de comunicación: acceso a la información, misión, visión, objetivos y los resultados económicos con un 57% no todos conocen sobre las actividades de la cooperativa; en cuanto a los indicadores de participación: capacitación y mejora tecnológica con un 54% no participan todos los socios; en cuanto al indicador compromiso: inversión de tiempo esfuerzo y dinero con un 47% por lo que no hay mejoras en la cooperativa.

### DETERMINACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS SOCIOS EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS “SAN SANTIAGO–ACORA”, PERIODO 2015.

Tabla N° 2 Resumen de las encuestas referidas al poder de negociación en la cooperativa.

Categoría	Pregunta																
	Precio			Producto			Descuento		Producción			Contrato		TOTAL			
	19	20	22	23	24	26	27	29	30	31	33	34					
Negociación de precio																	
Aumento de precio																	
p. total %																	
Nivel de calidad de producto																	
Uniformidad de producto																	
Confiabilidad del producto																	
p. total %																	
Venta de mayor cantidad																	
Compra de mayor cantidad																	
p. total %																	
Producción constante																	
Producción en serie																	
Cantidad de producción																	
p. total %																	
Plazos de pago																	
Plazos de entrega																	
p. total %																	
p. total %																	
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
<b>Alto</b>	3%	0%	1%	0%	9%	3%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
<b>Mediano</b>	9%	0%	5%	88%	53%	62%	68%	3%	6%	5%	0%	12%	9%	7%	0%	26%	20%
<b>Bajo</b>	82%	88%	85%	12%	38%	29%	26%	71%	62%	66%	53%	82%	68%	68%	56%	65%	61%
<b>Muy Bajo</b>	6%	12%	9%	0%	0%	6%	2%	26%	32%	29%	47%	6%	24%	25%	44%	9%	18%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de servicios San Santiago.

**Elaboración:** Propia del investigador.

En la tabla N° 2, el resumen de los resultados de las encuestas mediante el promedio porcentual total respecto a las consideraciones del poder de negociación de parte de los socios es bajo, con respecto a los indicadores de precio: negociación de precio y aumento de precio con un 85% no hay mejoras en estos aspectos; respecto a los indicadores de producto: nivel de calidad de producto, uniformidad de producto y confiabilidad de producto con un 68% es mediano la mejora en los productos; respecto al descuento: venta y compra de mayor cantidad con un 66% indican que no hay transacciones en grandes cantidades; en cuanto a la producción: producción constante, en serie y cantidad de producción con un 68% no hay mejora en cuanto a la producción; con respecto al contrato: plazos de pago y plazos de entrega con un 60% no están aprovechando las ventajas que tienen como cooperativa.

Tabla N° 3 Promedio total de respuestas sobre principios de asociatividad.

Categorías	Preguntas					Total %
	Confianza	Liderazgo	Comunicación	Participación	Compromiso	
	P.Total %	P.Total %	P.Total %	P.Total %	P.Total %	
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	0%	0%	0%	8%	0%	2%
<b>Mediano</b>	17%	28%	22%	35%	44%	29%
<b>Bajo</b>	71%	57%	57%	54%	47%	57%
<b>Muy Bajo</b>	12%	15%	21%	3%	9%	12%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de servicios San Santiago.

*Elaboración:* Propia del investigador.

En la tabla N° 3, se muestra en el promedio porcentual de las opiniones captadas a los socios de la cooperativa sobre la aplicación de los principios que es la suma de confianza, liderazgo, comunicación, participación, compromiso se observa que existe un promedio de 2% consideran que es alto; así mismo el 29% opinan que es mediano, en tanto el 57% indica que es bajo lo cual significa que la mayoría de los encuestados consideran bajo la aplicación de los principios de asociatividad; así también el 12% opinan que es muy bajo, sumados 69% lo cual significa que la mayoría de los encuestados consideran bajo la aplicación de los principios y por tanto el poder de negociación también es bajo en la Cooperativa de servicios San Santiago.

Tabla N° 4 Promedio total de respuestas sobre el poder de negociación.

Categorías	Preguntas					Total %
	Precio	Producto	Descuento	Producción	Contrato	
	P.Total %					
<b>Muy alto</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	1%	4%	0%	0%	0%	1%
<b>Mediano</b>	5%	68%	5%	7%	13%	20%
<b>Bajo</b>	85%	26%	66%	68%	60%	61%
<b>Muy Bajo</b>	9%	2%	29%	25%	27%	18%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de servicios San Santiago.

*Elaboración:* Propia del investigador.

En la tabla N° 4, se muestra el promedio porcentual de las opiniones captadas a los socios de la Cooperativa de servicios San Santiago sobre el poder de negociación según el precio, producto, descuento, producción, contrato se observa que existe un promedio 61% que opinan que es bajo, y muy bajo el 18%, haciendo una sumatoria de estas dos opiniones resultando el 79% es determinado como bajo el poder de

negociación en la Cooperativa de servicios San Santiago, en tanto el 20% los encuestados tienen una opinión mediana; así mismo tan solo el 1% de los encuestados indican que es alto. En tanto se concluye que en su mayoría los encuestados indican que existe un bajo poder de negociación en la Cooperativa de servicios San Santiago.

