



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS Y COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Estrategias para mejorar la gestión de una cooperativa agraria  
cafetalera, 2017**

**Para optar el título profesional de Licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales**

**AUTOR**

Br. Segura Jiménez Wilmer Vidal

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de gestión.

**LIMA - PERÚ**

**2017**

**“Estrategias para mejorar la gestión de una cooperativa agraria  
cafetalera, 2017”**

**Miembros del Jurado**

**Presidente del Jurado**

Dra. Irma Milagros, Carhuancho Mendoza

**Secretario**

Dr. Edwin Vásquez Mora

,

**Vocal**

Mg. Fernando Alexis, Nolazco Labajos

**Asesor metodólogo**

Mg. Nolazco Labajos, Fernando A.

**Asesor temático**

Mg. Abel, De la Torre Tejada

### **Dedicatoria**

A mis padres, Natividad Jiménez Durand y Elmer Segura Isla, por su apoyo, amor, tolerancia y comprensión incondicional.

Mis Hermanos: Jenny, Jacqueline, Walter y en especial a mi hermano Wilfredo que está en el recuerdo de la familia. Son los más preciados que tengo en esta vida.

A mi amigo Sr. Hugo Huachez Cruz, por darme la oportunidad de conocer el mundo del café. Aún con los buenos y malos momentos empresariales, la vida da una segunda oportunidad...

## **Agradecimiento**

Mi más sincero agradecimiento para mi familia. Mis padres, mis hermanos, por el constante apoyo en mi vida como también en el transcurso de mi desarrollo profesional, en especial a mi madre Natividad Jiménez Durand, a quien agradezco todo el amor, tolerancia y cariño que siempre me ha brindado.

Le agradezco a mi Institución y a mis Maestros que fueron grandes formadores, personas de gran sabiduría, quienes se han esforzado en orientarme y ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro, sencillo no ha sido el proceso. Gracias por transmitirme sus conocimientos y dedicación durante mi formación académica.

A mi amigo Sr. Hugo Huachez Cruz, por el inicio de mi familiarización al mundo del café, viajando y trabajando al interior del país, Jaén, para la empresa Central Coicafe, permitiéndome conocer nuevos amigos y contactos empresariales a nivel nacional e internacional.

Un agradecimiento especial a todas las personas que contribuyeron en forjar mi tesis.

A mi primo Ing. Industrial. Segura Fernández Félix Giovanni, profesional de esta casa de estudios, al cual iniciamos un nuevo rumbo profesional y empresarial.

Gracias a todos ustedes, presento hoy con suma satisfacción mi tesis para optar por el Título profesional de Licenciado en Administración y Negocios internacionales, por la Universidad Privada Norbert Wiener.

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

El presente estudio de investigación titulado “Estrategias para mejorar la gestión de una cooperativa agraria cafetalera, 2017”.

Tuvo como finalidad presentar una propuesta de mejora a la Cooperativa Agraria Unión y fe la Coipa, re direccionando las malas gestiones internas encontradas en la organización, dar un mejor enfoque, de esta manera, presentando y sustentando en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

La investigación se desarrolló en una empresa dedicada al rubro del Café, el cual abarca la producción, distribución, comercialización nacional e exportación, ubicada en el distrito de la Coipa, provincia de San Ignacio, Jaén; de esta manera poder incrementar las ventas en la cooperativa, generando una economía sostenible a la comunidad.

La investigación consta actualmente de VIII capítulos estructurales interrelacionados en forma secuencial, el cual están determinados por la misma Universidad Norbert Wiener plasmado en su reglamento, en el primer capítulo se desarrolló el problema de la investigación, se identificó y se formuló el problema, así mismo se plantea los objetivos y se concluye con la justificación; Segundo capítulo está enfocado en el marco metodológico, se desarrolló la parte teórica y el método utilizado para el trabajo de investigación; Tercer capítulo van los datos relacionados con la empresa; Cuarto capítulo se enfocó en el trabajo de campo, analizando los datos obtenidos en la encuesta y la entrevista, procediendo a

triangular dichos datos obtenidos; Quinto capítulo está basado en la propuesta de la investigación, donde se fundamenta y se da a conocer cuál es el objetivo de dicha propuesta, también consta de un plan de acciones a seguir; Capítulo seis se realiza la discusión basado en el trabajo de investigación, además se concluye con el capítulo siete en base a las conclusiones finales y las sugerencias sobre el trabajo de investigación realizado.

**Wilmer Vidal Segura Jiménez**  
**DNI: 40633910**

## Índice

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xv
Índice de cuadros	xvi
Resumen	xvii
Abstract	xviii
Introducción	xix
CAPITULO I	210
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1 Problema de Investigación	22
1.1.1 Identificación	22
1.1.2 Formulación del problema	24
1.2 Objetivos	24
1.2.1 Objetivo General	24



	<b>Pág.</b>	
1.2.2	Objetivos específicos	24
1.3	Justificación	25
1.3.1	Justificación Metodológica	25
1.3.2	Justificación práctica	25
CAPITULO II		27
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO		27
2.1	Marco teórico	28
2.1.1	Sustento teórico	28
2.1.2	Antecedentes	31
2.1.3	Marco conceptual	38
2.2	Metodología	59
2.2.1	Sintagma	59
2.2.2	Enfoque	58
2.2.3	Tipo	60
2.2.4	Diseño	60
2.2.5	Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	61
2.2.6	Unidad de análisis	62
2.2.7	Técnicas e instrumentos	62
2.2.8	Procedimiento para la recopilación de datos	66
2.2.9	Método de análisis de datos	67

	<b>Pág.</b>
2.2.10 Mapeamiento	68
<b>CAPITULO III</b>	<b>69</b>
<b>EMPRESA</b>	<b>69</b>
3.1 Descripción de la empresa	70
3.2 Marco legal de la empresa	70
3.3 Información tributaria de la empresa	70
3.4 Información económica y financiera de la empresa	70
3.5 Proyectos actuales	70
3.6 Perspectiva empresarial	70
<b>CAPITULO IV</b>	<b>71</b>
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>71</b>
4.1 Diagnóstico Cuantitativo	73
4.2 Diagnóstico Cualitativo	82
4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final	90
<b>CAPITULO V</b>	<b>92</b>
<b>PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>92</b>
<b>“NUEVOS LINEAMIENTOS PARA LA GESTION DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA UNION Y FE LA COIPA, 2017”</b>	<b>92</b>
5.1 Fundamentos de la propuesta	93
5.2 Objetivos de la propuesta	94
5.3 Problema	95

	<b>Pág.</b>
5.4 Justificación	96
5.5 Plan de actividades	98
5.6 Evidencias (diseño de organigrama, muestras de café, presentación del plan de Negocio, entre otros)	103
5.7 Presupuesto	104
5.8 Diagrama de Gantt/ Pert CPM	105
5.9 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	110
5.10 Viabilidad económica de la propuesta	109
5.11 Validación de la propuesta	110
CAPITULO VI	111
DISCUSIÓN	111
6.1 Discusión de los resultados	112
CAPITULO VII	117
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	1174
7.1 Conclusiones	1185
7.2 Sugerencias	1207
CAPÍTULO VIII	121
REFERENCIAS	121
ANEXOS	130
Anexo 1: Matriz de la investigación	131

	<b>Pág.</b>
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	132
Anexo 3: Instrumento Cuantitativo	133
Anexo 4: Fichas de validación del instrumento cuantitativo	135
Anexo 5: Fichas de Validación de la propuesta	141
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	143
Anexo 7: Evidencia de la propuesta	148

## Índice de tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1.	Técnicas e Instrumentos	63
Tabla 2.	Validez de Expertos	64
Tabla 3.	Prueba de Confiabilidad	65
Tabla 4.	Niveles referentes a la Gestión de la Cooperativa	73
Tabla 5.	Niveles referentes a la Calidad en el Producto	74
Tabla 6.	Niveles referentes a la Calidad del Proceso	75
Tabla 7.	Niveles referentes a la Eficacia en la Cooperativa	76
Tabla 8.	Niveles referentes a la Eficiencia de la Cooperativa	77
Tabla 9.	Niveles referentes al Mantenimiento del Almacén	78
Tabla 10.	Niveles referentes a la Recepción del Café	79
Tabla 11.	Niveles referentes al Estado de las Máquinas	80
Tabla 12.	Niveles referentes a la Mejora de Procesos	81
Tabla 13.	Programas de Actividades de la Propuesta	98
Tabla 14.	Presupuesto de la Propuesta	107
Tabla 15.	Actividades del Gantt / Pert CPM	108
Tabla 16.	Datos de Escenario Regular	110
Tabla 17.	Flujo de caja. Escenario Regular	110
Tabla 18.	Datos escenario pesimista	111
Tabla 19.	Flujo de caja Escenario Pesimista	111
Tabla 20.	Datos Escenario Optimista	112
Tabla 21.	Flujo de caja Escenario Optimista	112
Tabla 22.	Viabilidad Económica de la Propuesta	112

**Pág.**

Tabla 23. Validación de la Propuesta

113

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Mapeamiento de la investigación holística	68
Figura 2. Nivel de la Gestión en la Cooperativa	73
Figura 3. Nivel de la calidad en el producto	74
Figura 4. Nivel de la Calidad en el Proceso	75
Figura 5. Nivel de la Eficiencia en la Cooperativa	76
Figura 6. Nivel de la Eficacia de la Cooperativa	77
Figura 7. Nivel del Mantenimiento del Almacén	78
Figura 8. Nivel de la Recepción en el Café	79
Figura 9. Nivel del Estado de las Maquinas	80
Figura 10. Nivel de la Mejora de los Procesos	81

## Índice de cuadros

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	61
Cuadro 2. Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas	63



## Resumen

En el presente estudio, se enfoca en una propuesta de mejora para incrementar la productividad de la Cooperativa, que permite incrementar la rentabilidad de la organización del cual se verá reflejado en la mejor calidad de vida de toda la localidad a investigar.

Para la realización de esta investigación, en donde se enmarco en un sintagma holístico, con un enfoque de tipo mixta y con una investigación proyectiva adicional, donde se obtuvo una muestra de 30 elementos, que se comprobó a través del instrumento que se utilizó, dar un mejor soporte de la identificación del problema, que es la baja producción de granos de café, la falta de infraestructura del almacén de la cooperativa, y las maquinarias en pésimo estado. Por tal motivo es importante la implementación de estrategias de mejora a la organización siendo esto un soporte importante a toda la cadena de producción de la organización desde las hectáreas de café hasta la entrega en contenedores.

Se concluye este estudio. Finalmente se demuestra que la propuesta es viable, económica y financieramente al obtenerse valores positivos para la organización, además se logra aumentar la producción de granos de café a la cooperativa y esto a su vez brinda un apoyo a toda la comunidad del distrito de la Coipa.

Palabras Claves: Productividad. Rendimiento físico. Rendimiento en taza. Almacén. Posos de maceración. Maquinas despulpadoras.

## Abstract

No presente estudo, ele se concentra em uma proposta de melhoria para aumentar a produtividade da Cooperativa, o que permite aumentar a rentabilidade da organização, que se refletirá na qualidade de vida de toda a localidade.

Para a realização desta pesquisa, onde é enquadrada em um sintagma holístico, com abordagem de tipo misto e com uma investigação projetiva adicional, onde foi obtida uma amostra de 30 elementos, que foi verificada através do instrumento que foi utilizado, dando melhor suporte para a identificação do problema, que é a baixa produção de grãos de café, a falta de infraestrutura do armazém da cooperativa e a maquinaria em condições terríveis. Por esta razão, é importante implementar estratégias para melhorar a organização, sendo este um suporte importante para toda a cadeia de produção da organização, desde os hectares de café até a entrega em contêineres.

Este estudo está concluído. Finalmente, mostra-se que a proposta é viável, econômica e financeiramente, como valores positivos para a organização. Além disso, a produção de grãos de café é aumentada para a cooperativa e isso, por sua vez, oferece suporte a toda a comunidade do distrito de Coipa. .

Palavras-chave: produtividade Desempenho físico. Cup performance. Armazém Terrenos de maceração. Máquinas de pulpagem.

## **Introducción**

Desde hace más de dos siglos y hasta la actualidad, el café se mantiene como una de las bebidas más populares y energéticas en todo el mundo. El grano del cafeto es considerado en el mundo, como un producto importante que tiene una gran importancia para la economía de numerosos países incluyendo nuestro Perú. Representados por productores, el cual varios agricultores dependen en gran medida de su producción en sus cultivos para la comercialización de sus granos en toda la cadena de producción, transformación, distribución y exportación hacia los países consumidores para obtener divisas.

El cafeto o planta de café, se desarrolla mejor en un clima cálido y semicálido, con una temperatura media anual entre 18° y 21° C, no mayor de 26° C, ni menor de 16° C; las precipitaciones ideales fluctúan entre 1,200 y 1,800 msnm, distribuidas durante todo el año, aunque también debe existir una estación seca para permitir la floración.

La mayor falencia que tiene un agricultor es la capacidad de poder asumir la inversión que deben realizar al año, como son los abonos, realizar los desyerbos 3 veces al año, y el cuidado respectivo. En este caso existe la cooperativa agropecuaria cafetalera unión y fe la Coipa, que por intermedio de sus representantes buscan apoyar a los agricultores, mediante infraestructura, abonos y capacitación constante, encontrando así la solución a sus problemas

Capítulo I: Se presenta el problema de la investigación, la situación de la empresa, los problemas, los objetivos a proponer, las causas, las consecuencias.

Capítulo II: Se presenta el marco teórico metodológico, que incluye los fundamentos teóricos, gráficos, antecedentes que amparan el estudio del problema, definiciones conceptuales de términos que han sido empleados en el trabajo de investigación.

Capítulo III: Se presenta la empresa, descripción, marco legal, información tributaria, económica financiera, proyectos actuales, prerspectiva empresarial

Capitulo IV: Se presenta el trabajo de campo, diagnostico cuantitativo, cualitativo y triangulación de datos.

Capítulo V: Se presenta la propuesta de investigación como alternativa a la solución del problema ya expuesto donde se relata el plan que se va a proponer, los fundamentos, los objetivos, el diseño, la viabilidad, plan de actividades, presupuesto y la validación de la propuesta

Capítulo VI: Discusión de los resultados.

Capítulo VII: Conclusiones y sugerencias.

Capítulo VIII: Referencias.

Capítulo VI: Discusión de los resultados.

Capítulo VII: Las conclusiones y sugerencias más relevantes que se han obtenido con el desarrollo de la tesis para consideración de la empresa estudiada.

Capítulo VIII: Referencias.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Problema de Investigación**

### **1.1.1 Identificación**

En la actualidad, una buena gestión de una organización, permite construir las bases de sustentabilidad y crecimiento a fin de perdurar en un mercado cada vez más competitivo, por ello las organizaciones exigen que la gestión de su empresa sea apoyada en estrategias y herramientas que permitan a la empresa cumplir su misión y establecer las bases para alcanzar su visión.

En el mundo es relativamente normal que las organizaciones cambien a los responsables de su gestión ya sea por no alcanzar las metas o por haber teniendo una mala gestión la cual involucre la reducción de la participación en el mercado, un ejemplo de ello es kodak que en 1888 lanzó la primera cámara de bolsillo, introduciendo desde entonces la primera cámara de bolsillo en el mundo, en los años setenta aproximadamente el 90% de las películas en Estados Unidos eran producidas por kodak, esto determina una buena gestión por parte de la organización, sin embargo en el año 2012, la empresa se declaró en banca rota, debido a que kodak no quiso innovar en base al mercado; innovación que sus competidores aprovecharon; kodak creo la primera cámara digital en 1975, pero debido a que ya dominaba el mercado en base a sus cámaras de rollo, consideraron que no era prudente hacer el cambio, esta mala gestión ocasiono que la empresa pierda su gran participación en el mercado. (El comercio, 2017).

En Latinoamérica, principalmente en Brasil, AOL se declaró en banca rota debido a una mala gestión, perdió 1,000 millones de dólares, esto se debe a su tardía incorporación al mercado de internet en la región, subestimando a la competencia, quien en su gestión ideo estrategias acordes al mercado latinoamericano, mientras que AOL insistía en persistir con

estrategias pertenecientes al mercado de Estados Unidos trasladando su modelo mercantil, se alegó ante el tribunal de quiebras de Delaware, que la empresa nunca ha sido nunca fue rentable, ello debido a que el mercado se ha tornado a un grupo de empresas más fuertes es américa latina, esta empresa no aplico estrategias de gestión que le permitieran ser competitiva, las herramientas que aplicaron para su gestión la llevaron al fracaso, perjudicando no solo a la empresa sino también a sus trabajadores. (El tiempo, 2005)

En Perú, la empresa chilena Lucchetti estableció su fábrica en una zona natural protegida ubicada en los pantanos de villa ocasionando su clausura y el despido de más 400 trabajadores, esta inversión que realizo fue en vano y todo ello en base a no haber realizado estudios de factibilidad y haber aplicado herramientas correspondientes para la localización de su fábrica, lo cual conlleva a una mala gestión de los dueños y de la gerencia quienes no los asesoraron en base a su experiencia. (Edgard, 2007)

Estas empresas realizaron una mala gestión al aplicar estrategias y herramientas que no se adecuaron al mercado en el que competían, al aplicar una estrategia de mejora para una organización se debe tener en cuenta varios factores que conllevan a la sustentabilidad y expansión de la empresa hacia otros mercados, estas herramientas no son iguales para todas, ya que por ello se deben aplicar en base a la misión y visión en la organización, sujetas a la realidad del mercado.

La Cooperativa Agraria Unión y Fe la Coipa produce y comercializa café de muy buena calidad a nivel nacional como internacional, con volúmenes de 19 mil quintales en promedio por campaña, esta labor la viene realizando desde el año 2014. La cooperativa espera crecer tanto en producción como en ventas, sin embargo, presenta problemas en su

gestión para lograr su cometido, dado que la producción y venta del café es una fuente de ingresos no solo para la cooperativa sino también para sus asociados, que son principalmente agricultores, se debe mejorar la productividad rendimiento y calidad del grano de café, a fin de que se desarrolle una buena estrategia de gestión al tener mayor sustentabilidad y crecimiento de la cooperativa y que los asociados obtengan mayores ingresos para sus familias y su comunidad.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Qué herramientas de gestión se aplicarán en la Cooperativa Agraria Unión y Fe la Coipa como estrategias de mejora?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Implementar herramientas de gestión y aplicar como estrategias para mejorar la gestión en la Cooperativa Agraria Unión y Fe la Coipa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación real de la cooperativa, en base a sus indicadores de gestión, con el objetivo conocer la situación real de la misma

Teorizar las metodologías necesarias, según las principales categorías que permitan mejorar la gestión en la cooperativa.

Diseñar una estrategia de mejoras a fin de aplicar efectivas herramientas de gestión que hagan que la cooperativa aumente su producción y ventas.

Validar los instrumentos de campo para el diagnóstico y propuesta a través de un juicio de expertos.



Evidenciar mediante registros de producción y venta que los resultados de la investigación sean aplicables a otras cooperativas dedicadas al mismo rubro.

### **1.3 Justificación**

La presente investigación implementará una estrategia de mejora en base a la utilización de herramientas de gestión que serán aplicadas para incrementar la productividad y el rendimiento; esto debido a que no se están logrando los objetivos esperados en la Cooperativa Agraria Unión Fe y la Coipa, que son incrementar la producción y ventas, pero para ello requiere desarrollar una gestión aplicada a sus principales proveedores, que son los agricultores, quienes no están conformes con la gestión actual que se realiza en la cooperativa y por ende evitan comercializar los granos de café en la misma.

Es fundamental una estrategia de mejora en la gestión de la Cooperativa Agraria Unión y Fe la Coipa dado que ayudaría a cumplir sus objetivos en cuanto a la producción y ventas al facilitar el comercio con los agricultores, fortaleciendo y ganando la confianza de estos, como también atrayendo nuevos agricultores generando mayores ganancias para la cooperativa, los agricultores y la comunidad.

#### **1.3.1 Justificación Metodológica**

La presente investigación bajo un tipo de diseño mixto en relación a la investigación holística, consistirá en la aplicación de un sintagma holístico de tipo proyectivo puesto que, mediante la integración de teorías y el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas, respaldados por datos estadísticos, nos permitirá identificar con exactitud el problema y por ende se brindará una solución acorde a la misión y visión de la cooperativa.

### **1.3.2 Justificación práctica**

Para el cumplimiento del objetivo y desarrollo de la presente investigación, las justificaciones prácticas son las siguientes:

Se identificarían las deficiencias en los procesos de la cadena de producción y de comercialización a fin de estar a la par con sus competidores y de los estándares del mercado nacional e internacional, se ofrecería un importante aporte teórico - práctico hacia nuestra formación profesional, ya que no solo se abordan temas de producción y calidad, sino también sus vinculantes como comercialización y mejora continua, sería un precedente a otras investigaciones relacionadas al tema de producción, comercialización y sus implicancias en otros temas organizacionales de la cadena de exportación de productos agrícolas, se incrementaría la productividad, rendimiento y calidad del café, permitiendo la reducción de merma de los cerezos de café, aprovechando al máximo el producto y sus recursos, mejorando los granos de café; en tamaño, color y grado de acidez, ofreciendo así una mejor calidad a sus clientes, considerando el consumo extranjero por tener una alta demanda en los café de alta calidad, de esta manera haciendo que la cooperativa posea mayor sustentabilidad y pueda expandir sus operaciones.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

## **2.1 Marco teórico**

### **2.1.1 Sustento teórico**

En la presente investigación se enfatizaron la Teoría Neoclásica de la Administración, Estructuralista de la Organización y la Teoría de Herramientas para la Gestión y Toma de Decisiones.

#### **Teoría Neoclásica de la Administración**

Chiavenato (2007) indicó:

Esta teoría presenta énfasis en los objetivos y resultados, reafirma los postulados clásicos y se basa entre los principios generales de la administración, esta teoría solo cobra valor cuando se pone en práctica, se refiere a que los administradores son muy esenciales en cualquier empresa dinámica y exitosa debido a que plantean, dirigen y controlan las operaciones del negocio, sin importar el tipo de organización y las actividades involucradas, estos resuelven los problemas administrativos como seleccionar gerentes, personal y establecer planes y estrategias, evaluar resultados de desempeño y por último controlar las operaciones para conseguir los objetivos deseados en beneficio de la organización y también buscan definir como el administrador planea, organiza, dirige y controla el trabajo de sus subordinados, asegurando que las labores realizadas se realicen eficaz y eficientemente (p. 130).

Esta teoría, al hacer énfasis en los objetivos y resultados en la administración nos ayudará a brindar soluciones relevantes en base a lo que pretende conseguir la empresa, sujeto a su misión y visión, conforme a la utilización de las herramientas de gestión en su estrategia de mejora sentando las bases para una mejor gestión.

## **Teoría Estructuralista de la Organización**

Chiavenato (2017) también menciona otra teoría importante que es la Teoría Estructuralista de la Organización la cual:

Esta teoría proporciona un análisis organizacional bajo un enfoque múltiple y abarcador, mediante una idea de los objetivos organizacionales, identificando los conflictos y su influencia en la organización, dado que las organizaciones constituyen la forma más dominante de institución de la sociedad moderna son la manifestación de una sociedad altamente especializada y también interdependiente, suavizan todos los aspectos de la vida moderna e involucran la participación de innumerables personas, cada organización está limitada por recursos escasos y por ello no puede sacar ventaja de todas las oportunidades que surgen, por ello tiene que enfocarse en el punto de origen del problema y determinar la mejor distribución de los recursos, siendo eficiente al aplicar sus recursos en aquella alternativa, por ello el objetivo deseado debe ser la imagen orientadora de la organización incorporando a esta como algo real y actual (p. 253).

Esta teoría nos ayudara a identificar las oportunidades con las que cuenta la empresa a fin de mejorar e incrementar la productividad y rendimiento, estas oportunidades tendrán que ser analizadas y evaluadas en base a las herramientas de gestión que se propondrán en la estrategia de mejora, por cual tienen que ser reales y cuya ejecución se pueda dar en la actualidad.

## **Teoría de Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones**

Para esta teoría Pilar (2011) mencionó:

Las decisiones se toman en su mayoría bajo un contexto de información incompleta, es muy difícil definir que podría considerarse información completa, la información evoluciona permanentemente y si no se utiliza en el momento oportuno puede perder validez, esta teoría indica que lo importante es conocer y manejar la información disponible, aprenderla para poder utilizarla adecuadamente, lo que implica que la responsabilidad y las consecuencias de una mala decisión puede afectar a la gestión realizada y esta responsabilidad recaerá directamente sobre el decisor y esta responsabilidad no es transferible ni delegable, se proponen algunas herramientas de gestión como la planificación y el control de proyectos con el método Pert-Cpm, la teoría de juegos y la lógica difusa, estas herramientas ayudaran a la toma de decisiones en la empresa permitiendo desarrollar una buena gestión en base a la información que posee (p. 121).

Esta teoría ayudara en la presente investigación, permitiendo recaudar la información necesaria para elaborar las estrategias de mejora en la cooperativa y que se ejecuten basado en algunas herramientas de gestión mencionadas, logrando que se tome una decisión oportuna y que aproveche al máximo para satisfacer las necesidades de la organización y solucionar los problemas que tiene la misma.

## 2.1.2 Antecedentes

### Antecedentes nacionales

Lazo (2013), mediante su investigación denominada *Principales Factores Limitantes de la Productividad de los Cultivos del Cacao y del Café de la Pequeña Agricultura de la Provincia de Leoncio Prado*, cuyo objetivo fue explicar por qué los productores de cacao y café, implementan parcialmente todas las labores culturales como fertilización, podas, manejo de la sombra, control de malezas y el control enfermedades e identificar los niveles de crédito monetario a los que tienen acceso los productores de cacao y café, diagnosticando la situación por la que se encuentran los pequeños productores de cacao y de café. La investigación es de tipo explicativa cuya muestra fue de 22 productores de cacao y 20 productores de café, además de utilizarse como instrumento la entrevista; asimismo, esta investigación posterior a la capacitación propuesta, llega a la conclusión en que los agricultores tienen acceso a un crédito reducido, que es insuficiente para contratar la mano de obra adicional a las familias y adquirir insumos para incrementar la productividad en los cultivos. Finalmente, el trabajo de investigación si tiene relación con la tesis en identificar como un limitante el reducido acceso al crédito, por ende, no pueden incrementar la productividad de los cultivos, se logrará de igual manera proponer como estrategia de mejora la posibilidad de optar por un crédito que beneficie a los agricultores.

Murguía (2016), mediante su investigación denominada *Gestión de innovación para poder aumentar la competitividad de la Cooperativa Café del Perú en la provincia de Chanchamayo*, tuvo como objetivo diagnosticar la gestión de innovación para proponer nuevas acciones de mejora que permita aumentar la competitividad en la cooperativa, diagnosticando las medidas que generen un impacto en el medio ambiente, permitiendo aumentar la competitividad y la calidad en la cooperativa. La investigación es de tipo

descriptiva-correlacional con diseño no experimental y transversal, con una muestra de 28 propietarios de mini fundos productores de café, utilizando como variable medio ambiente relacionada directamente con la competitividad, además de usar como instrumento la encuesta y la recolección de datos; asimismo, esta investigación, posterior al aumento de competitividad que propone mediante una gestión en la innovación, llega a la conclusión de que mejorando la tecnología en las máquinas, la cooperativa será más competitiva en el mercado nacional de café. Finalmente, el trabajo de investigación guarda relación con la tesis en evaluar el factor tecnológico para proponer una estrategia de mejora que se relacione con este factor, y así incrementar la producción, es por ello que propuso este factor como subcategoría en la tesis.

Ayala (2016), mediante su investigación denominada *Planeamiento Estratégico del café en el Perú* cuyo objetivo fue incrementar el rendimiento del cultivo del café convencional 0.6 TM/Ha. A 1,4 TM/Ha, recopilando información del distrito cafetalero de Villarrica, diagnosticando la diversidad natural y geográfica hace propicia la siembra y cosecha del café, mediante análisis de entorno PESTE, matriz de evaluación de los factores externos MEFE y análisis interno AMOFHIT. La investigación presenta un diseño descriptivo el cual se recopiló información de productores y asociaciones de café, además de usar como instrumento el recojo de información, la entrevista y el juicio de expertos; asimismo, esta investigación, posterior al incremento del rendimiento del cultivo propuesto, llega a la conclusión que un análisis de la perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y también del aprendizaje y crecimiento interno a través de los indicadores es fundamental para conocer el sector cafetalero y determinar las estrategias que se utilizar para incentivar una mayor producción de café. Finalmente, esta investigación guarda relación con la tesis en análisis desde una perspectiva financiera a los clientes, procesos y crecimiento



interno a fin de conocer a detalle el funcionamiento de la cooperativa y optar por una buena estrategia de mejora que incremente la producción de café.

Nahuamel (2013), mediante su investigación denominada *Competitividad en la cadena productiva en el café orgánico de la convención, región cuzco*, tuvo como objetivo analizar la cadena productiva del café orgánico diagnosticando la situación actual de la cadena productiva mediante las cooperativas y empresas de café, así como los productores que se relacionan con esta. La investigación presenta un diseño no experimental debido el cual se trata de una investigación sistemática cuya orientación es la observación y descripción en el comportamiento de los principales agentes que participan en la cadena productiva, la población es de 1,105 productores en la región Cusco y la muestra es de 285 productores, además de usar como instrumento de colección de datos, cuestionarios, registro de información, diario de campo y juicio de expertos; asimismo, esta investigación posterior al análisis de la competitividad en la cadena productiva, llega a la conclusión de la posibilidad de elevar productividad de café orgánico a 328,272 quintales es decir al 30% de la producción, debido a que la zona tiene muy excelentes condiciones agroecológicas para la producción de estos cultivos. Finalmente, el trabajo de investigación guarda relación con la tesis en querer elevar la capacidad de producción de los cultivos, en base a una estrategia de mejora que ayude a incrementar la producción de los granos en las hectáreas de los agricultores.

Álvarez (2014), mediante su investigación denominada *Análisis del sistema de tecnificación en el cultivo y la cosecha de café, para el control de calidad, competitividad y optimizar su comercialización en la zona sur de Manabí*, tuvo como objetivo establecer el sistema en la tecnificación aplicado en el cultivo y cosecha del café y su influencia en el

control de calidad, competitividad y optimización en la comercialización en la zona sur de Manabí, diagnosticando el problema mediante un modelo del sistema de tecnificación que incrementa más el control de calidad y competitividad. La investigación presenta un diseño exploratorio no experimental, cuya muestra fue de 400 caficultores, además de usar como instrumento la encuesta, la entrevista, la observación directa, el cuestionario y formulario de preguntas; asimismo, esta investigación, posterior al análisis del sistema de tecnificación en los cultivos, llega a la conclusión de proponer la creación e implantación de un nuevo modelo de sistema de tecnificación que incremente el control de calidad y la competitividad para una mejor comercialización del café en la zona sur de Manabí, con este modelo se pretende incentivar a los caficultores a seguir con sus plantaciones de café, las que con el pasar de los días tendrán mayor plusvalía dado a la productividad que se obtendrá con las nuevas formas organizativas a utilizar. Finalmente, esta investigación tiene relación con la tesis en proponer como estrategia incentivar a los caficultores a que incrementen su calidad y competitividad del café, a fin de que el acopiado que realiza la cooperativa por parte de estos caficultores también sea de calidad y competitivo.

### **Antecedentes Internacionales**

En Ecuador, Medina & Luna (2013), mediante su investigación denominada *Análisis de la cadena del café y estrategias de mejoras para el sector caficultor en la provincia de Manabí Cantón Jipijapa Parroquia Pedro Pablo Gómez*, cuyo objetivo es analizar la cadena del café para establecer estrategias de mejoras promoviendo la productividad, competitividad y sostenibilidad en el sector del caficultor, diagnosticando los problemas del porqué ya no se cultiva café y analizando que estrategias aplicar en base a este problema. La investigación presenta un diseño experimental, desarrollando un análisis económico financiero, de productividad y sostenibilidad, además se usó como instrumento la encuesta

con una población de 1000 habitantes, aparte de la entrevista y diferentes métodos de inducción; asimismo, esta investigación posterior a establecer estrategias de mejora, llega a la conclusión de proponer metodologías de mejora continua con el objetivo de poder reducir las mermas, aumentar la productividad, competitividad y poder reducir los costos en el sector caficultor en la provincia de Manabí. Finalmente, el trabajo de investigación guarda relación con la tesis en poder elegir la mejor propuesta establece estrategias de mejora para la cooperativa a fin de promover la productividad y sostenibilidad, interactuando directamente con los agricultores y mejorando la gestión.

En Colombia Rosero (2013), mediante su investigación denominada *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización del café pergamino seco en la Parroquia Apuela de la Zona Intag, Provincia de Imbabura*, cuyo objetivo es realizar un estudio de factibilidad para la producción y comercialización de café pergamino seco, diagnosticando el producto y las características del mismo. Esta investigación presenta un diseño experimental se realizaron estudios técnicos, estudio de mercado y evaluación financiera, además de usar como instrumento la entrevista realizada a los representantes de Café Moro y Café Intag, siendo los principales demandantes del cafetero; asimismo, esta investigación, posterior al desarrollo del estudio de factibilidad que se realizó, llega a la conclusión de haber generado una gran viabilidad en la Evaluación financiera, en donde se ha podido verificar la rentabilidad del proyecto a través de criterios financieros como el TIR, VAN. Finalmente, esta investigación tiene relación con la tesis en evaluar la capacidad financiera que posee la cooperativa a fin de proponer como estrategia de mejora el otorgamiento de créditos a los agricultores con el objetivo de incrementar la producción de graos de café en sus hectáreas.

En Colombia Henao (2015), mediante su investigación denominada *Evaluación en el proceso de secado del café y su relación con las propiedades físicas, composición química y calidad en taza*, tuvo como objetivo evaluar los sistemas tradicionales en el secado de café (mecánico y solar) con relación a sus efectos sobre el tiempo de secado, las propiedades físicas, la composición química y la calidad en taza, diagnosticando los problemas en el secado de café al aplicarse los sistemas tradicionales. La investigación presenta un diseño experimental que se llevó a cabo el diseño factorial en bloques, en el experimento se evaluaron ocho tratamientos resultantes de la combinación de dos variables por cuatro condiciones de secado, además se realizaron también dos tratamientos control, además de usarse como instrumento el juicio de expertos para las determinaciones técnicas, en el manejo de los gases y masas; asimismo, esta investigación, posterior a la evaluación realizada, llega a la conclusión de determinar el efecto de condiciones de operación en un sistema de secado mecánico, sobre el tiempo de secado y la calidad en taza. Finalmente, esta investigación guarda relación con la tesis en determinar las mejores opciones de secado al ser evaluadas en base a calidad del producto, esto ayudara a incrementar la calidad del café en base al sistema de secado que se utilice, mejorando la productividad y por tanto la producción.

En Guatemala, Donis (2011), mediante su investigación denominada *Producción y exportación del café de calidad como una alternativa para el desarrollo sostenible del sector cafetalero en el Municipio de Nueva Santa Rosa, en el departamento de Santa Rosa*, cuyo objetivo fue impulsar los proyectos de producción y el procesamiento del café orientados a la sostenibilidad, a fin de obtener precios competitivos en el mercado, diagnosticando e identificando los problemas sociales, ambientales y culturales que han tenido que soportar los agricultores. La investigación presenta dos hipótesis las cuales incentivan a que el

agricultor se dedique al cultivo de café a tiempo completo, ya que se midieron variables sociales ambientales y culturales para su inserción y regreso al cultivo de café, además de usar como instrumentos el juicio de expertos en el registro de información; asimismo, esta investigación posterior a la mejora en la calidad y producción propuesta, llega a la conclusión que las cooperativas del sistema financiero no regulado, apoya unidades económicas como microempresas y micro productores que juegan un papel importante en el financiamiento rural, y que a diferencia de las muchas instituciones bancarias que solo otorgan préstamos a sus clientes, las cooperativas contemplan el apoyo de varias actividades en el proceso de producción, ayudando a crear condiciones para transformar el modelo económico, fortaleciéndolo y mejorando las condiciones de vida. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en que las cooperativas como estrategias de mejora, deben apoyar a los agricultores o micro empresarios, ya que estos de igual manera benefician a las cooperativas al cosechar mayores granos de café, aprovechando al máximo sus hectáreas y obteniendo la cooperativa, los agricultores y la comunidad mayores ganancias.

En México, Harper (2005), mediante su investigación denominada *El enfoque sistémico aplicado al mejoramiento del valor del Café*, cuyo objetivo fue ofrecer alternativas que mejoren el valor comercial del café mexicano, que satisfagan las necesidades de los consumidores, buscando beneficiar el ingreso económico de los pequeños productores mediante la creación de nuevos diseños de productos que favorezcan su comercialización, diagnosticando el mercado en el cual participa la empresa, realizando un análisis de estructura de necesidades de los clientes potenciales. La investigación se basa en una metodología sistémica, en la cual se aplicaron técnicas y herramientas sistémicas, además usando como instrumento el análisis FODA, midiendo los indicadores resultantes, esta investigación posterior al objetivo central de mejorar el valor del café, llega a la conclusión

de haber clasificado las funciones básicas y de soporte del café, identificando las alternativas de más bajo valor, en donde también se encuentran las oportunidades de mejora. Finalmente, el trabajo de investigación guarda relación con la tesis en clasificar las funciones básicas y de soporte al encontrar oportunidades de mejora que puedan ser utilizados en las estrategias de mejora que se aplicaran.

### **2.1.3 Marco conceptual**

#### **Estrategias de Mejora**

Si la organización desea obtener altos estándares de calidad y productividad, es imprescindible involucrar al personal y que este incremente sus conocimientos, en base al diseño e implementación **de estrategias de cambio de sus contextos organizacionales** mejorando de esta manera la productividad y la excelencia del individuo en el proceso de desarrollo gerencial (Hernández & Fernández & Baptista, 2010).

La capacitación en una alternativa como estrategia de mejora para que la empresa invierta en su personal y este pueda desarrollar nuevas habilidades o mejorar su desempeño y realice sus labores con mayor fluidez, siendo más productivo.

En estos tiempos de globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado. La estrategia del crecimiento conlleva en la lógica de generar cambios hacia los productos, mercados y cobertura geográfica siempre manteniéndose al alcance de los negocios actuales (Rojas, 2002).

Estas estrategias de mejora de las utilidades tienen que ver con el incremento de las ventas en las organizaciones a través del cambio de productos o de locales de atención.

Las estrategias específicas están concentradas en dos áreas principales: soluciones para estos productores, pues pueden mantenerse competitivos con el café y dar soluciones para los productores que aún no pueden mantenerse competitivos. En el caso de los primeros, las soluciones se enfocan en mejorar la calidad, la comercialización y la tecnología. Para estos últimos, las soluciones están dirigidas a idear estrategias para diversificar sus cultivos y dejar de producir café. Al lado de aquellas soluciones, existe la necesidad de hacer frente a la problemática social y ambiental que presenta la actual crisis cafetalera. Además, las soluciones que están enfocados a mejorar la competitividad e introducir programas de diversificación repercuten en los problemas ambientales y sociales (Varangis & Siegel, 2002).

En este caso se están tomando estrategias para aumentar la competitividad de la empresa, enfocándose en mejorar la calidad, comercialización y tecnología de la misma.

### **Capacitación**

La capacitación es un esfuerzo el cual tienen que realizar las empresas y este no se puede suspender dado que es una inversión y no un gasto el cual permitirá a los trabajadores estar mejor preparados para competir con su medio, puesto que al contratar a un nuevo personal las empresas tienen que instruirlo en las políticas que imperan en la empresa, y lograr que este se aclimate a su medio laboral, a fin de realizar sus funciones correspondientes de forma correcta (Escalante & Salinas, 2012).

La capacitación también es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto, refiriéndonos a un proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino también en el transcurso de cierto período de tiempo. La capacidad de aprendizaje va orientada a la acción es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que la acción se adapta al mundo laboral transformándolo. (Guiñazu, 2004)

Nos referimos a la capacidad de aprendizaje que poseen los trabajadores en la empresa, por ello esta aptitud orientada al cambio es lo que en la actualidad se refiere a adaptación al ambiente laboral, en un mundo cambiante las empresas cambian referente a estrategias, políticas y sistemas y junto con estas los trabajadores tienen que cambiar a fin de ser más competitivos.