## DISCUSIÓN

Los principios de asociatividad en la Cooperativa de servicios San Santiago, la mayor cantidad de socios sometidos a la investigación el 57% indican que son bajo los principios de asociatividad porque no hay ganancias económicas se carece de trabajo en equipo y no se tiene ahorros económicos generando un bajo nivel de confianza, además la escasa presencia de valores, la falta de comunicación, la falta de reconocimiento y credibilidad evidencian el inadecuado liderazgo en la cooperativa, el acceso limitado a información, el desconocimiento de misión, visión y objetivos, desconocimiento de los resultados económicos demuestran una mala comunicación en la cooperativa está generando frustración desunión y las ganas de ya no pertenecer a la cooperativa y por otro lado ver esta situación está causando que los productores que trabajan en forma individual ya no quieran ingresar a la cooperativa como nuevos socios. En este apartado damos razón a **Palli, A.** (2013) quien indica que existe un estancamiento, aislamiento, escasa confianza y conflictos de liderazgo producto del escaso desarrollo asociativo en 30%, lo que exige un trabajo más eficiente. Este resultado es similar a nuestro trabajo de investigación. Al respecto **Condori, P.** (2015) En relación a la confianza en ATROPLA constatamos que el 62.5% de los socios confía en los demás, considera la posibilidad de que los de más puedan abandonar la asociación. En relación a la transparencia, más del 72% de los socios comparte información relevante, consulta decisiones con los demás y que los recursos son utilizados adecuadamente. En cuanto a los objetivos en común, el 62.5% considera que los socios se esfuerzan al máximo, que se respetan los acuerdos e incluso el 100% valora que el bienestar personal. Respecto a la planificación, el 75% cree que las condiciones se planifican, el 50% considera que los objetivos y metas propuestos se han cumplido. En el aspecto autoridad, en más del 75% consideran que el presidente tiene el apoyo de sus socios, hace respetar los acuerdos y coordina con los socios. Según el trabajo de investigación de Condori podemos evidenciar que en esa asociación hay una confianza entre los socios, existe comunicación, tienen conocimiento de los objetivos y están comprometidos con la organización y reconocimiento y credibilidad de su líder por lo que mejoro la productividad de cada

socio. Sin embargo, en muestra investigación es todo lo contrario por lo que no hay una mejora en cuanto al poder de negociación de los socios frente a los individuales.

El poder de negociación en la Cooperativa de servicios San Santiago, la gran mayoría de los socios tienen un bajo poder de negociación porque no tienen participación en la determinación del precio y además los precios por sus productos no son mejores que los que no están asociados otra de las razones es también porque tienen baja producción determinándose así un bajo poder de negociación lo cual está generando descontento, menos participación y compromiso de los socios. Al respecto **Rivera, J.** (2015) indica que las firmas que manejan parte importante de las ventas de la cadena de supermercados tienen mayor poder de negociación. Las firmas que tengan mayor poder sobre categorías con alta participación en las ventas del supermercado tendrán mayor poder, y por lo tanto, podrán ejercer más presión en las negociaciones, obteniendo mejores precios a su favor. La cooperativa mejora el poder de negociación de la empresa agraria frente al resto de agentes de la cadena agroalimentario. Se infiere que parte importante del poder de negociación queda determinado por las participaciones en las ventas y niveles de concentración. En este sentido, proveedores pequeños en términos ventas que pertenecen a categorías poco concentradas o con escasa participación ven fuertemente afectados los precios de venta que acuerdan con los retailers. Rivera en su investigación hace referencia que a mayor cantidad de ventas mayor poder de negociación. Según los resultados de nuestro trabajo de investigación se pudo notar que no tienen mayor cantidad de ventas por lo que la producción por socio es muy escasa que en muchas ocasiones y por diferentes motivos dejan de producir cuestión por la cual también se ve afectado en las ventas, evidenciándose en precios bajos por sus ventas por esta razón y por otros factores como son los bajos niveles de principios que tienen en la cooperativa se ve afectado en un bajo poder de negociación. Al respecto **García, A.; Oreja, J.; González, D.** (2001) que, en definitiva, la cooperativa mejora el poder de negociación de la empresa agraria frente al resto de agentes de la cadena agroalimentario y en última instancia puede llegar a integrarlos acercándose mucho más al consumidor y capturando un mayor porcentaje del valor añadido que aporta el resto del sistema agroalimentario. Demostrando García que la cooperativa es un estrategia para mejorar el poder de negociación de los productores frente a los individuales en nuestra investigación se evidencio que la cooperativa de servicios san Santiago Acora no está teniendo un mejor poder de negociación, puesto que simplemente esta situación ocurre porque a veces no se tiene el control sobre el precio la producción ya que carecen de confianza, liderazgo, comunicación, compromiso, participación razón por el cual no se puede