Para Martínez & Martínez (2009), la capacitación:

Sólo puede influir en algunos de los factores del desempeño del trabajador, particularmente en los relacionados con la conciencia de su rol en la organización, sus competencias y su disposición anímica en el trabajo, dado que es un medio eficaz -no el único- para mejorar el desempeño de los trabajadores y ante un problema de desempeño insatisfactorio es recomendable analizar las causas y evaluar soluciones alternativas, por ello el desempeño de los trabajadores puede hallarse obstaculizado por condiciones técnicas u organizacionales inadecuadas, ajenas a su competencia y disposición anímica; y en tal caso la capacitación será estéril. A la inversa, la incompetencia puede ser la causa del bajo desempeño laboral; y en tal caso cualquier mejora técnica u organizacional tendrá poco efecto por sí sola (p. 60).



Una mayor relación en las competencias del trabajador y su disposición anímica ante las funciones que ejecuta en el trabajo, en algunos casos es producto de un aumento de sueldo, sin embargo, la capacitación también sería un estimulante a ello, dado que para que un trabajador aumente su desempeño, tiene que recibir capacitación a fin de aumentar su productividad en el desarrollo de sus funciones.

Por último, las capacitaciones son el conjunto de acciones de preparaciones, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las diferentes competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo asignado, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio Obregón, 2008).

De igual manera para este autor la capacitación es una inversión para la empresa que será retribuida en base a la obtención de un mayor rendimiento de las labores del trabajador y como consecuencia aumentando la productividad en la empresa.

### **Estructura Organizacional**

Daft (2011) menciona que:

La estructura organizacional tiene que ver con los diseños organizacionales, es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si las organizaciones se diseñará para el aprendizaje u orientación de la eficiencia, así como las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de

tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones (p. 58).

La orientación por aprendizaje u orientación de la eficiencia tiene que ver en base a la dirección de la gestión de la administración, por ello la eficiencia se puede relacionar con productividad y el aprendizaje como una inversión.

Jhon (1994) sostiene que, en la estructura organizacional, "... para satisfacer las expectativas del cliente externo, hay que preguntar al cliente si realmente está satisfecho. A partir de esta base, los procesos pueden ajustarse para, en el futuro, continuar mejorando y satisfaciendo a los clientes" (p.42).

A partir de esto se propone reformular las gestiones, corregir y mejorarlas para posteriormente ofrecer el servicio o producto al cliente, realizando una retro alimentación, por medio de las sugerencias que otorga el cliente.

La OIT (1991) en base a la estructura organizacional de una cooperativa, indica que:

La cooperativa es una asociación de personas que se agrupan voluntariamente para lograr un objetivo común mediante la formación da una empresa democráticamente controlada, que aportan una cuota equitativa del capital que se requiere y aceptan una justa parte en los riesgos y beneficios, y en cuyo funcionamiento los socios participan activamente.

Como indica, son personas que trabajan de manera conjunta delegando responsabilidades y cooperan para una mejor organización, asimismo son autosuficientes en

asumir su responsabilidad cuando algunas de las áreas se vean afectadas, las reuniones que suelen realizar para informar a toda la población dependerá de cómo está estipulado en los estatutos.

John York (1994) también menciona que “... es imposible que una empresa alcance la categoría mundial si no cuenta con proveedores también de categoría mundial” (p.44). En este punto para estar acorde a los estándares de calidad que requiere la empresa, debemos contar con insumos o materias primas, que puedan estar a la altura de los estándares de calidad que requiere la empresa.

### **Estrategias Competitivas**

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva llega a ser la búsqueda de una posición competitiva muy favorable así un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva se enmarca en establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Porter, 1991).

Estas estrategias competitivas también se basan en las 5 fuerzas de Porter, las cuales ayudan a establecer estrategias de mejora en la organización, a fin de que esta se relacione mejor con sus principales actores, ya sean proveedores, clientes o competidores.

Un análisis más detallado nos demuestra la incorporación de criterios de responsabilidad social y medioambiental, la presión de la sociedad, como consecuencia del

cumplimiento de las leyes, la presión de los mercados de productos e inputs y de capitales al ser considerados dentro de la estrategia competitiva, se ha convertido en una variable aún más para maximizar el valor de la empresa al crear oportunidades y reducir riesgos (Granda & Camisón, 2008).

La maximización del valor de la empresa es producto de las estrategias que se apliquen y al identificar cuál de estas mejorara su nivel de competencia en el mercado, la empresa desarrollara una buena gestión.

La internacionalización como parte de una estrategia competitiva es un proceso muy difícil de planificar con antelación, ya que las estructuras y rutinas necesarias no pueden ser establecidas aún por adelantado, sino que deben ser construidas gradualmente como consecuencia de un aprendizaje sobre los mercados exteriores. Sin embargo, parte del éxito consiste en diseñar un plan de entrada completo, consistente y eficiente. Ello no implica que dicho plan deba de ser complicado o más aun utilice técnicas de previsión sofisticadas, sino que se trata de estudiar anticipadamente los requisitos que plantea el mercado donde se intenta penetrar (Claver & Quer, 2000).

Estos requisitos son importantes, si es que la empresa no tiene ninguna experiencia en el sector, ejemplo de ello las empresas extranjeras que intentan ingresar al mercado peruano, estas empresas tienen diferentes estrategias competitivas en base al movimiento de su mercado anterior, a entrar en este mercado las empresas tendrán que diseñar nuevas estrategias que guarden relación con la realidad del mercado a penetrar.

## **Comercialización**

Según Barbagallo (2005) la comercialización "... tiene por fin, facilitar y consumir intercambios. Estos pueden referirse asía el desarrollo de transacciones esporádicas y a las relaciones de intercambio que suponen un trato comercial continuo". Dado que el intercambio de dos objetos o servicios se define como un comercio, estos respetan un acuerdo de las dos partes y no funciona si la otra parte no está de acuerdo.

Respecto a los orígenes de la teoría de comercialización, el concepto de mercado, que hasta 1900 se basaba en principios tales como que la demanda se origina en la creación de una oferta comenzó a descubrir que la demanda era algo más que un simple poder de compra, exteriorizando u deseo que odia ser modelado por distintos factores controlables administrables por un decidido a nivel de estado de empresa (Stern, 1974).

En base a esta información se confirma que los conceptos cambian a través del tiempo y más aún en relación al comercio, en la actualidad el estado regula el comercio generando igualdad de competencia para todas las empresas en sus diferentes sectores.

La comercialización es un proceso mediante del cual una organización se relaciona de manera productiva, creativa y rentable asía con el mercado, es el arte de satisfacer y generar clientes obteniendo una utilidad, es proveer los servicios y bienes y adecuados a la gente indicada en los lugares precisos, en el momento propicio y al precio justo con una debida comunicación y promoción, es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos o individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Olivieri, 2010).

Estos términos se refieren a la utilidad que genera un bien o servicio, en base a una adecuada relación con el cliente, aplicando estrategias de venta, esto ayuda en la continuidad y expansión de la empresa hacia sus objetivos.

## **Gestión**

Vilcarromero (2013), menciona que la gestión:

Es la acción de llegar a gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de los sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés que puede ser capaz de influir en una situación dada. (p. 14)

Esta estrategia será importante a fin de medir la gestión realizada en la empresa, producto de esta gestión la empresa será más competitiva o se ira a la quiebra.

Ponce (2009) indica que la gestión del conocimiento es "... una disciplina que promueve una solución integrada y colaboradora para la captura, creación, organización, acceso y el uso de los activos de información de una corporación". Es importante indicar que el conocimiento que se posea sobre la organización, ayudara a establecer estrategias oportunas para cada tipo de organización.

Por otro lado, García & Acero (2007), indica que:

El objetivo final de una gestión, es mejorar la capacidad decisoria del empresario pecuario o en su defecto del asesor, por lo tanto, la implantación de técnicas de gestión de gran complejidad solo se justifica en la medida casos que el beneficio generado compense el coste adicional. (p. 6)

Por ello una buena gestión es acompañada de una oportuna toma de decisiones, en la cual las consecuencias de esta decisión, pueden perjudicar o hacer ganar la empresa y consecuentemente evaluar la gestión del responsable.

### **Calidad**

John York (1994) menciona que “...en las empresas convencionales, a los directores les gusta decir que todo tiene un coste. Y, sin embargo, se ignora el terrible coste de una calidad mediocre” (p.38). Esto indica que en las empresas no siempre se debe decir que los costos son igual a calidad, debemos tomar en consideración que debemos asegurar que la calidad no solo debe ser basado en ser costoso, sino que realmente sea comprobado con lo que se ofrece al cliente.

La dirección de la calidad es una forma de sistema de dirección que implanta la calidad en toda la empresa como medio para conseguir los objetivos de calidad, caminando hacia la mejora continua en todos los niveles organizativos y utilizando todos los recursos disponibles con el menor coste posible. De esta manera, a través de la planificación, organización y control de la calidad, persigue la mejora continua, no sólo de los productos, sino también de los procesos, mediante la involucración de todos los miembros de la empresa (Tarí, 2000).

Estos objetivos son tomados en cuenta en base a la competitividad con la que funcionan las empresas, a fin de producir productos con mayor calidad para ganar mayor participación en el mercado o elevar su marca.

Una característica de llamado TQM (por sus siglas en inglés de Total Quality Management, Administración de la Calidad Total) es la prevención, y de manera de eliminar los problemas mucho antes de que estos aparezcan se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. Es por esta razón que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso. Esto incluye a todos con quien interactúa la empresa dentro y fuera de la organización, ampliando así los límites de análisis (Carro & González, 2013).

Esto TQM se refiere a la calidad en todos sus procesos y en todas las áreas de la empresa por lo cual siempre estarán bajo evaluación, a fin de incrementar el rendimiento y la productividad en la empresa y desarrollar productos y personas cada vez más competitivas, en base a la adecuada realización de sus funciones.

La ISO 9001 es una norma ISO internacional siendo elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad en organizaciones privadas y públicas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente. El sistema de gestión de calidad se basa en la norma ISO 9001 (Isotools, 2015).



Las empresas necesitan obtener esas certificaciones a fin de garantizar a sus clientes la mejora en sus operaciones y procesos, lo cual es un plus competitivo en el mercado.

### **Créditos**

La disponibilidad de financiamiento es un elemento muy importante para aumentar la competitividad, impulsar crecimiento económico, y garantizar la equidad distributiva; ello explica por qué se recurre a la implementación de políticas públicas para atenuar los problemas generados por la segmentación del crédito y facilitar el acceso de las Pymes al mercado de financiamiento (Ferraro, 2011).

Por ello es importante que las organizaciones en crecimiento puedan acceder a estos créditos a fin de aumentar su producción y con ello las ventas, siendo por ende más competitivas.

La tercera fuente más importante de un financiamiento es la deuda. Los tenedores de deuda tienen derecho a un pago regular de sus intereses y al pago final de la principal deuda. Si la compañía no puede hacer estos pagos, se declara en quiebra. El resultado final es que los tenedores de deuda toman el control y venden los activos de la compañía o los siguen operando bajo una nueva administración (Allen, 2010).

Estos intereses irán incrementando mientras la empresa no pague sus créditos, lo cual el banco o entidad financiera del préstamo no se inmutará, dado que cuando la deuda sea demasiado alta, el banco se apoderará de la empresa.

La información financiera de una empresa es bien vista por los estados financieros, estos reportes o estados estandarizados que bajo principios generalmente aceptados son

preparados por profesionales altamente especializados, conocidos como contadores y que tienen como fin último dar a conocer en forma integral, la situación económico-financiera de la empresa en un momento determinado y a lo largo de un periodo determinado. Los estados financieros son cuatro a saber; balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en la situación patrimonial y el Flujo de Efectivo (Lira, 2013).

Estos estados son importantes a fin de que la entidad financiera que otorgara el préstamo, revisara los estados financieros de las empresas, en los cuales observara si las empresas cuenta con capital suficiente para endeudarse o que tan sustentable es a lo largo de sus años de ejecución.

### **Productividad**

La productividad es la unión o relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para poder obtenerla. Así pues, la productividad se redefine como el uso eficiente de recursos, capital, trabajo, tierra, materiales, información, energía, en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más producción con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo (Prokopenko, 1989).

Esta relación cada vez más se trata de mejorar dado que los sistemas de producción mejoran en efecto de la tecnología, los trabajadores tienen que estar capacitados para manejar estos sistemas a fin de no reducir la productividad de la empresa por falta de conocimiento por parte del trabajador.

La productividad como en todo sistema de operación de bienes o servicios obedece a la relación que se obtienen los resultados obtenidos para con los recursos empleados en el logro de los mismos, este factor es de vital importancia ya que de ser favorable se podrá estar en condiciones de permanecer en el mercado cada vez más competitivo. Esta premisa ha llevado a las empresas establecer diversos mecanismos de control con la convicción de elevar su desempeño a través de la mejora de sus indicadores de operación (Álvarez, 2012).

A consecuencia de permanecer en el mercado, los indicadores de operación deben ser comparados cada cierto tiempo a fin de evaluar cuanto a crecido la productividad de la empresa en base a otras campañas.

El cómo medir la productividad es a veces bastante directa, por ejemplo, cuando es medida en horas de mano de obra por tonelada de un producto de acero, o como la energía para poder generar un kw de electricidad. Pero en muchos casos existen problemas considerables para llevar a cabo esta medición como, la especificación del producto que se puede variar mientras la cantidad de insumos y salidas permanece constante o los elementos externos que pueden causar un crecimiento o disminución de la productividad por el cual el sistema puede no ser directamente responsable (Carro & González, 2013).

Al referirnos a esta variación de la productividad, se da a entender que las decisiones administrativas pueden no ser las causas de aumento de productividad, ya que factores externos pueden ser los responsables de este aumento, ejemplo de esto, el sistema eléctrico.

### **Financiamiento**

La disponibilidad de financiamiento es un elemento importante para aumentar la competitividad, impulsar más el crecimiento económico, y garantizar la equidad distributiva;

ello explica por qué se recurre a la implementación de políticas públicas para atenuar los problemas generados por la segmentación del crédito y facilitar el acceso de las pymes al mercado de financiamiento (Ferraro, 2011).

Por ello es importante que las organizaciones en crecimiento puedan acceder a estos créditos a fin de aumentar su producción y con ello las ventas, siendo por ende más competitivas.

La tercera fuente muy importante del financiamiento es la deuda. Los que obtienen una deuda tienen derecho a un pago regular de intereses y al pago final del principal. Si la compañía no puede ser capaz de hacer estos pagos, se declara en quiebra. El resultado final se enfoca en que los tenedores de deuda toman el control y venden los activos de la compañía o los siguen operando bajo una nueva administración (Allen, 2010).

Estos intereses irán incrementando mientras la empresa no pague sus créditos, lo cual el banco o entidad financiera del préstamo no se inmutará, dado que cuando la deuda sea demasiado alta, el banco se apoderará de la empresa.

En la información financiera de una empresa, esta provista por los Estados Financieros, estos reportes generalizados que bajo principios generalmente aceptados son preparados por profesionales muy especializados, conocidos como contadores y que tienen como fin último dar a conocer en forma integral la situación económico-financiera de la empresa en un momento determinado a lo largo de un periodo determinado. Los estados financieros son cuatro a saber; Balance general, Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado de cambios en la situación patrimonial y el Flujo de Efectivo (Lira, 2013).

Estos estados son importantes a fin de que la entidad financiera que otorgara el préstamo, revisara los estados financieros de la empresa, en los cuales observara si la empresa cuenta con capital suficiente para endeudarse o que tan sustentable es a lo largo de sus años de ejecución.

### **Logística**

Para Carro & González (2013) la logística es:

Planificar, detectar oportunidades, operar y controlar las mejoras del proceso de flujo de materiales (productos, insumos), información, servicios y dinero. Es la función que normalmente opera como nexo entre las fuentes de aprovisionamiento y suministro y el cliente final o la distribución. Su objetivo es satisfacer permanentemente la demanda en cuanto a oportunidad, cantidad, y calidad al menor costo posible para la empresa (p. 4).

Esto conlleva a que la logística es un puente entre el área de producción y el de ventas puesto que la labor de almacenaje y distribución del producto es realizada por la logística.

El primer principio de la logística se basa en que existe una organización con una identidad claramente definida por su misión, visión, estrategias y políticas. Esta organización debe ser apoyada por otra organización, mediante procesos autónomos interconectados entre sí. Esa organización es el Sistema de Logística (Feres, 1998).

Esto también puede se puede entender como el apoyo que se da entre la empresa y sus proveedores a fin de interactuar en el movimiento de productos o materia prima para su entrega al cliente.

La logística llega a englobar a todas aquellas actividades y tareas que ayudarán a la empresa a administrar en forma muy eficiente todas sus materias primas, así como también sus productos terminados, para la distribución y producción de sus productos mediante una programación y rutas idóneas, en el menor tiempo posible. Debe, además, controlar el inventario, para determinar cuántos insumos y bienes se necesita, y llevar un registro de cada materia prima, componente, producto terminado o en proceso, y equipo, lo que incluye en establecer cuántos artículos se tienen, dónde y quién es responsable de éstos (Velásquez, 2012).

Por ello, es importante la logística ya que no solo en la administración de materias primas interviene sino también en el control de las existencias del producto terminado, a fin de medir la rotación de producto en el almacén.

Gómez (2014) indica que "... en esencia la logística se apoya en planificar y poner en marcha las diversas actividades que son necesarias para llevar a cabo cualquier tipo proyecto. Para ello se tienen en cuenta las variables que lo definen, estableciendo las relaciones que existen entre ellas". Estas actividades son diferentes en diferentes tipos de empresa, pero corresponden de igual manera a la logística, como la distribución o el almacenaje es diferente en una empresa de venta de refrigerados que una cementera, pero la logística es la misma.

### **Tecnología**

La tecnología se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma ordenada y lógica, permiten al ser humano poder modificar su entorno material o virtual para poder satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento

y acción con la finalidad de crear soluciones útiles. La tecnología responde al deseo y la voluntad que tiene cualquier persona de transformar nuestro entorno, transformar el mundo que nos rodea buscando nuevas y mejores formas de satisfacer nuestros deseos (PEAT, 2013).

La tecnología nos ayudara a realizar procesos complejos, aumentando la productividad y el rendimiento en la producción e incrementando las ventas.

Para Alegsa (2016) la tecnología "... puede referirse a objetos que usa la humanidad (como utensilios, máquinas y hardware), sin embargo también abarca sistemas, técnicas y métodos de organización". Esto se debe a la interpretación que la persona le dé, según el rubro al que labore, ya que el concepto de tecnología va ser muy diferente para un ingeniero de sistemas como para un administrador.

Según INIA (2011) para la tecnología en café:

Se han desarrollado dos tecnologías: la primera denominada. La rehabilitación y fertilización en plantaciones de café y la segunda denominada. Manejo Integrado de la Broca del Café, ambas ya están siendo usadas por los productores cafetaleros en la actualidad. La segunda alternativa tecnológica consiste en la integración y aplicación de ocho principios del Manejo Integrado de la Broca del café a través de la reglamentación comunitaria dentro del agro ecosistema del cultivo de café, para mantener a la plaga debajo de su umbral económico, lográndose reducir considerablemente el daño causado por esta plaga desde un 40% hasta un 5%.

Esta tecnología a aplicarse en las empresas dedicadas al café, ayuda en el crecimiento de sus cultivos, lo cual mediante innovaciones tecnológicas se protege el cultivo, alejándolo de las plagas.

### **Rentabilidad del cultivo**

Según Scan (2014), en base a cuan rentable es el cultivo del café:

Para mejorar la rentabilidad del cultivo, se tiene que conocer los costos reales en cada campaña agrícola, conocer el valor de la mano de la obra familiar, conocer la productividad e ingresos totales a través del registro de las cosechas y ventas realizadas y calcular la ganancia, restando los costos de los ingresos percibidos, además de ellos detectar en que actividad se está gastando más de lo necesario y donde se pueda invertir mejor el dinero para obtener una mayor ganancia en las campañas siguientes, asimismo mantener la certificación que en cada año se exige.

Esta rentabilidad del cultivo en los pasos mencionado para lograrlo es muy importante, ya que, si mejoramos la rentabilidad de cultivo, mejorara la gestión de la cooperativa.

FNC (2017), mencionó que:

A mayor calidad del grano, mayor rentabilidad del productor con esta premisa se lleva a cabo las premisas en torno posicionamiento del café de Colombia en la industria global, con la llegada de la cosecha principal y de la mitad del primer semestre, en las que se recalca a los caficultores la importancia del uso de las buenas prácticas para mantener la calidad del café producido y así ser mas rentable el cultivo.



La rentabilidad del café, va de la mano con la rentabilidad del café, por ello las buenas prácticas que realicen los caficultores en su cultivo y por ende mejorar la rentabilidad de este.

### **Solvencia**

Según Gómez (2002), la solvencia es "... la capacidad de la empresa de generar ingresos y recursos suficientes como para cumplir con puntualidad todos los compromisos de pago". Por tanto, podríamos evaluar la solvencia de la cooperativa a fin de pagar las deudas con todos sus asociados, dado que se demora en pagar por el café que estos le entregan.

Por otro lado, Pymex (2017), indicó:

La solvencia, no es más que la capacidad de una empresa en cumplir todas sus obligaciones y responsabilidades sin importar su plazo., de este modo se deslinda la solvencia financiera que es también referida como como liquidez sin embargo esta es apenas uno de los grados de solvencia, una empresa se considera con solvencia cuando está capacitada para afrontar y liquidar los pasivos contraídos al vencimiento de plazo de los mismos y demuestra que podrá conservar dicha situación en el futuro.

Este concepto da mayor fuerza a la realización de una evaluación en torno a si la cooperativa es solvente o no, por ende, se analizará y se relacionará con la gestión que se viene realizando.

## **Control de Plagas y Enfermedades**

La FAO (215) indicó que:

En el manejo integrado de plagas y enfermedades, es una forma muy interdisciplinaria en el manejo de plagas que usa varios métodos de control de insectos, conservación de energía y buscando siempre la protección del medio ambiente, y se realiza las fase de; identificar las principales plagas y organismos benéficos, utilizar prácticas agronómicas para reducir las plagas en las zonas, como la rotación de cultivos, uso de variedades resistentes, la cobertura de cultivos, variación en la fecha de siembra, posterior a hacer un seguimiento estricto de las poblaciones de las plagas y por ultimo considerar debidamente el equilibrio entre las pérdidas económicas del cultivo.

El adecuado control de plagas ayuda a la cooperativa a capacitar a sus asociados a fin de prevenir sus cultivos contra la roya, hongo que debilita las plantas de café.

Anacafe (2013) mencionó que: eorias clásicas

La plaga de la roya se manifiesta muy severamente en altitudes similares, entre los 1968 hasta los 3,937 pies sobre el nivel del mar, esta enfermedad se relaciona con el clima en esas alturas, la alta carga fructífera, falta de mejoras en la fertilización, uso inadecuado de fungicidas y variabilidad climática, entre otros factores que debilitan la planta, haciéndola más susceptible a ataques severos.

Dentro del control de plagas y enfermedades se tiene que prevenir el cultivo de esta plaga, que también es uno de los factores por el cual los cultivos no producen lo estimado para la cooperativa.

## **2.2 Metodología**

### **2.2.1 Sintagma**

Esta investigación posee un sintagma de naturaleza holística, que permite al investigador generar una comprensión de los eventos de manera más amplia y tener una visión integradora, la cual permitirá realizar un diagnóstico para determinar la propuesta final.

Para Hurtado (2000), la investigación holística es:

En un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un holos (no el absoluto ni el todo) y así llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento (p. 98).

La holística, se entiende el proceso de la investigación evolutivo, global, organizado e integrador. La investigación propone nuevas ideas y teorías, valores e interpretaciones para posibles grandes soluciones. Ayuda a entender mejor la realidad de la misma orientado hacia la generación de nuevos conocimientos, sin perder la rigurosidad científica. Asimismo, la indagación holística se comprenderá como el camino a oportunidades para generar nuevos conocimientos.

### **2.2.2 Enfoque**

La siguiente investigación es de tipo mixta ya que implica la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, a la vez esta su integración y discusión, donde se

realizan inferencias del producto obtenido y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación” (p.546).

### **2.2.3 Tipo**

En esta investigación se utilizó un enfoque mixto, que conlleva a la recolección de datos como el análisis de estos en forma cualitativa y cuantitativa.

En la fase proyectiva, el investigador diseña, ordena y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado a criterio, en la investigación holística, los tipos de investigación más que modalidades constituyen etapas del proceso investigativo universal. Esta característica marca la apertura hacia la integración de los diversos enfoques en las distintas disciplinas. Por otra parte, la investigación holística le facilita al investigador orientar su trabajo dentro de una visión amplia, pero al mismo tiempo precisa y le da apertura hacia la transdisciplinariedad, y desde el tipo proyectiva, orientada al plan o propuesta de solución, enfocada por un estudio profundo de la realidad o diagnóstico de contexto. (Hurtado, 2001)

### **2.2.4 Diseño**

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010) el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata

de estudios en los que no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p.152). El investigador solo hizo un estudio descriptivo de la problemática o contexto en estudio.

Para el caso la investigación se va a realizar en un enfoque mixto ya que contemplara aspectos cuantitativos y cualitativos. El diseño de investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para conseguir información veraz que se requiere en una investigación. El diseño de investigación guía al investigador y le señala los pasos a seguir para alcanzar sus objetivos y para contestar el problema de investigación que planteo, como el presente es un estudio cualitativo.

Para Moreno (1979), menciona que el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p. 116). El estudio tiene un diseño transversal – longitudinal porque en ello, se realiza el estudio a través de la muestra dentro de un periodo y tiempo determinado. Asimismo se observará las unidades por un periodo de tiempo indeterminado para verificar los cambios que se producen y se toman múltiples muestras con diferentes escalas evolutivas.

### **2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes**

Se observan las categorías y subcategorías (Ver anexo 2), que permiten evaluar la problemática que existe en la Cooperativa Agraria Unión y Fe la Coipa.

Categoría 1	Categoría 2
Estrategias de mejora	Gestión
Subcategorías	Subcategorías
Capacitación Estructura Organizacional Estrategias Competitivas Comercialización Créditos	Calidad Productividad Logística Tecnología
Categorías Emergentes	
Rentabilidad del Cultivo Solvencia Control de Plagas y Enfermedades	

Cuadro 1 *Categorías de la Investigación*

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.2.6 Unidad de análisis

### Población

Para Hurtado (2000), se conoce por población “al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (p. 152). La población será definida por los individuos que están relacionados con el problema en la cooperativa.

Para Tamayo (2007) define la población como “La totalidad de un fenómeno de estudio, que va incluyendo a la totalidad de unidades de análisis o entidades de población en donde integran dicho fenómeno y que deben de cuantificarse para determinado estudio integrado por un conjunto de entidades que participan de una determinada característica. (p.176).

La población lo conforman los 245 asociados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Unión y Fe la Coipa.

### **Muestra**

Areas (2012) menciona que la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, una muestra muy representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, nos permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido. (p.83).

Por ello la muestra la conformaran 30 asociados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Unión y Fe la Coipa.

#### **2.2.7 Técnicas e instrumentos**

Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, es por ello que sirven de complemento al método científico el cual posee una aplicabilidad general; la aplicación de una técnica nos lleva a conducir a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material, de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados; a esto se le denomina instrumento. (Arias, 2012)

Para Arias (2012), la encuesta "... se define como una técnica que nos permite obtener información para suministrar a un grupo de sujetos o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación así un tema en particular" (p. 72). Estas encuestas realizadas a los agricultores en base a la gestión de la cooperativa ayudaran a identificar las principales falencias a fin de proponer una estrategia de mejora en base a lo que necesita la cooperativa.

Tabla 1

Técnicas e instrumentos de la Investigación

Técnicas	Instrumentos
Técnicas Cualitativas	Encuesta
Técnicas Cuantitativas	Entrevista

Fuente: Elaboración propia

**Ficha técnica de los instrumentos**

Los instrumentos que se aplicaron en la investigación son la encuesta y la entrevista.

Datos	Encuesta	Entrevista
<b>Nombre del instrumento</b>	Percepción de la Gestión Administrativa en la Cooperativa	Identificación de los problemas en la Gestión de la Cooperativa
<b>Objetivo</b>	Identificar las falencias en la gestión de la Cooperativa	Identificar los problemas que impiden una mejor gestión de la Cooperativa
<b>Procedencia o lugar</b>	Cajamarca	Cajamarca
<b>Autor</b>	Wilmer Segura Jiménez	Wilmer Segura Jiménez
<b>Forma de aplicación</b>	Colectiva	Individual
<b>Duración</b>	4 minutos	12 minutos
<b>Medición</b>	Escala Likert (1 al 5)	Expertos (Matriz operacional)
<b>Descripción del instrumento</b>	El instrumento cuenta con 16 preguntas polinómicas, que buscan realizar un diagnóstico sobre la gestión aplicada a la Cooperativa	El instrumento cuenta con 8 preguntas abiertas en la que se identificaran las principales causas de los problemas en la gestión de la cooperativa

Cuadro 2 Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas

Fuente: Elaboración Propia.



## Validez

La validez del instrumento fue aprobada por tres expertos.

Tabla 2

*Validez de expertos.*

Nro.	Expertos	Criterio
1	Ernesto Villón Bruno	Aplicable
2	Picoaga Linares, José Antonio.	Aplicable
3	Richard Gallo Farfán	Aplicable

## Confiabilidad

La confiabilidad se midió realizando la aplicación del mismo instrumento a 30 personas que trabajan en la Cooperativa Sol de Oro ubicada en Cajamarca.

Tabla 3

*Prueba de confiabilidad.*

Nro. de elementos	Alfa de Cronbach
16	0,867

N=19

Resultado que indica que el instrumento presenta confiabilidad y se puede aplicar en la presente en la investigación.

### **2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos**

En la recopilación de los datos cuantitativos se aplicó la encuesta como instrumento de medición, la cual contuvo 16 preguntas que fueron aplicadas a los agricultores o asociados de la Cooperativa Unión y Fe la Coipa en Cajamarca.

Luego de recoger las encuestas, se consolidó la data en un Excel y las preguntas se agruparon por indicadores con sus respectivos baremos.

Esta data fue introducida al SPSS Statistics 24, y se procedió, a recodificar estos indicadores en distintas variables; a fin de establecer un rango en los baremos a utilizar.

Una vez obtenidas las variables, se procedió a obtener el análisis de frecuencias.

En este análisis también se obtuvieron gráficos de barra y las frecuencias en porcentajes.

Por último, se procedió a extraer estos datos y colocarlos en el Word a fin de explicarlos con el apoyo de sus gráficos.

Para la recopilación de los datos cualitativos, se realizó un guion de entrevista aplicado a 3 especialistas.

El primero fue David Olivera Castro, quien es el Gerente de Producción de la Cooperativa Unión y Fe la Coipa.

El segundo fue Erick Jara Dávila quien es el Licenciado en Comercio Exterior, y está encargado de realizar las gestiones documentarias para la exportación de café, así como otros productos.

El tercer entrevistado fue el Sr. Hugo Huachez Cruz el cual es un agricultor cafetalero y posee 10 hectáreas de café.

Esta información se redactó en una matriz comparativa la cual el objetivo era identificar las nuevas categorías emergentes que aparecían en la investigación y también dar una posible conclusión de la gestión actual de la Cooperativa.

Esta información resulto importante para realizar la triangulación entre los datos cuantitativos y los datos cualitativos.

### **2.2.9 Método de análisis de datos**

La data del instrumento fue introducida al IBM SPSS Statistics 24, y se procedió a la recodificar los indicadores en las distintas variables, a fin de establecer un rango según los baremos.

Una vez obtenidas las variables, se procedió a obtener el análisis de frecuencias, en porcentajes y con gráficos de barra.

Luego se procedió a extraer los datos y colocarlos en un Word a fin de explicarlos con el apoyo de sus gráficos.

Los datos cualitativos se redactaron en una matriz comparativa, la cual el objetivo de esta, es identificar las nuevas categorías emergentes, que resalten al analizar la información de los entrevistados, estas categorías emergentes, son primordiales para dar una posible conclusión de la situación actual de la empresa, respecto a la gestión de la empresa.

Esta información es importante, ya que son los datos cualitativos la investigación, que, al relacionarlos y analizarlos, en conjunto con los datos cuantitativos, permitirán realizar la triangulación de la investigación.

2.2.10 Mapeamiento

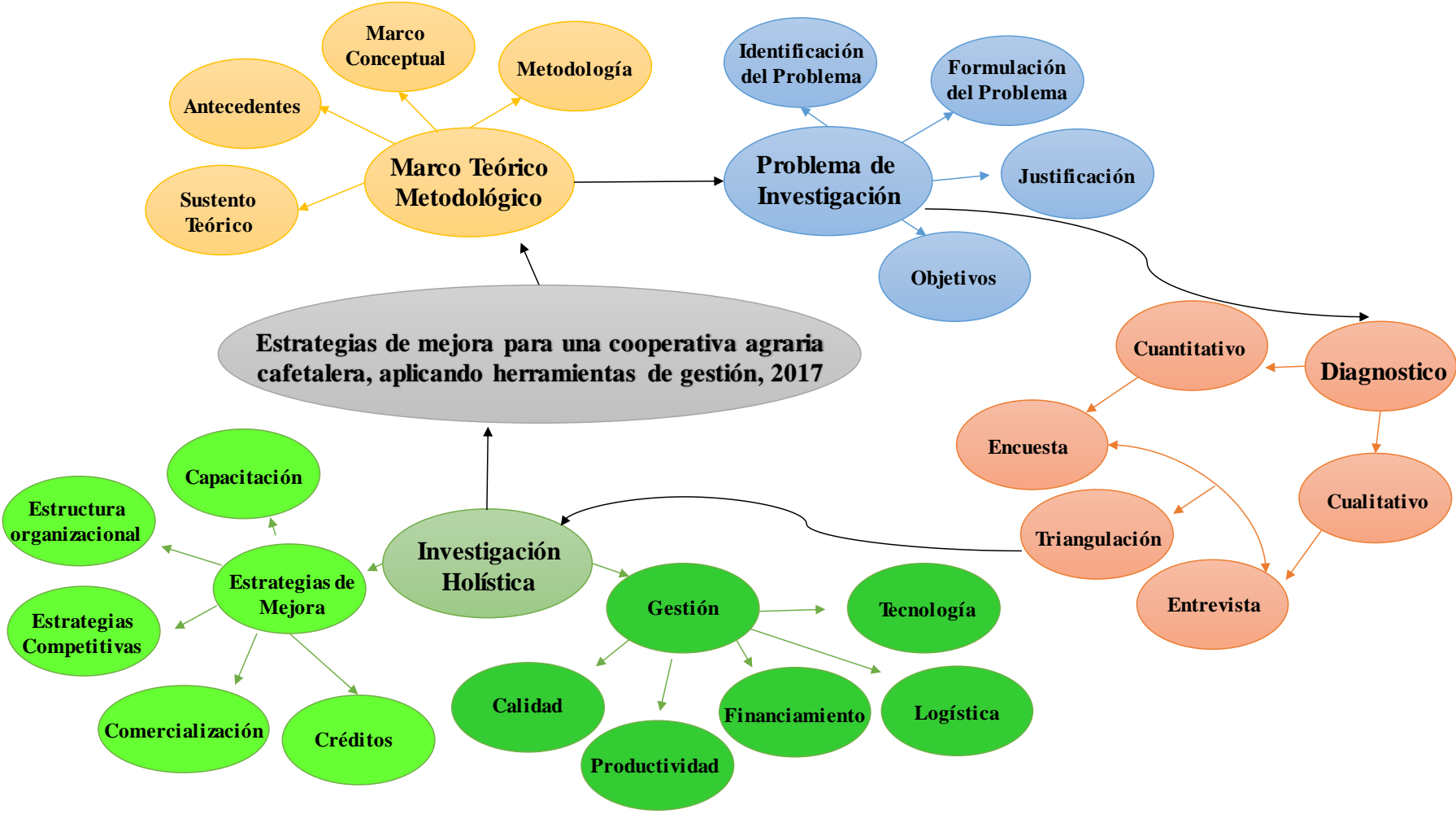


Figura 1. Mapeamiento Investigación Holística. Estrategias de mejora. Fuente: Elaboración Propia.

## **CAPITULO III**

### **EMPRESA**

### **3.1 Descripción de la empresa**

La Cooperativa agraria cafetalera Unión y Fe la Coipa es una organización de asociados de carácter privado que agrupa a pequeños productores de café en el ámbito de la provincia de San Ignacio. Esta legalmente constituida e inscrita en registros públicos, realizando actividades desde el 2008.

Esta empresa fue fundada el 04/07/2014, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una Cooperativas, SAIS, CAPS.

### **3.2 Marco legal de la empresa**

Empresa: Cooperativa Agraria Unión y Fe la Coipa

RUC: 20570810236

Tipo Contribuyente: Cooperativas, Sais, Caps.

Nombre Comercial: Cooaunfe la Coipa

Inscripción: 04/07/2014

Inicio de Actividades: 01/08/2014

Domicilio Fiscal: CAS. Barro negro lote.026. Pueblo. La coipa Cajamarca – San Ignacio – La Coipa.

Actividad de Comercio Exterior: Importador / Exportador

Actividad(es) Económica(s):

0127: Cultivo de plantas con la que se preparan bebidas.

Comprobantes de Pago c/aut. Impresión (F. 806 u 816):

### **3.3 Información tributaria de la empresa**

Cooperativa Agraria Cafetalera Unión y Fe la Coipa se reserva en brindar la información tributaria de la empresa.

### **3.4 Información económica y financiera de la empresa**

Cooperativa Agraria Cafetalera Unión y Fe la Coipa se reserva en brindar la información Económica y financiera de la empresa por confidencialidad

### **3.5 Proyectos actuales**

Cooaunfe la coipa, está gestionando un apoyo de la municipalidad de San Ignacio con el objetivo de obtener insumos para parcelas agroforestales, viveros de café y parcelas demostrativas, esto con el fin de promover en sus asociados el Desarrollo agroforestal sostenible en la provincia de San Ignacio.

### **3.6 Perspectiva empresarial**

Cooaunfe la coipa, en los últimos años se ha fortalecido en su organización, en su gerenciamiento y cuenta con un equipo técnico, trabajando con responsabilidad social y ambiental, que permite ir mejorando la calidad de vida de los pequeños productores de café, siendo reflejadas estos en su economía familiar.

**CAPITULO IV**  
**TRABAJO DE CAMPO**



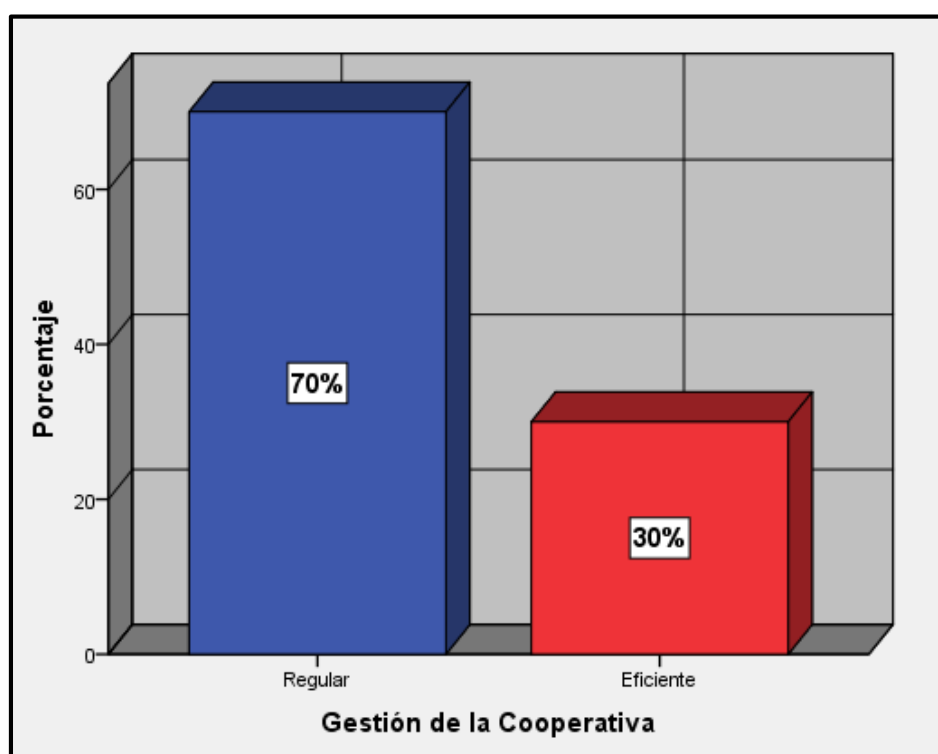
## 4.1 Diagnóstico Cuantitativo

### Medidas de Frecuencia

Tabla 4

*Niveles referentes a la Gestión de la Cooperativa*

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	21	70,0
Regular	9	30,0
Total	30	100,0



*Figura 2. Nivel de la Gestión en la Cooperativa*

**Interpretación:** Referente a la Gestión de la Cooperativa, 21 personas que representan el 70% de encuestados considera que la gestión es regular, frente a un 30% que la considera que la gestión de la cooperativa es eficiente.