mejorar dicha situación. Sin embargo, **Aragon, L.; Martínez C;** (2007) el bajo poder de negociación que ejercen los restaurantes sobre sus proveedores, para darle solución a esta problemática se planteó una negociación grupal a través de un proyecto asociativo, por medio de la cual el grupo comprador fuera más representativo y de esta forma se lograrán mejorar las condiciones de calidad y costos de los insumos, y el transporte de los mismos. Sin embargo, para Aragon una manera de aumentar el poder de negociación es asociándose, pero en nuestro trabajo de investigación por la falta de fortalecer los principios de asociatividad el poder de negociación se vio afectado siendo como bajo.

## CONCLUSIONES

En Acora, la mayoría de los socios de la Cooperativa de servicios San Santiago-Acora, indican que la aplicación de los principios de asociatividad es bajo, con un porcentaje representativo de 69%, ya que no hay confianza entre los socios puesto que no existe una mejora en las ganancias económicas, ahorro económico y trabajo en equipo, carecen de liderazgo debido a que hay escasa presencia de valores, capacidad de comunicación, reconocimiento y credibilidad en los directivos, no hay buena comunicación por que no todos tienen acceso a la información, desconocen la misión, visión, objetivos y los resultados económicos, por lo que existe una baja participación y compromiso por parte de los socios. Esta situación no es buena para la cooperativa ya que en el tiempo no podría ser sostenible.

En cuanto al poder de negociación en la Cooperativa de servicios San Santiago-Acora. Los resultados evidencian que existe un bajo poder de negociación con un porcentaje representativo de 79%, ya que los socios no participan en la negociación de precios y no tienen aumento en los precios por sus productos, no hay un aumento en cuanto a la producción por parte de los socios, existe también un bajo nivel de compra y venta en grandes cantidades por lo que no obtienen descuentos, además tienen productos medianamente aceptables, con respecto al contrato la baja producción hace que no tengan un plazo en los pagos por las compras y también no puedan cumplir con los plazos de entrega. Esta situación no es buena para la cooperativa por que los socios podrían retirarse y también no ingresarían nuevos socios, impidiendo mejorar el poder de negociación en la cooperativa ya que a mayor cantidad de socios mayor poder de negociación.

Sobre la aplicación de los principios de la asociatividad y el poder de negociación en la Cooperativa de servicios "San Santiago-Acora", son insipiente, empírico en la medida que los principios de confianza, liderazgo, comunicación, compromiso y participación

no cobran relevancia alguna para el fortalecer el poder de negociación en la determinación de precios, mejorar los productos, ofrecer y tener descuentos, incrementar la producción y cumplir con los contratos. Por lo cual queda claro que los directivos y socios de la cooperativa tomen acciones pertinentes al respecto, así como los planteados en el presente trabajo, a fin de mejorar el poder de negociación en la Cooperativa de servicios San Santiago-Acora.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador.
- Angel, G. M. (2014). La diferencia entre vender y negociar. *Formación y ventas*. Obtenido de <http://www.miguelangelgenova.com>. Recuperado el 25 de Octubre.
- Aragon , L. ; Martínez C;. (2007). *Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá*. Bogotá.
- Condori, P. (2015). *Análisis de la productividad y el modelo de asociación de ATROPLA-Azangaro*. Puno.
- FAO. (2008). *EASYPol Teoría y práctica de la negociación*. Obtenido de <http://www.fao.org/docs/up/easypol/745/4-5>. Recuperado 01 de Diciembre.
- García Pérez, Ana M.; Oreja Rodríguez, Juan Ramon; Gonzáles, Dávila Enrique;. (2002). Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativa frente a los individuales. 137. Obtenido de <http://www.redalyc.org> Recuperado 14 de Junio.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación 7ma Edición*. Mexico,D.F.: McGraw-Hill.
- INEI. (2011). *Encuesta de micro y pequeña empresa* . Lima.
- López Pino. (2008). *Vías y escenarios de la transformación laboral* (1a ed.). Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://repository.urosario.edu>. Recuperado 17 de Julio.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación* (Primera ed. ed.). Bogotá: Xpress Estudio Gráfico y Digital.
- Palli, A. (2013). *Asociatividad empresarial de los productores de quinua en el distrito de Arapa, provincia de Azángaro*. Puno.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. (2 da ed.). Mexico: Grupo editorial patria.
- Rivera Catalan, J. A. (2015). *Poder de negociación y características de las firmas*. Santiago de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile>. recuperado 11 de Julio
- Soto, B. (2014). El poder de negociación. Obtenido de <http://www.gestion.org> Recuperado 14 de Mayo.