Tabla 5

*Niveles referentes a la Calidad en el producto*

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	1	3,3
Regular	13	43,3
Eficiente	16	53,3
Total	30	100,0

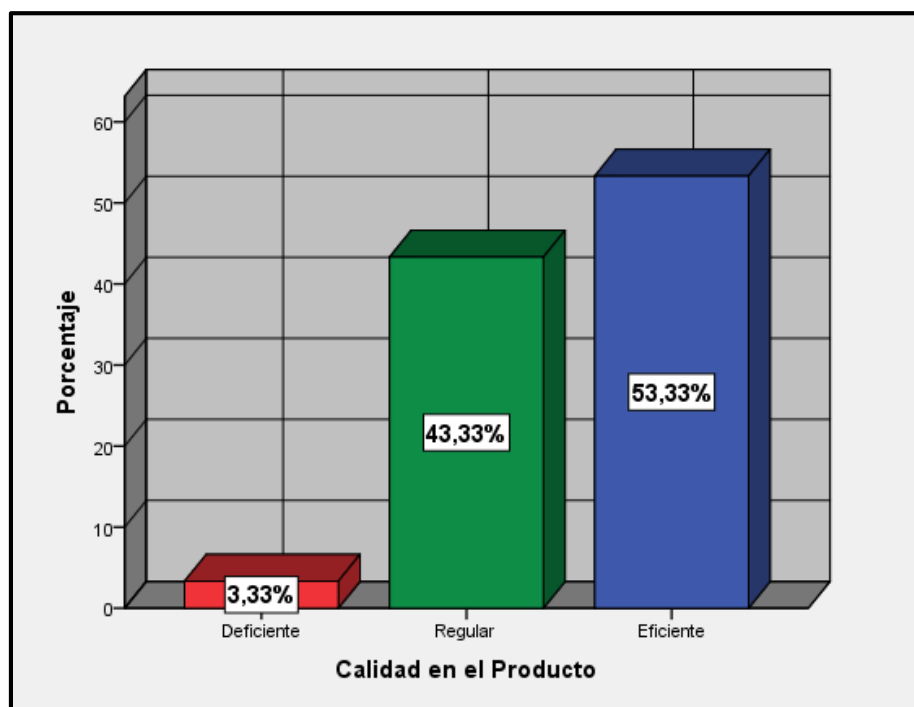


Figura 3. Nivel de la Calidad en el Producto

**Interpretación:** Según los encuestados, 16 de ellos que representan 53,33% indican que el nivel de calidad del producto es eficiente, 13 de ellos que son un 43,33% indican que la calidad del producto es regular y solo una persona que representa el 3,33% indica que la calidad del producto es deficiente.

Tabla 6

*Niveles referentes a la Calidad en el proceso*

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Regular	13	43,3
Eficiente	17	56,7
Total	30	100,0

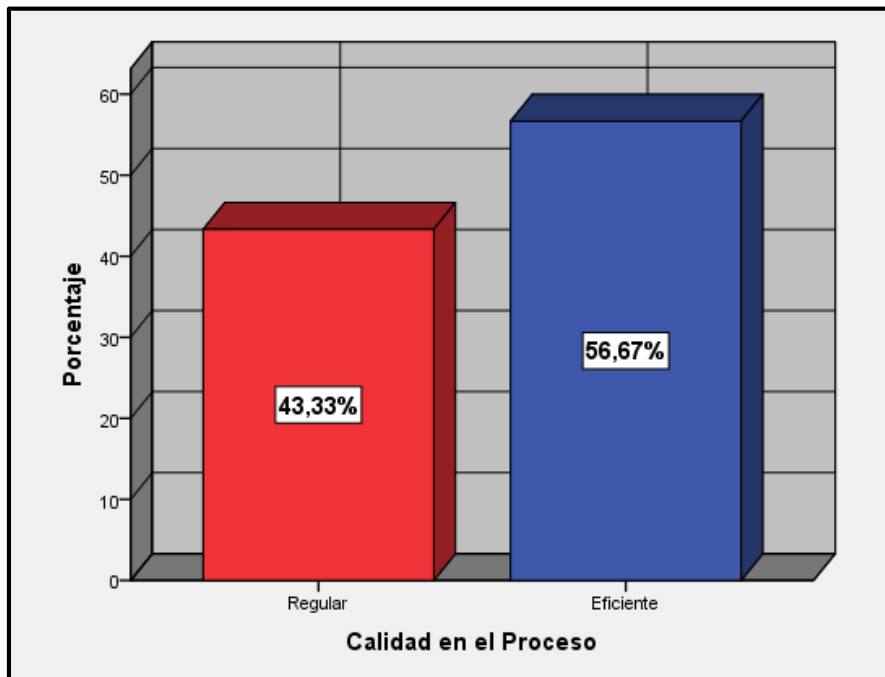


Figura 4. Nivel de la Calidad en el Proceso

**Interpretación:** Referente a la calidad en el proceso, 17 de los encuestados, representados por un 56,67% manifiestan que la calidad del proceso es eficiente, por otro lado 13 de ellos siendo el 43,33% restante, indican que la calidad de proceso es regular.

Tabla 7

*Niveles referentes a la Eficiencia de la Cooperativa*

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Regular	5	16,7
Eficiente	25	83,3
Total	30	100,0

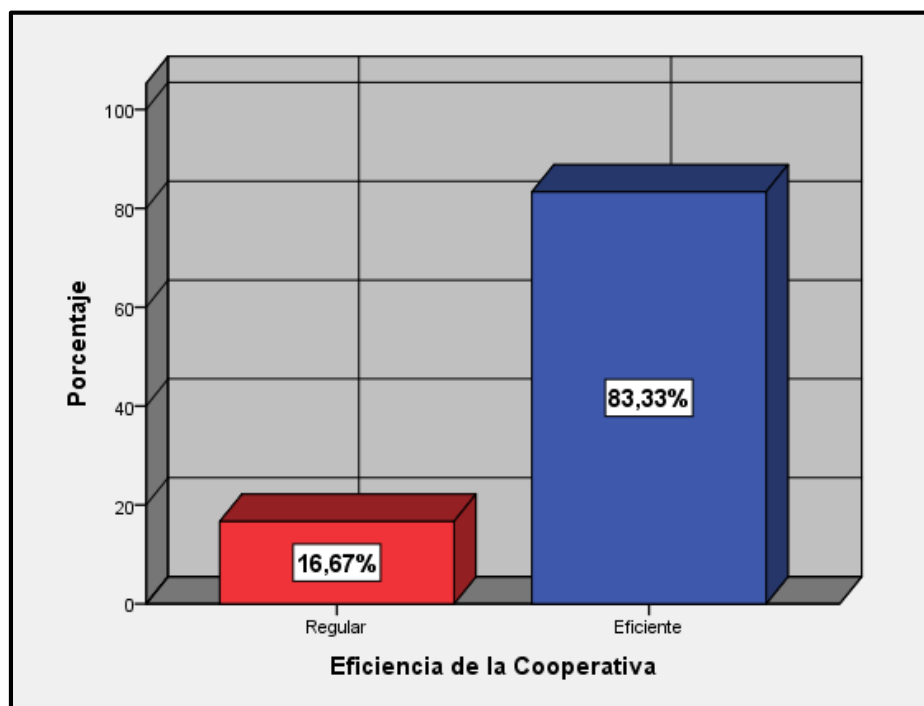


Figura 5. Nivel de la Eficiencia en la Cooperativa

**Interpretación:** Según los encuestados, la mayoría de ellos siendo 25 personas, representada por un 83,33%, consideran que la Cooperativa es eficiente, por otro lado solo 5 personas representados por un 16,67% consideran que la eficiencia de la cooperativa es regular.

Tabla 8

*Niveles referentes a la Eficacia en la Cooperativa*

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	6	20,0
Regular	14	46,7
Eficiente	10	33,3
Total	30	100,0

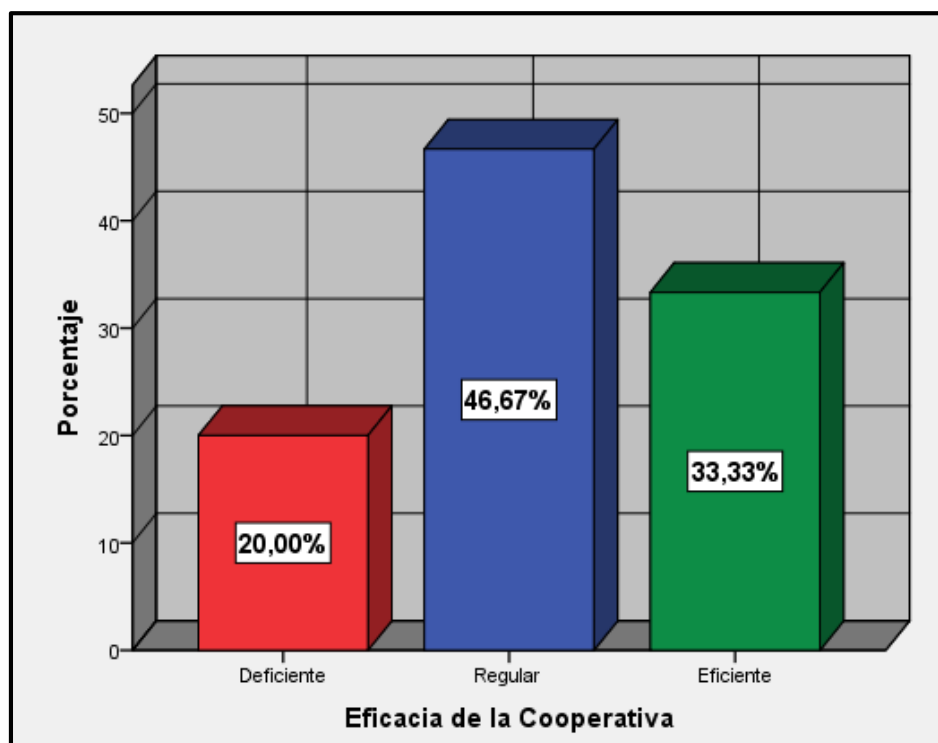


Figura 6. Nivel de la Eficacia en la Cooperativa

**Interpretación:** Referente a si la eficacia de la cooperativa, 10 de los encuestados, representados por 33,33% indican que la cooperativa es eficiente manteniendo su eficacia, la mayoría de ellos siendo 14 personas representadas por un 46,67%, indican que hay la eficacia es regular, mientras que solo 6 personas, representadas por un 20% indican que la eficacia es deficiente.

Tabla 9

*Niveles referentes al Mantenimiento del almacén*

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	3	10,0
Regular	18	60,0
Eficiente	9	30,0
Total	30	100,0

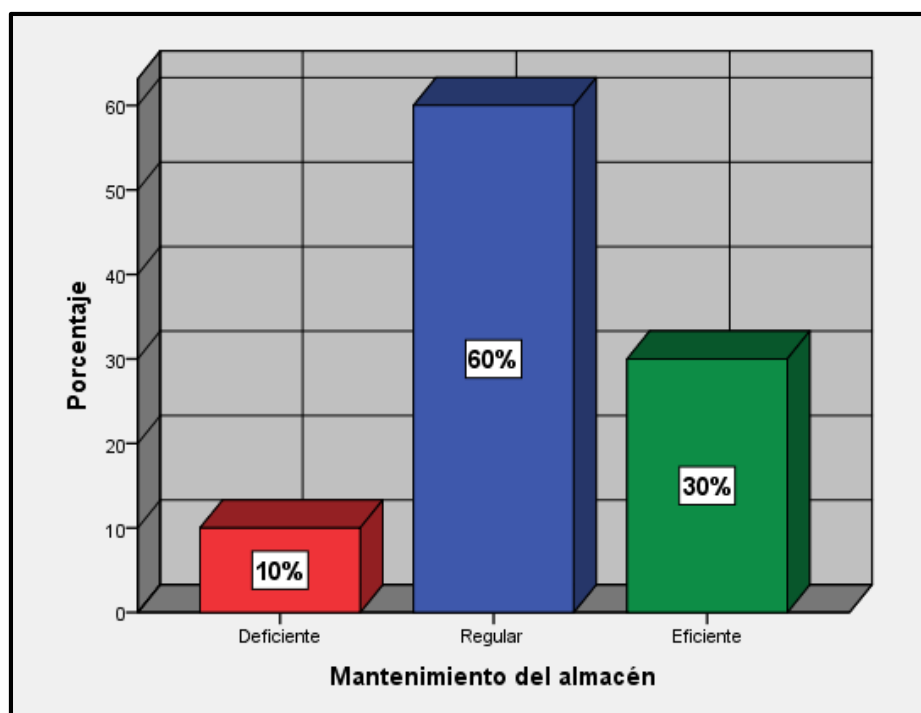


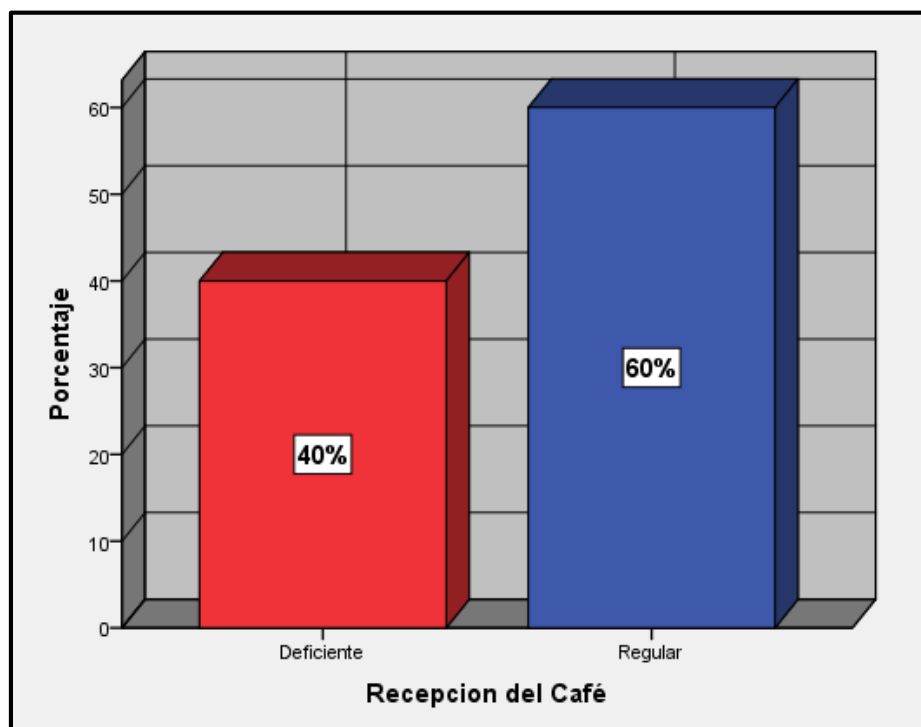
Figura 7. Nivel del Mantenimiento del almacén

**Interpretación:** Respecto a mantenimiento del almacén, 9 de los encuestados, representados por 30% indican que el mantenimiento del almacén es eficiente, la mayoría de ellos siendo 18 personas representadas por un 60%, indican que el mantenimiento del almacén es regular, mientras que solo 3 personas, representadas por un 10% indican que el mantenimiento del almacén es deficiente.

Tabla 10

*Niveles referentes a la Recepción del Café*

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	12	40,0
Regular	18	60,0
Total	30	100,0

*Figura 8. Nivel de la Recepción en el Café*

**Interpretación:** Según los encuestados, 18 de ellos siendo la mayoría, representados por un 60% indican que la recepción del café es eficiente, mientras que 12 personas, representadas por un 40% indican que la recepción del café es deficiente.

Tabla 11

*Niveles referentes al Estado de las Maquinas*

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	4	13,3
Regular	16	53,3
Eficiente	10	33,3
Total	30	100,0

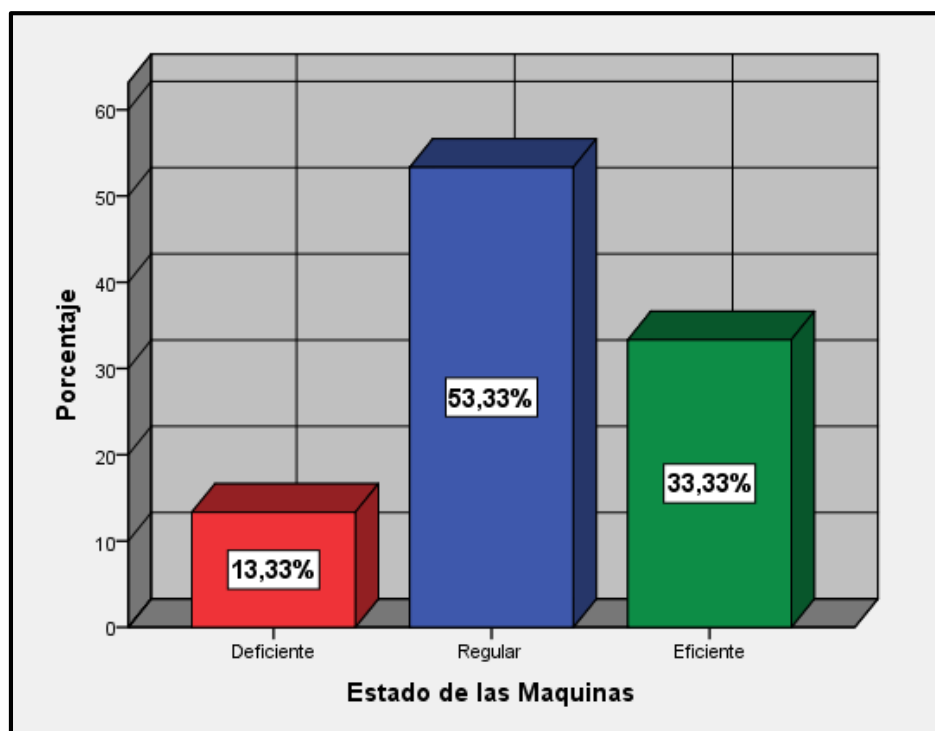


Figura 9. Nivel del Estado de las Maquinas

**Interpretación:** Referente al Estado de las Maquinas, 10 de los encuestados, representados por 33,33% indican que el estado de las maquinas es eficiente, la mayoría de ellos siendo 16 personas representadas por un 53,33%, indican que el estado de las maquinas es regular, mientras que solo 4 personas, representadas por un 13,33% indican el estado de las maquinas es deficiente.



Tabla 12

*Niveles referentes a la Mejora de los Procesos*

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	10	33,3
Regular	20	66,7
Total	30	100,0

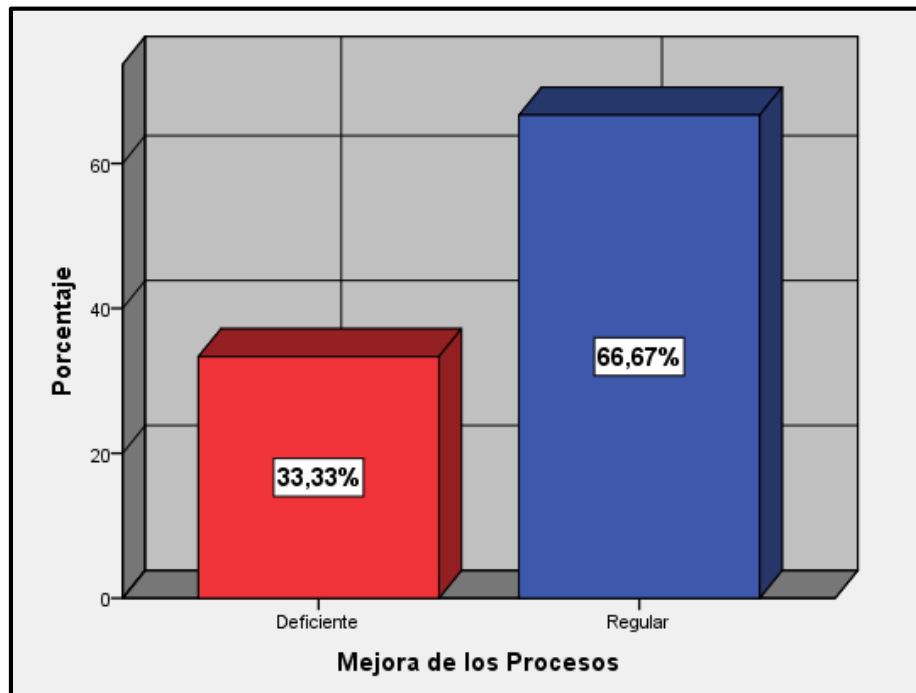


Figura 10. Nivel de la Mejora en los Procesos

**Interpretación:** Según los encuestados, 20 de ellos que son la mayoría, representados por un 66,67%, indican que la mejora en los procesos es regular, frente a 10 de ellos representados por 33,33% que indican que la mejora en los procesos es deficiente.

## 4.2 Diagnóstico Cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Broker	Sujeto 2 Jefe de Logística	Sujeto 3 Asociado	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
1. ¿En los cultivos se aplica el abono en las fechas correspondientes, en la recolección se obtienen la mayoría de los frutos maduros?		La mayoría no lo aplica en las fechas correspondientes, obteniendo un 30 % menos de lo que se espera del cultivo	No lo realizan, obteniendo menos de lo que esperamos por sus cultivos y algunos quintales en mala calidad	No lo puedo aplicar ya que no tengo dinero en algunas fechas y solo recolecto un poco más de la mitad de lo que puede dar mi cultivo	C1: Productividad C2: Calidad C3: Rentabilidad del Cultivo	Rentabilidad del Cultivo	Los abonos no están siendo aplicados en las fechas correspondientes, por ello el cultivo no es productivo ni tampoco muy rentable, inclusive afectando la calidad del café.
2. Los agricultores reciben capacitación para el procesamiento del		Reciben poca capacitación debido a que	No es posible juntarlos a todos debido a que vienen en tiempos	No recibimos capacitación ya que	C4: Capacitación		Los agricultores realizan el procesamiento y recolección del café tradicionalmente, no están

<p>café, las máquinas que utiliza la cooperativa están operativas en el proceso?</p>	<p>no es posible juntarlos a todos, la mayoría de las máquinas están operativas</p>	<p>diferentes, las máquinas que utilizamos funcionan correctamente durante la campaña</p>	<p>utilizamos nuestros propios conocimientos, las máquinas que tienen algunas están malogradas</p>	<p>C5: Tecnología</p>		<p>siendo capacitados por la cooperativa y las máquinas algunas estas están malogradas pudiendo retrasar el procesado de café.</p>
<p>3. ¿Los recursos con los que posee el agricultor son aprovechados en su totalidad?</p>	<p>No son aprovechados ya que ellos pueden producir más en sus cultivos, por temas de dinero y falta de</p>	<p>Tienen muy pocos recursos dado que ellos no poseen el capital para invertir en sus cultivos y los trámites para solicitud de crédito son muy burocráticos</p>	<p>Contamos con pocos recursos algunos tenemos que empeñar nuestras prendas para obtener dinero para el cultivo</p>	<p>C6: Créditos C7: Productividad C4: Capacitación</p>		<p>Lo recursos que posee o tiene a su alcance el agricultor, no están siendo aprovechados, razones son la falta de dinero y la desinformación, dado que el acceso a créditos es demasiado burocrático e inadecuado, los agricultores tienen que empeñar su prendas para</p>

<p><b>¿El café se entrega a tiempo a la cooperativa?</b></p>	<p><b>conocimiento.</b></p> <p>No hay horario ellos lo traen cuando quieren</p>	<p>Se entrega durante toda la campaña, sin embargo, ellos lo traen fuera de esas fechas y está permitido</p>	<p>Algunos demoramos más días en recolectar el café y entregarlo</p>			<p>invertir en su cultivo que es su única fuente de ingresos, y sin embargo no pueden aprovecharla en su totalidad.</p>
<p><b>4 ¿La cooperativa cumple con las obligaciones pactadas con el cliente, respecto al pago y seguimiento del proceso de obtención del café?</b></p>	<p>La cooperativa trata de cumplir, sin embargo, ellos <b>dependen de la venta del café</b> para el pago a los</p>	<p>El asociado tiene que <b>esperar hasta que vendamos el café</b> por general es 1 mes, pero puede demorar hasta 3 meses, el seguimiento es casi imposible no tenemos los</p>	<p>La cooperativa se <b>demora en muchas ocasiones</b> por lo cual a veces le vendemos nuestro café a otros que</p>	<p><b>C8:</b> <b>Solvencia</b></p>	<p>Solvencia</p>	<p>La cooperativa no es solvente para cumplir con sus obligaciones respecto al agricultor, por eso este prefiere a veces vender su café a otras empresa o negocios que le ofrecen menos, pero le pagan a tiempo, aprovechándose de su necesidad, el</p>

	<p>asociados, por ello en algunos casos se demora, el seguimiento no es posible dado que los agricultores viven lejos y la cooperativa no cuenta con los recursos necesarios para ir a todos los cultivos</p>	<p>recursos para ir a los cultivos de los asociados más que todo por la lejanía de estos</p>	<p>nos pagan en menos en menos tiempo, no hay seguimiento, casi nunca vienen a nuestro cultivo</p>			<p>seguimiento que se le da al cultivo es nulo, debido a que la cooperativa no tiene los recursos necesarios para ir apoyar al agricultor.</p>
--	---	--	--	--	--	--

<p><b>5 ¿El almacén que posee la cooperativa para el acopiado del café tiene suficiente espacio y se realiza un control de plagas y enfermedades?</b></p>	<p>Si cuenta con el espacio suficiente, el control de plagas y enfermedades se realiza antes de iniciarse la campaña</p>	<p>El almacén tiene espacio suficiente para el acopiado, el control de plagas y enfermedades se hace mediante la limpieza, unos días antes de que comience la campaña</p>	<p>El almacén que poseen es más un cuarto que un almacén, ahí almacenan los quintales, el control de plagas y enfermedades creo que si lo realizan ya que cuando entrego el acopiado lo encuentro limpio</p>	<p>C9: Control de Plagas y Enfermedades</p>	<p>Control de Plagas y Enfermedades</p>	<p>El almacén cuenta con el espacio suficiente para recibir el acopiado, y el control de plagas que se realiza en este, es meramente una limpieza y desinfección, dudando de la validez de este método para controlar las plagas y las enfermedades en un almacén donde se guarda el café.</p>
<p><b>6. ¿En la recepción del café, la cooperativa apoya a sus socios con el transporte,</b></p>	<p>No se les apoya debida a que los cultivos</p>	<p>Los cultivos están fuera del alcance de la cooperativa y no hay recursos</p>	<p>No nos apoyan, nosotros tenemos que</p>	<p>C6: Créditos C8: Solvencia</p>		<p>Los asociados o agricultores, están por su cuenta en el traslado del café hasta la cooperativa,</p>

<p><b>entrega un documento por la transacción?</b></p>	<p>están demasiado lejos, se le entrega un documento el cual detalla el precio, peso y origen.</p>	<p>para traer el café de los asociados, ellos lo traen, le entregamos un documento el cual indica que tipo de café, el precio por el que se pagara y el peso.</p>	<p>llevar el café hasta allá gastando tiempo y dinero, nos entregan un papel el cual sale cuanto recibiremos, cuanto recibieron en peso y la calidad</p>	<p><b>C2: Calidad</b></p>		<p>debido a que la cooperativa no cuenta con la solvencia necesaria para el transporte del café desde el cultivo al almacén, el agricultor tiene que recorrer grandes distancias trayendo su café, gastando dinero y tiempo; la entregan que le hacen por su café es un simple documento el cual solo tiene precio, cantidad y calidad del café por el cual tiene que esperar hasta que se les pague.</p>
<p><b>7. La cooperativa cuenta con un laboratorio y las maquinas necesarias para evaluar la calidad del café?</b></p>	<p>La cooperativa cuenta con un pequeño laboratorio y cuenta con</p>	<p>De momento tenemos un pequeño laboratorio, no es tan tecnológico pero lo usamos</p>	<p>Hasta ahora no los he visto usar el laboratorio, si es que tienen,</p>	<p><b>C2: Calidad</b> <b>C8:</b> <b>Tecnología</b></p>		<p>La cooperativa tiene un pequeño laboratorio el cual no está implementado con la última tecnología, y es más la cooperativa ni siquiera lo usa, por lo cual</p>

	máquinas simples para realizar el acopiado de café	cuando lo necesitamos, las maquinas se encuentran optimas y son las básicas para el proceso de acopiado	nosotros solo entregamos el café y los le meten unos tubos para saber de qué <b>calidad</b> es y poder recibirlo, las máquinas que usan son pocas			la evaluación de la calidad del café es lenta con las máquinas que la cooperativa posee.
<b>8. Las maquinas con las que cuenta la cooperativa son las ideales, los productores utilizan nuevas máquinas para el procesado del café como carpas solares?</b>	Las maquinas no están actualizadas en base a la <b>tecnología</b> actual, son antiguas, pero para la	Para realizar la evaluación y el acopiado de café, son las ideales, respecto a la <b>tecnología</b> que utilizan los asociados en el proceso de secado	Debería haber mejores máquinas para que evalúen más rápido la <b>calidad</b> del café, el	<b>C8: Tecnología</b>  <b>C8: Solvencia</b>  <b>C2: Calidad</b>		Las maquinas con las que cuenta la cooperativa son las necesarias para el procesamiento y acopiado de café, sin embargo estas están desactualizadas tecnológicamente, respecto a las carpas solares si bien es un mejor



	<p>campaña se hace todo lo posible para que estén operativas, respecto a los agricultores estos realizan procesos simples en el secado de café , no utilizando las carpas solares, en su mayoría</p>	<p>de café, esos en su mayoría lo realizan en el piso, ya que estos no tienen la <b>solvencia</b> suficiente para pagar por la utilización de carpas solares</p>	<p>secado que hago es en el piso ya que es <b>muy caro</b> <b>realizarlo</b> con carpas solares</p>			<p>método para el secado del café, asegurando la calidad del mismo, los agricultores no lo usan dado que es caro, y ellos no tienen la solvencia requerida para utilizar esta máquina.</p>
--	--	--	---	--	--	--

### **4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final**

Hoy en día el productor de café tiene un mayor mercado para poder vender sus cosechas, tanto en el mercado local, así como en otros países, independientemente de los tipos de café que hay en la cooperativa, los agricultores optan por sembrar y cosechar café de la calidad caturra; esta variedad, es considerada las más comercializada para la exportación por su gran aroma, color, olor, y características organolépticas del cual son evaluados por un catador especializado.

Como toda organización, esta desea sus productos al mercado extranjero, sin embargo, la capacidad de producción, almacenamiento, logística y procesos que comienzan desde el cerezo hasta el grano de café, son difíciles de controlar, si es que no hay un proceso adecuado y no hay una buena distribución de responsabilidades, infraestructura, tecnología y financiamiento.

Como se puede apreciar en el gráfico 1, la gestión de la cooperativa un 70% considera que es regular, mientras el 30% restante considera que es eficiente; esto es producto de una mala gestión, no se están delegando responsabilidades, así como también no hay una asesoría profesional para que esta mejore.

En la entrevista que se realizó al Sr. Eric Jara, indico que la cooperativa no puede vender el 100% del café, ya que este no cumple en su totalidad con la calidad deseada, EL Sr. Hugo Huachez, indico que no se puede seleccionar el café maduro y dejar los que están verdes para volver a cosechar después, dado que es volver a pagar mano de obra, en consecuencia, de ello, afectando la calidad del café

Al recepcionar el café, se debe contar con un espacio de almacenamiento adecuado y que este aclimatado , a fin de que el café no sufra una alteración en la humedad del grano, ya sea por factores externos o internos; el Gerente de Producción, indico que existe una falencia en el almacenamiento del café, esto se ve reflejado en el grafico n° 6, considerando que solo un 30% considera que hay un mantenimiento eficiente, ante un 60 % que cree que el mantenimiento del almacén es regular.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

**“NUEVOS LINEAMIENTOS PARA LA GESTION DE LA  
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA UNION Y FE LA  
COIPA, 2017”**

## 5.1 Fundamentos de la propuesta

La propuesta se basa en aplicar estrategia y herramientas de para mejorar la gestión de la Cooperativa Agraria Unión y Fe la Copa, la cual presenta problemas de productividad y competitividad.

La teoría neoclásica de la administración indica que se debe poner énfasis en los objetivos resultados de la compañía para con su gestión administrativa, agrega también que los administradores son esenciales en cualquier operación exitosa de la empresa, es por ello que si no hay una buena gestión en la empresa se debe poner énfasis en la gestión que está plasmado la administración con las actividades que se están presentando, como son los temas referente al acopiado de café y la gestión que viene realizando con los asociados, es por ello que las estrategias que se deben aplicar deben esclarecer y mejorar estas relaciones, a fin de que la cooperativa apunte a resultados más favorables en su gestión.

Complementando en los fundamentos de la propuesta, la teoría estructuralista de la organización, indica que los objetivos organizacionales, son posibles de alcanzar, si es que la empresa, se dedicará a la identificación del problema que afecta a la gestión, y una vez identificado destinará sus recursos a la solución de este. La propuesta presentará estrategias que se dediquen a identificar y solucionar estos problemas, cuya eliminación es importante, para que la empresa pueda ser más productiva. La teoría de herramientas para la gestión y la toma de decisiones, indica que las decisiones se toman bajo un información incompleta en muchos casos y es por ello que los datos obtenidos deben aprovecharse al máximo para su análisis puesto que una mala aplicación en el análisis de los datos, conllevara a perjudicar la gestión de la empresa, y atrasar los objetivos. por ello esta supone que aplicando estrategias de gestión para la obtención completa de la información, se

aprovechará de esta para tomar una decisión favorable para la empresa, permitiéndole identificar correctamente el problema y logrando estar más cerca del cumplimiento de los objetivos.

Estas teorías ya mencionadas en su aplicación en conjunto para la propuesta, permitirán determinar las estrategias de gestión, cuya implementación podrán mejorar la gestión de la Cooperativa Agraria Unión y Fe La Coipa.

## **5.2 Objetivos de la propuesta**

Incrementar la producción de la cosecha mediante la concientización y capacitación a los agricultores para el año 2018.

Establecer claramente las funciones básicas y las responsabilidades que corresponde desempeñar a cada dependencia, delimitando la naturaleza y amplitud del trabajo, mediante el manual de funciones.

Orientar el trabajo institucional de la Cooperativa, los sectores sociales de la Entidad, Organismos y agrupaciones de asociados, para obtener los lineamientos de la Cooperativa Agraria Union y Fé la Coipa, mediante el manual de procedimientos.

Permite planificar, coordinar, organizar y controlar los recursos y actividades, ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión de nuestro Plan Negocio, reduciendo el riesgo considerablemente.

Diseñar la estrategia de gestión por diferenciación.

### 5.3 Problema

La Cooperativa agraria cafetalera Unión y Fe la Coipa, presenta falencias en determinadas áreas dentro de su gestión administrativa por lo cual se resumen en los siguientes problemas.

En el indicador de la gestión corporativa, el 70% de las encuestas indica que la gestión es regular, mientras que el 30% indico que es eficiente, observando que se requieren establecer estrategias para mejorar su gestión. Por otro lado, en la calidad del producto, el 43% de los encuestados indicó que la calidad de este era regular, un 3,33% refiere que la calidad era deficiente, mientras que el 53,33% indico que la calidad, es eficiente.

En el indicador calidad en el proceso, el 43,33% de encuestados indicó que la calidad en el proceso es regular, mientras que otro 56,67% indicó que este es eficiente; en referencia a la eficiencia de la cooperativa, el 16,67% de encuestados indico que era regular, y el 83,33% refiere que era eficiente, por otro lado en la eficacia de la cooperativa el 33,33% indico que era la cooperativa era eficaz, mientras que un 46,67% refiere que su eficacia era regular y un 20% indico que era ineficaz, por lo cual se debe aplicar una estrategia que logre identificar estos problemas de deficiencia en los procesos de la cooperativa.

Analizando el indicador mantenimiento de almacén, el 30% indicó que la cooperativa es eficiente, un 60% indicó que era regular y un 10% indico que era deficiente, teniendo que corregir algunas falencias en este factor, en cuanto a la recepción del café, hay u 60% de encuestados que indico que el nivel de recepción es regular, mientras que otro 40% indico que era deficiente, teniendo nuevamente que identificar los procesos de recepción a fin de identificar el problema.

En el estado de las máquinas hay un 13,33% que indica que el estado es deficiente, un 53,33%, que indica que el estado es regular, y un 33,33% que indica que el estado de las máquinas es eficiente, identificando que hay personas que indican que las máquinas están en deplorable estado; por último un en la mejora de los procesos un 66,67% indico que la mejora de los procesos es eficiente, frente a un 33,32% que indicó que era deficiente, identificando que se requiere de estructurar los procesos para aplicarse una estrategia de mejora.

#### **5.4 Justificación**

La cooperativa agraria Unión y Fe la coipa, se encarga de acopiar el café de los asociados, para luego vender este café al mercado nacional y al exterior, esta cooperativa presenta problemas de gestión el cual requiere su solución a fin de mejorar la gestión de sus procesos y la productividad de sus empleados.

Para lograr esta mejora se requerirá seguir determinadas actividades, que ayudaran a mejorar la gestión de la empresa a través de sus procesos y la interacción con cada uno de sus colaboradores, entre socios y empleado, esto permitirá a la cooperativa tener mayores ingresos e incrementar la confianza en sus asociados para el acopiado del café.

#### **Resultados esperados**

Los resultados que se esperan están sujetos a la implementación de esta propuesta, y la aplicación nuevamente del instrumento creado, cuya evaluación tendría que realizarse en el tercer trimestre del año 2018, a fin de notar las mejoras, uno de los resultados esperados es mejorar la eficiencia de la cooperativa a un 50%, esperado, dado que esta mejora, podría variar con el tiempo e incrementarse, al seguir la propuesta dada, otro resultado esperado



es el de incrementar la eficacia de la cooperativa, logrando que este indicador este al 50% de eficiencia y en un 70% regular, desapareciendo la ineficacia, y atendiendo a los clientes sin ningún tipo de contratiempo o problema.

El resultado esperado, para con la recepción del café de un 30% eficiente y un 70% regular, de esta manera la recepción del café por parte de los asociados será más rápida y con un mejor control, otro resultado esperado es el de mejorar los procesos de la cooperativa, logrando que los indicadores estén en un 40% eficiente y en un 60% regular.

## 5.5 Plan de actividades

Tabla 13.

### *Programas de Actividades de la Propuesta.*

N°	Actividad	Descripción	Tareas	Cronograma	Responsable
1	Desarrollo del M.B.P.P.	Elaboración del Manual de Buenas Prácticas de Producción, Limpieza, Almacenamiento, Manipuleo y Transporte de Café	Capacitación a los agricultores de la cooperativa en el manejo del M.B.P.P	Martes 02/01/2018 Domingo 07/01/2018 Domingo 14/01/2018 Domingo 21/01/2018 Domingo 28/01/2018	Asistente de Gerencia
2	Desarrollo del M.O.F.	Elaboración de un MOF para definir los puestos y las funciones de cada trabajador en la Cooperativa a fin de reducir la informalidad	Capacitación en la Cooperativa Evaluación de resultados	Capacitaciones Lunes 29/01/2018 al Viernes 02/02/2018 de 08:30am a 10:30am. Evaluación de resultados. Lunes 05/02/2018 8:30am a 10:00am	Asistente de Gerencia
3	Desarrollo del MAPRO	Elaboración del MAPRO, para definir los procedimientos de actividades en función a la unidad administrativa	Capacitación en la Cooperativa Evaluación de resultados	Capacitaciones. Lunes 29/01/2018 al Viernes 02/02/2018 de 11:30am a 1:30pm Evaluación de resultados. Lunes 05/02/2018 de 11:30am a 1:30pm	Asistente de Gerencia
4	Desarrollo del Plan de Negocios.	Elaboración de un Plan de Negocios de la Cooperativa	Elaboración del Plan de Negocios	Lunes 02/02/2018 al Viernes 27/07/2018	Gerencia
		Presentación del Plan de negocio al Programa de compensaciones para la competitividad – Agroideas			
5	Estrategia por Diferenciación con la certificación orgánica.	Elaboración la estrategia para la Diferenciación mediante Cafe Organico	-Evaluación de las principales Empresas Certificadoras. -Presentar los requisitos de la certificadora Bio Latina.	Marzo 05-03-2018 al 12- 03-2018	Asistente de Gerencia
		Investigar y analizar los requisitos y los tiempos necesarios para la implementación de la Certificación Orgánica.	-Analizar las capacidades de producción de la cooperativa a la actualidad. -Presentar la estrategia de diferenciación con la Certificación Orgánica.		
6	Estrategia de Enfoque o Concentración.	Elaborar la estrategia de Enfoque o concentración, direccionado al café.	Evaluar la capacidad de producción de la cooperativa, de la campaña anterior. Analizar la capacidad de producción de las 2 principales empresa competidoras.	Marzo 12- 03- 03-2018 al 19- 03-2018	Asistente de Gerencia
		Investigar y analizar los requisitos y los tiempos necesarios para dicha estartegia.	Presentar la Estrategia de Enfoque o Concentración a la direccion		

## **Actividad N°1**

Como inicio de la propuesta y tomando conocimiento de la situación que se encuentra la cooperativa en la actualidad y asiendo de conocimiento a los dirigentes, se realizara la elaboración de un Manual de Buenas Prácticas de Producción. E.M.B.P. A fin de reducir las malas aplicaciones de los agricultores.

Este manual está adecuado a nuestra realidad, direccionado para su aplicabilidad en las diferentes fases del proceso productivo, desde el cerezo del café, de beneficio en húmedo, cosecha y pos cosecha y almacenamiento.

Los criterios que aquí se describen son propiamente recomendaciones y acciones que se están desarrollando y otras que se tendrán que implementar para gestionar las condiciones de humedad del proceso de cultivo y del producto, así como mantener las condiciones que garanticen la calidad del café.

Iniciándose en las fechas y horarios

Martes 02/01/2018

Domingo 07/01/2018 de 9:00 am – 12:00pm

Domingo 14/01/2018 de 9:00 am – 12:00pm

Domingo 21/01/2018 de 9:00 am – 12:00pm

Domingo 28/01/2018 de 9:00 am – 12:00pm

Bajo la aplicación de estas prácticas se procura reducir la merma que se pierde en los procedimientos desde la cosecha del cerezo hasta la el transporte del grano verde hasta el almacenamiento beneficiando en estas etapas de procesos a los agricultores.

## **Actividad N°2**

Para un mejor manejo de las responsabilidades de la cooperativa como organización, se solicitará al gerente información de los puestos de cada colaborador y las funciones que deben realizar. Posterior a ello, se elaborara el Manual de Organización de Funciones, enfocados a la realidad de la organización.

El presente M.O.F para la Cooperativa Cafetalera Unión y Fe La Coipa está conformado por 3 capítulos y 66 artículos donde se complementan las disposiciones Estatutarias y Reglamentarias sobre la naturaleza, funciones, responsabilidades que actualmente rigen en la Cooperativa, adecuándolas a la normatividad institucional, legal y política administrativa del personal vigentes.

En ese sentido, este documento tiene como objetivo básico el contribuir de modo efectivo el desarrollo de operaciones seguras, eficientes e ininterrumpidas mediante un enfoque integrado de la administración de los recursos humanos dentro de la cooperativa, al mismo tiempo que se fomenta la iniciativa y la responsabilidad de cada encargado del puesto asignado, promoviéndose el establecimiento de buenas relaciones entre el personal, y éstos con los Consejos tanto de Administración y Vigilancia respectivamente; a fin de que se propendan equipos de trabajo integrados y flexibles.

La definición de los objetivos en cada uno de los puestos de los colaboradores, al margen de las funciones específicas, tiene una connotación importante en el desempeño de las actividades, asumir su responsabilidades, obligaciones y atribuciones, tratando que el trabajador no las considere concluidas, por el simple hecho de haber cumplido con toda su

labor, sino darlas por terminado aun cuando se haya logrado alcanzar el resultado que se esperaba, de esta manera el conjunto de esfuerzos de diferentes cargos permite alcanzar los objetivos funcionales específicos y generales de las unidades orgánicas de La Cooperativa en su conjunto.

### **Capacitación en la Cooperativa**

Iniciándose en las fechas y horarios

Martes 23/01/2018

Lunes 29/01/2018 de 08:30m – 10:30am

Martes 30/01/2018 de 08:30m – 10:30am

Miércoles 31/01/2018 de 08:30m – 10:30am

Jueves 01/02/2018 de 08:30m – 10:30am

Viernes 02/02/2018 de 08:30m – 10:30am

Evaluación de resultados

Lunes 05/02/2018 de 08:30m – 10:30am

Bajo la aplicación de esta herramienta de gestión se pretende conceder importancia en la organización sobre la toma de decisiones, se procura la participación con ideas, opiniones y actitudes enfocadas dentro del proceso, de esta manera se pretende mejorar las técnicas administrativas y operativas, cuando se presenten conflictos o dificultades, se harán todos los esfuerzos por abordarlo en forma organizativa, buscando identificar y resolver sus causas fundamentales; fomentándose a través del ejemplo, el esfuerzo y participación, ser responsable del cargo.

### **Actividad N°3**

La tercera actividad es una elaboración del MAPRO, para definir los procedimientos de actividades en función a la unidad administrativa.

Si el MOF ayuda a dividir el trabajo en toda organización basado en la especialización, el MAPRO nos ayuda a integrarlo, de esta manera se crea mecanismos de coordinación que contribuyan a la organización a evitar a no formar islas.

El presente Manual en mención, tiene por objeto establecer los procedimientos de trabajo que faciliten las tareas específicas, y que permitan disminuir y optimizar los tiempos de ejecución en el desarrollo de SUS actividades que realizan los involucrados que intervienen en cada una de las partes del proceso administrativo, para eficientar el uso de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos.

Esta tarea se aplicara en la actividad, deberá desarrollarse en la fecha indicada.

Capacitación en la Cooperativa

Iniciándose en las fechas y horarios

Martes 23/01/2018

Lunes 29/01/2018 de 11:30 am – 1:30pm

Martes 30/01/2018 de 11:30 am – 1:30pm

Miércoles 31/01/2018 de 11:30 am – 1:30pm

Jueves 01/02/2018 de 11:30 am – 1:30pm

Viernes 02/02/2018 de 11:30 am – 1:30pm

Evaluación de resultados

Lunes 05/02/2018 de 11:30 am – 1:30pm

Las evaluaciones estarán a cargo del asistente de gerencia, quien reunirá al personal respectivo para dicho fin.

#### **Actividad N°4**

La cuarta actividad es un complemento adicional a la propuesta, sin embargo ayudara a la cooperativa a mejorar su infraestructura mediante la adopción de máquinas despulpadoras, construcción de pozos de fermentación, adquisición de abonos orgánicos, capacitación a los agricultores mediante ingenieros agrónomos, todo ello y con el apoyo de estas adopciones, la cooperativa como tal podrá ampliar su horizonte comercial, dado que se elaborara un Plan de Negocios, para postular al Programa de Compensaciones para la Competitividad - Agroideas, la cual es una institución del estado, que se encarga de brindar prestamos cofinanciados y adopciones de tecnologías a los agricultores y cooperativas agrarias.

La elaboración de un Plan de Negocios, comenzara la segunda semana primera semana de febrero del 2018 y su presentación seria la quinta semana de agosto, la estructura del Plan de negocios estará basada en:

La situación financiera de la cooperativa.

Números de asociados.

Cantidad de hectáreas de asociados.

Cantidad de café producido por cada asociado.

Mostrar con evidencias, la situación real de las fincas de café.

Demostrar la viabilidad del plan de negocio.

De esta forma, un plan de negocio es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los que invierten. Asimismo se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, de esta forma se permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha.

## Actividad N°5

La quinta actividad es una estrategia adicional a la propuesta. La empresa puede generar la diferenciación de múltiples formas, generalmente por medio de las características del producto: como tamaño, tecnología, forma, fiabilidad, seguridad, durabilidad, características del mercado como; variables en gustos y necesidades del consumidor, características en la empresa como; la forma de la empresa de realizar sus negocios y relacionarse con los consumidores, la identidad, reputación y prestigio alcanzada ante los clientes.

Estrategia de Diferenciación de Productos. Para que una empresa alcance una ventaja competitiva por medio de la diferenciación del producto debe ofrecer un producto o servicio que ha sido comparable con el de la competencia, demuestre ciertos atributos que lo hacen único para los clientes. Por lo que los clientes estarán dispuestos a pagar más. Esta estrategia resulta adecuada cuando:

Los clientes en la actualidad le toman mayor importancia a la calidad o el producto que será utilizado para diferenciarse socialmente de los demás.

Las características que distinguen el producto son difíciles de imitar.

Para la implementación de la estrategia por diferenciación. Se deberá investigar y analizar los requisitos y los tiempos necesarios para la implementación de la Certificación Orgánica, como son:

Evaluación de las principales Empresas Certificadoras.

-Presentar los requisitos de la certificadora Bio Latina.

-Analizar las capacidades de producción de la cooperativa a la actualidad.

-Diferenciación con la certificación orgánica.

Inicio en la recolección de información y elaboración

Jueves 01/02/2018. Esto se implementara la primera semana de marzo.



## **ACTIVIDAD 6**

La sexta actividad es la elaboración de la estrategia de enfoque o concentración. Esta estrategia es un poco diferente de las demás, porque descansa por la selección de un panorama de competencia estrecho ya dentro de un sector industrial.

Las estrategias de enfoque son más eficaces solamente cuando los consumidores tienen mayor preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales intentan poco o nada para la implementación de La estrategia por enfoque o concentración.. Se deberá Investigar y analizar los requisitos y los tiempos necesarios para la implementación de la misma como son:

- Evaluar la capacidad de producción de la cooperativa, en la campaña anterior.
- Analizar la capacidad de producción de las 2 principales empresa competidoras.
- Analizar las capacidades de producción de la cooperativa a la actualidad.
- Presentar la Estrategia de Enfoque o Concentración a la dirección para su aplicación.
- Estrategia de Enfoque o Concentración.

Iniciándose en las fechas y horarios

Marzo 12- 03- 03-2018 al 19-03-2018

Evaluación de resultados

Lunes 19-03-2018 de 11:30 am – 1:30pm

Las evaluaciones estarán a cargo del asistente de gerencia, quien reunirá al personal respectivo para dicho fin.

**Evidencias (diseño de la maqueta, envases, embalajes, prototipo)**

Como evidencia de la propuesta se anexará el manual de buenas prácticas, la elaboración del Manual de Organización de Funciones, el Manual del Proceso y por último el Plan de Negocios que se realizara a la cooperativa, como un avance, dado que es un complemento valido para la propuesta.

## 5.6 Presupuesto

Tabla 14. *Presupuesto de la propuesta.*

Descripción de los Actividades	Cantidad	Soles	Total
<b>Copias del Manual de Buenas Practicas de Produccion</b>			
Copia de la relacion de los agricultoes	15	S/.1	S/.8
Copias del Manual de Buenas Practicas de Produccion	11	S/.1	S/.11
<b>Capacitación y evaluación de los trabajadores</b>			
Pago por la capacitación	4	S/.150	S/.600
Viaticos	4	S/.50	S/.200
Refrigerio	4	S/.20	S/.80
Pasajes de Lima a la Coipa ida y vuelta	4	S/.290	S/.1,160
<b>Elaboración del MOF</b>			
Copias de las Hoja de vida de los trabajadores	15	S/.1	S/.8
Copia de las Políticas de la cooperativa	3	S/.1	S/.3
Copias del Manual de Procesos	3	S/.20	S/.60
<b>Capacitación y evaluación de los trabajadores MOF</b>			
Copias del MOF	15	S/.3	S/.45
Pago por la capacitación	5	S/.100	S/.500
Refrigerio	15	S/.16	S/.240
Viáticos	5	S/.50	S/.250
Pruebas de evaluación	15	S/.2	S/.30
Pasajes de Lima a la Coipa ida y vuelta	1	S/.290	S/.290
<b>Elaboración del MAPRO</b>			
Copias de las Hoja de vida de los trabajadores	15	S/.1	S/.8
Copia de las Políticas de la empresa	3	S/.1	S/.3
Copias del Manual de Procesos	3	S/.1	S/.3
Viáticos	0	S/.0	S/.0
Pasajes de Lima a la Coipa ida y vuelta	0	S/.290	S/.0
<b>Capacitación y evaluación de los trabajadores</b>			
Pago por la capacitación	5	S/.100	S/.500
Refrigerio	15	S/.16	S/.240
<b>Elaboración del Plan de Negocios</b>			
Impresión del Plan de Negocios	3	S/.30	S/.90
Pasajes a de Lima a la Coipa ida y vuelta	2	S/.290	S/.580
<b>Estrategia por Diferenciacion</b>			
Copias de las hojas de la produccion de la cooperativa			S/.0
Copias de los estatudos de la Organización			S/.0
Presentar documeto con la de la informacion de AGROIDEAS	250	S/.0	S/.25
<b>Capacitación y evaluación de los trabajadores</b>			
Viáticos	5	S/.50	S/.250
Pasajes de Lima a la Coipa ida y vuelta	6	S/.5	S/.30
<b>Estrategia de Enfoque o Concentración.</b>			
Copias de las hojas de la produccion de la cooperativa			S/.0
Obtención de información mediate los asociados de las otras 2 cooperativas	2	50	S/.100
Obtención del reporte de la produccion de café en la campaña 2017	250	S/.0	S/.25
<b>Elaboracion de la Estrategia de Enfoque o Concentración.</b>			
Viáticos	7	S/.50	S/.350
Pasajes de Lima a la Coipa ida y vuelta	12	S/.5	S/.60
<b>total</b>			<b>S/.5,747.50</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.7 Diagrama de Gantt/ Pert CPM

Tabla 15.

*Tarea de la propuesta*

Nº	Actividad	Inicio	Fin	Responsable
<b>1</b>	<b>Elaboración del MBPP</b>	<b>02/01/18</b>	<b>05/02/18</b>	
1.1	Solicitud de la información	02/01/18	02/01/18	Asistente de Gerencia
1.2	Elaboración del MBPP	03/01/18	05/01/18	
1.3	<b>Capacitación y Evaluación</b>	<b>07/01/18</b>	<b>28/02/18</b>	
1.4	Capacitación	07/01/18	28/02/18	Asistente de Gerencia
<b>2</b>	<b>Elaboración del MOF</b>	<b>23/01/18</b>	<b>26/02/18</b>	
2.1	Solicitud de la información	23/01/18	23/01/18	Asistente de Gerencia
2.2	Elaboración del MOF	24/01/18	26/01/18	
2.3	<b>Capacitación y Evaluación</b>	<b>29/01/18</b>	<b>05/02/18</b>	
2.4	Capacitación	29/01/18	02/02/18	Asistente de Gerencia
2.5	Evaluación	05/02/18		
<b>3</b>	<b>Elaboración del MAPRO</b>	<b>23/01/18</b>	<b>02/02/18</b>	
3.1	Solicitud de la información	23/01/18	23/01/18	Asistente de Gerencia
3.2	Elaboración del MAPRO	24/01/18	26/01/18	
3.3	<b>Capacitación y Evaluación</b>	<b>29/01/18</b>	<b>05/02/18</b>	
3.4	Capacitación	29/01/18	02/02/18	Asistente de Gerencia
3.5	Evaluación	05/02/18		
<b>4</b>	<b>Elaboración del Plan de Negocios</b>	<b>05/02/18</b>	<b>27/08/18</b>	
4.1	Elaboración del Plan de Negocios	05/02/18	27/08/18	Asistente de Gerencia
4.2	<b>Presentación del Plan de Negocios</b>	<b>01/10/18</b>		
4.3	Presentación del Plan de Negocios	01/10/18		Asistente de Gerencia
<b>5</b>	<b>Elaboración: Estrategia por Diferenciación</b>	<b>01/02/18</b>	<b>07/03/18</b>	
5.1	Solicitud de información de producción en la cooperativa	01/02/18		Asistente de Gerencia
5.2	Elaboración Estrategia por Diferenciación	lunes 05/03/2018	miércoles 07/03/2018	
5.3	<b>implementación</b>			
5.4	Implementación de Estrategia de Enfoque o Concentración	Lunes 12-03-03-2018		Asistente de Gerencia

Fuente: Elaboración Propia.

Tareas de la Propuesta.

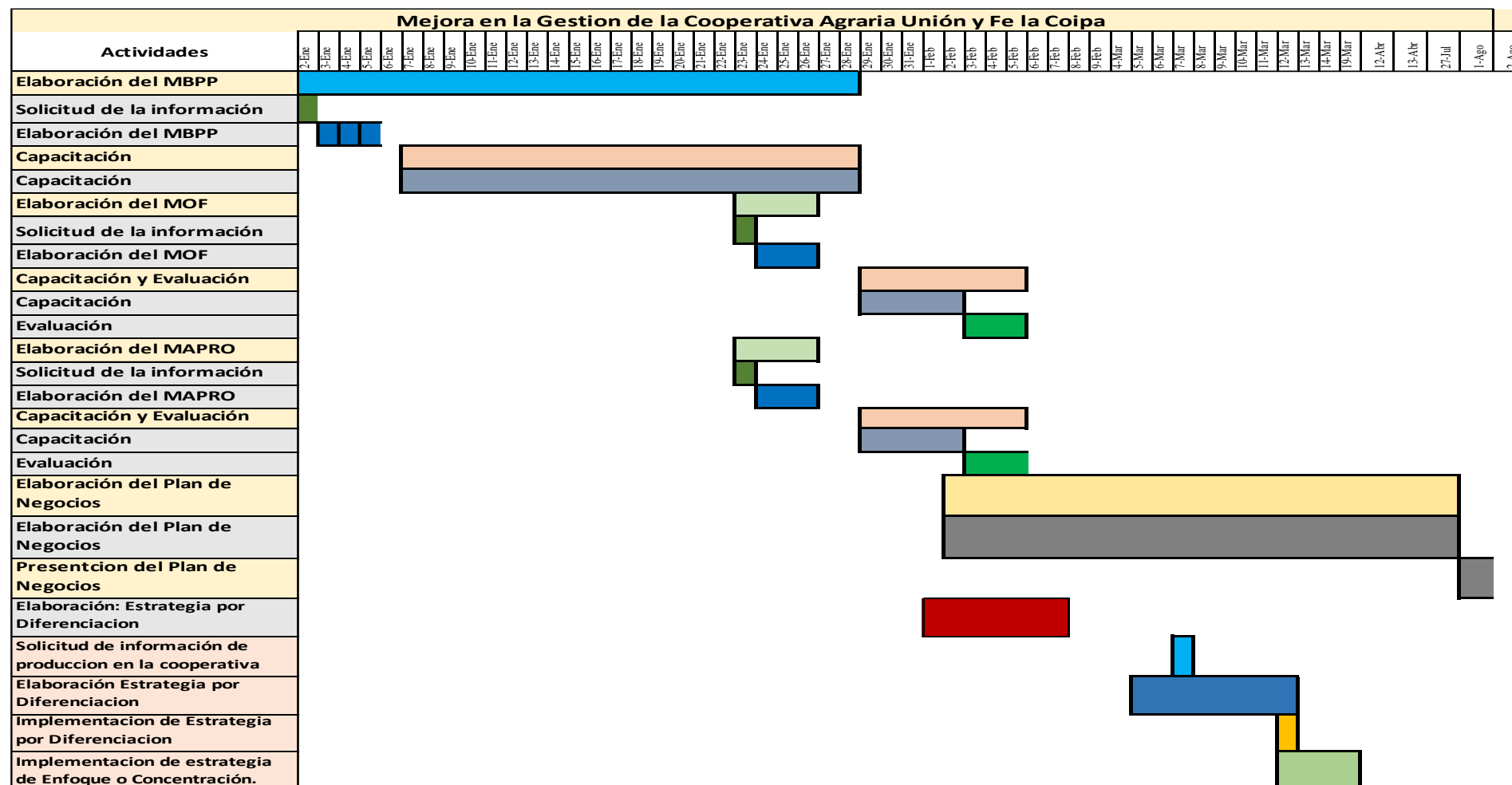


Figura 2. Diagrama de Gantt de la propuesta. Fuente: Elaboración Propia.

## 5.8 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

### Escenario Regular:

Tabla 16.

*Datos en un escenario regular.*

<b>Tasa de Crecimiento de Ingresos</b>	6.00%
<b>Promedio de Ingresos del 2015 a 2016</b>	S/. 6,385,713.00
<b>Tasa de Crecimiento de Gastos</b>	3.50%
<b>Costo de Oportunidad del Capital</b>	10%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17.

*Flujo de caja en un escenario regular*

FLUJO DE CAJA						
Año	Año - 0	Año - 1	Año - 2	Año - 3	Año - 4	Año - 5
<b>Ingresos</b>						
<b>Total de Ingresos</b>		S/. 6,768,855.78	S/. 7,174,987.13	S/. 7,605,486.35	S/. 8,061,815.54	S/. 8,545,524.47
<b>Gastos</b>						
Gastos Varios		S/. 564,416.18	S/. 584,170.75	S/. 604,616.73	S/. 625,778.31	S/. 647,680.55
Planillas - AFP - ESSALUD // EPS		S/. 1,881,387.28	S/. 1,947,235.84	S/. 2,015,389.09	S/. 2,085,927.71	S/. 2,158,935.18
Impuestos		S/. 1,459,956.53	S/. 1,511,055.01	S/. 1,563,941.94	S/. 1,618,679.90	S/. 1,675,333.70
<b>Total Gastos</b>		S/. 3,905,760.00	S/. 4,042,461.60	S/. 4,183,947.76	S/. 4,330,385.93	S/. 4,481,949.43
<b>Flujo de Caja</b>	-S/. 2,250.00	S/. 2,863,095.78	S/. 3,132,525.53	S/. 3,421,538.60	S/. 3,731,429.61	S/. 4,063,575.03
<b>VAN</b>		S/. 11,665,325.48				

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se puede obtener una rentabilidad mejor, hay una ganancia muy moderada, ya que es un escenario regular, las ganancias aún pueden ser incrementadas, asimismo esto se puede dar por diferentes razones en lo cual el mercado esté pasando en el momento u otros factores como la cantidad de producción de los granos de café.

**Escenario Pesimista:**

Tabla 18

*Datos en un escenario pesimista.*

<b>Tasa de Crecimiento de Ingresos</b>	5.00%
<b>Promedio de Ingresos del 2015 a 2016</b>	S/. 6,385,713.00
<b>Tasa de Crecimiento de Gastos</b>	4.00%
<b>Costo de Oportunidad del Capital</b>	10%

*Fuente:* Elaboración Propia

Tabla 19

*Datos en un Escenario Pesimista.*

FLUJO DE CAJA						
Año	Año - 0	Año - 1	Año - 2	Año - 3	Año - 4	Año - 5
<b>Ingresos</b>						
<b>Total de Ingresos</b>		S/. 6,704,998.65	S/. 7,040,248.58	S/. 7,392,261.01	S/. 7,761,874.06	S/. 8,149,967.77
<b>Gastos</b>						
<b>Gastos Varios</b>		S/. 564,416.18	S/. 586,992.83	S/. 610,472.55	S/. 634,891.45	S/. 660,287.11
<b>Planillas - AFP - ESSALUD // EPS</b>		S/. 1,881,387.28	S/. 1,956,642.77	S/. 2,034,908.49	S/. 2,116,304.82	S/. 2,200,957.02
<b>Impuestos</b>		S/. 1,459,956.53	S/. 1,518,354.79	S/. 1,579,088.98	S/. 1,642,252.54	S/. 1,707,942.65
<b>Total Gastos</b>		S/. 3,905,760.00	S/. 4,061,990.40	S/. 4,224,470.02	S/. 4,393,448.82	S/. 4,569,186.77
<b>Flujo de Caja</b>	-S/. 2,250.00	S/. 2,799,238.65	S/. 2,978,258.18	S/. 3,167,791.00	S/. 3,368,425.25	S/. 3,580,781.00
<b>VAN</b>	<b>S/. 10,825,412.83</b>					

*Fuente:* Elaboración Propia

En este caso escenario se puede obtener una rentabilidad baja, aun así, se obtiene ganancias, ya que es un escenario pesimista, asimismo esto se puede dar por diferentes razones en lo cual el mercado esté pasando en el momento u otros factores como la cantidad de producción de los granos de café.

## Escenario Optimista:

Tabla 20

*Datos para un escenario optimista.*

<b>Tasa de Crecimiento de Ingresos</b>	7.00%
<b>Promedio de Ingresos del 2015 a 2016</b>	S/. 6,385,713.00
<b>Tasa de Crecimiento de Gastos</b>	3.00%
<b>Costo de Oportunidad del Capital</b>	10%

*Fuente:* Elaboración propia.

Tabla 21

*Datos para un escenario optimista.*

FLUJO DE CAJA						
Año	Año - 0	Año - 1	Año - 2	Año - 3	Año - 4	Año - 5
<b>Ingresos</b>						
<b>Total de Ingresos</b>		S/. 6,768,855.78	S/. 7,174,987.13	S/. 7,605,486.35	S/. 8,061,815.54	S/. 8,545,524.47
<b>Gastos</b>						
Gastos Varios		S/. 564,416.18	S/. 584,170.75	S/. 604,616.73	S/. 625,778.31	S/. 647,680.55
Planillas - AFP - ESSALUD // EPS		S/. 1,881,387.28	S/. 1,947,235.84	S/. 2,015,389.09	S/. 2,085,927.71	S/. 2,158,935.18
Impuestos		S/. 1,459,956.53	S/. 1,511,055.01	S/. 1,563,941.94	S/. 1,618,679.90	S/. 1,675,333.70
<b>Total Gastos</b>		S/. 3,905,760.00	S/. 4,042,461.60	S/. 4,183,947.76	S/. 4,330,385.93	S/. 4,481,949.43
<b>Flujo de Caja</b>	-S/. 2,250.00	S/. 2,863,095.78	S/. 3,132,525.53	S/. 3,421,538.60	S/. 3,731,429.61	S/. 4,063,575.03
<b>VAN</b>	S/. 11,665,325.48					

*Fuente:* Elaboración propia

En este escenario se puede una rentabilidad muy alta, la cantidad de productos producidos y los mercados satisfechos, mejorarían estas cifras optimistas, donde se han podido exportar.

## 5.9 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 22

*Viabilidad económica de la propuesta*

Tasas	Regular	Pesimista	Optimista
Tasa Crecimiento de Ingresos	6,00%	5,00%	7,00%
Tasa Crecimiento de Gastos	3,50%	4,00%	3,00%
<b>VAN</b>	S/. 11.665.325.48	S/. 10,825,412.83	S/. 11.665,325,48

*Fuente:* Elaboración Propia



Al obtener un Van mayor 0 en cada escenario probable, se determinó que la propuesta de la investigación es viable, y por lo tanto realizable

### 5.10 Validación de la propuesta

La Validación fue realizada por dos especialistas en Gestión:

Tabla 23

*Validación de la propuesta.*

<b>Nro.</b>	<b>Expertos</b>	<b>Criterios</b>
1	Cecilia Brenneinsen	Aplicable
2	José Antonio Picoaga Linares	Aplicable

## **CAPITULO VI**

### **DISCUSIÓN**

## 6.1 Discusión de los resultados

A lo largo de la historia, las cooperativas han sido un soporte ante el abuso de las empresas transnacionales cuando compran café, por los años 60, consecuentemente se ha creado la unión en los asociados e incitando a que los agricultores se agrupen y formen cooperativas para el apoyo mutuo entre ellas.

La problemática que se ha visto influenciado es por consecuencia de las malas prácticas de algunos colaboradores de la organización de la cooperativa, descuido, la falta de capacitación constante, y las amistades de los trabajadores que prefieren poner amigos a dedo que contar con profesionales que conocen el sistema de la organización cafetalera, concluyen como consecuencia, la desorganización y por ende falta de medidas preventivas para re direccionar a la organización para con sus mejoras a mediano y largo plazo.

Las encuestas tiene como resultado implementar varias áreas de la cooperativa, sin embargo esta investigación indica que los daños que ha ocasionado, son evitables si se toman medidas preventivas con proyección a futuro.

En la gestión total de la cooperativa según el 30% de los encuestados es deficiente, sin embargo los especialistas indican, que estos problemas no son tan graves; dado que siguen produciendo lo necesario para que la empresa pueda ser solvente, sin embargo, se ha determinado que para que mejore la gestión, se debe utilizar herramientas de gestión en cada una de sus áreas afectadas.

La calidad en muchas empresas, es una forma de vida, dado que está en su evolución, depende totalmente del cliente, y esta evolución según algunos encuestados es deficiente; por ello en la empresa, la adopción de políticas de calidad a raíz de la implementación de un

Manual de Organización de funciones, el cual permita adoptar la calidad como filosofía, que permita ser cada vez más competitiva.

Actualmente, las empresas pertenecientes al rubro de los alimentos, dependen de la higiene y limpieza de su área de trabajo o producción, como una planta de producción, la cocina, entre otros; es por ello que el control de plagas y enfermedades, debe ser realizado con mayor frecuencia en la empresa, de lo contrario se puede incurrir en el seguimiento de vectores, cuya proliferación afecte la higiene de los alimentos y de esta forma perder clientes, perder la marca y hasta perder la empresa.

La eficacia y eficiencia en la empresa, van de la mano, dado que el aprovechamiento de los recursos y el ser efectivos con los clientes, son las bases de una empresa competente y productiva; para ello la empresa no puede escatimar en gastos, desbordar el presupuesto o decepcionar al cliente; es por ello que estos factores no pueden estar en un nivel deplorable en la empresa, la aplicación de herramientas de gestión para la solución de ello, tendrán que ser efectivas, de lo contrario la empresa puede estar enfocándose en temas adversos a su misión.

El comercio en el mundo del café está en crecimiento, cada vez emergen nuevas cooperativas y caen otras aun con tener mucha trayectoria empresarial, esto es producto del cambio constante del mercado y la adaptación que tenga la empresa de este, es por ello que si la cooperativa tiene muy bajos índices de venta, esto es una gran preocupación dado que si las demás áreas están bien organizadas, ya sea porque sus cafés estén con Certificación Orgánica o Comercio Justo, deben tener buenos compradores, ya que sin ello no es posible el crecimiento de la economía afectando esto a toda la comunidad y sociedad.

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 7.1 Conclusiones

Primero: En base a la utilización y aplicación de los instrumentos como la entrevista y la encuesta, no solamente se pudo diagnosticar la situación actual de la cooperativa, sino también se ha podido conocer la realidad de los agricultores, desde el punto de vista de su producción, son personas muy modestas con un bajo nivel de educación Primaria, por lo tanto en nivel de utilización de los cultivos están por debajo de lo aceptado. Es por ello que se determina la elaboración Manual de buenas Practicas Productivas MBPP para poder capacitar a los agricultores y prepararlos para que puedan aplicar en toda la cadena de producción y de esta forma disminuir considerablemente las mermas.

Segundo: En la realización de la investigación, nos apoyamos en las teorías de Michael Porter, sobre la estrategia por diferenciación, delimitando así la calidad del café con la obtención de la Certificación Orgánica, permitiendo incrementar los costos de la calidad del café mediante el Rendimiento Físico y Rendimiento en Tasa, siendo esto lo más relevante, pues el consumidor extranjero es muy exigente en esta cualidad. Es por ello estas estrategias nos permitieron buscar una solución al problema de la gestión actual que atraviesa la cooperativa y en base a ello se incorpora la estrategia para poder mejorar e incrementar las ventas.

Tercero: Se diseñó un MOF y un MAPRO, los cuales reducirían la informalidad con la que se vienen desarrollando los procedimientos en la cooperativa, también se crearán puentes de conexión con las demás áreas en la organización, esto por defecto se esclarecerían las funciones de cada puesto; aparte de ello como estrategia también se diseñaría un Plan de Negocios, el cual a través de Agro

ideas, de manera cofinanciada, esto permitirá a largo plazo mejorar la infraestructura de la cooperativa, y el horizonte comercial de esta mediante la adopción de tecnologías, abonos orgánicos, infraestructuras, capacitación semestral a los agricultores, cortando de esta forma la falta de conocimiento de las nuevas prácticas de manejo en la organización y disminuyendo las mermas considerablemente.

Cuarto: Se validó tanto el instrumento utilizado para el diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, como también la solución brindada en la propuesta; esa validación consto de profesionales en gestión y especialistas en agrarios del café, por ejemplo, Sr. David Olivera Castro tiene 13 años en el mercado, con una vasta experiencia en almacenes y documentación aduanera. Sr. Hugo Huachez Cruz es un ex gerente general de la Cooperativa Coicafe, este señor es un empresario que aparte de velar por la organización en sí, tiene una experiencia en ruadas de negocios, aprovechando la calidad con el rendimiento en tasa, llegando a negociar con Green Mountain Energy Company, Norandino, y en países como Panamá y Canadá.

Quinto: La evidencia se caracterizó por fotos tomadas en la cooperativa, así como también en las fincas de café de los 12 asociados que gustosamente nos permitieron tomarlas, ahora bien, en la cooperativa, durante el desarrollo del acopado del café, durando esto toda una semana para tomar las muestras de manera aleatoria; de igual manera la evidencia de que la propuesta sería viable y realizable, consistió en la obtención de los registros de producción y la estimación de los flujos de caja realizados con proyección a 5 años; en los tres tipos de escenarios plasmados, estos datos están tanto dentro de la tesis, como en el MOF, MAPRO y Plan de Negocios

## 7.2 Sugerencias

Primero: Se sugiere aplicar esta propuesta de mejora en la gestión de la cooperativa dado que permitirá que la empresa sea más productiva en la realización de sus funciones y a la vez entregar el producto final (grano de café verde) a los consumidores potenciales con la entrega de café orgánico certificado dando en gran medida un gran valor a la cooperativa..

Segundo: En la administración, las herramientas de gestión, son técnicas que permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado en general asegurando una mejor posición competitiva. Se recomienda diagnosticar más herramientas de gestión, que permitan diagnosticar desde un punto de vista más específico el problema de cada área.

Tercero: Ampliar más las teorías, relacionadas a la administración, comercial, calidad, logística, operaciones, productividad y almacenamiento.

Cuarto: Es de considerable ayuda tener más información acerca de la empresa, tanto financiera como tributaria, a fin de evaluar la situación de la misma, más detalladamente y por ende poder entregar una información que refuerce a un mas esta investigación.

Quinto: Validar la propuesta por al menos 5 expertos, siendo estos especialistas de diferentes áreas como son:

- Agente comercial especializado en la comercialización y exportación de café.
- Gerente de la Junta nacional del Café.
- Gerentes de por lo menos 6 cooperativas cafetaleras en Jaén.



## **CAPÍTULO VIII**

### **REFERENCIAS**

- Alegsa. (2016). *Definición de Tecnología*. Recuperado de: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>. Extraído el 28 de septiembre del 2017.
- Álvarez, C. (2012). *Productividad y Desarrollo, Gestión y aplicación del conocimiento en la mejora del desempeño de sistemas de operación*. Mexico: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Anacafé. (2013). *La roya del café es una enfermedad temible pero puede controlarse* de: [https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Recomendaciones\\_Control\\_Roya](https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Recomendaciones_Control_Roya). Extraído el 01 de octubre del 2017.
- Barbagallo, Y. (2005). *Comercialización*. Argentina: Universidad Nacional del Nordeste.
- Carro, R., González, D. (2013). *Administración de la Calidad Total*. Argentina: Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- Carro, R., González, D. (2013). *Productividad y Competitividad*. Argentina: Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- Carro, R., González, D. (2013). *Logística*. Argentina: Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Claver, E., & Quer, D. (2000). *Estrategias de Internacionalización de la empresa*. España: Club Universitario.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Colombia: Cengage Learning.
- Escalante, L., & Salinas, V. (2012). *Capacitación y Adiestramiento de Personal: El camino al éxito de la empresa*. Mexico: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- FAO. (2015). *Control de plagas y enfermedades* de: [http://www.fao.org/ag/ca/Training\\_Materials/CD27-Spanish/pd/pests\\_diseases.pdf](http://www.fao.org/ag/ca/Training_Materials/CD27-Spanish/pd/pests_diseases.pdf). Extraído el 04 de octubre del 2017.

- Feres, S. (1998). *Logística Pura .. Más allá de un proceso logístico*. Colombia: Fondo Rotatorio Regional Atlantico.
- Ferraro, C. (2013). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en America Latina*. Chile: Naciones Unidad.
- FNC. (2017). *Calidad del cafpe, clave para mejorar rentabilidad del productor* de: [https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/calidad\\_del\\_cafe\\_clave\\_para\\_mejorar\\_rentabilidad\\_del\\_producto/](https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/calidad_del_cafe_clave_para_mejorar_rentabilidad_del_producto/). Extraído el 05 de octubre del 2017.
- García, A., & Acero, R. (2007). *Economía y Gestión*. Argentina: Universidad de Cordoba.
- Granda, G., Camisón, C. (2008). *El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible*. España: Cinca, S. A.
- Gómez, J. (2014). *Gestión Logística y Comercial*. Argentina: España: Mc Graw Hill.
- Gómez, R. (2002). *Modelos Economico-Financieros de Solvencia y Rentabilidad Empresarial* de: <http://www.ugr.es/~rgomezl/documentos/publiclibros/AnalisisContable/AnalisisContable.pdf>. Extraído el 04 de octubre del 2017.
- Guiñazu, G. (2004). *Capacitacion efectiva en la Empresa*. Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-HILL.
- INIA. (2011). *Tecnología en Café*. Recuperado de: <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-tecnologia-en-cafe>. Extraído el 25 de septiembre del 2017.
- Isotools. (2015). *ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado de : <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>. Extraído el 30 de agosto del 2017.
- Jhon, Y. (1994). *Calitividad, la mejora simultanea de la calidad y la producción*. Barcelona: Macombo.

- Lira, P. (2013). *La importancia de la información financiera*. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/01/la-importancia-de-la-informaci.html>. Extraído el 13 de septiembre del 2017.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia: Principios y métodos*. Chile: Universidad de Chile.
- Obregón, M. (2008). *Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos*. Cuba: Ministerio de Salud.
- OIT. (1991). *Cooperativas*. Recuperado de: <http://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/lang--es/index.htm>. Extraído el 19 de Septiembre del 2017.
- Olivieri J. (2010). *Comercialización*. Argentina: Universidad de Belgrano.
- PEAT. (2013). *Que es la Tecnología*. Recuperado de: <http://peapt.blogspot.pe/p/que-es-la-tecnologia.html>. Extraído el 20 de septiembre del 2017.
- Pilar, J. (2011). *Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones*. Argentina: Hanne.
- Ponce, A. (2009). *Fundamentos de la Gestión del Conocimiento*. Recuperado de : <http://www.eumed.net/rev/cccss/06/aapa.htm>. Extraído el 25 de agosto del 2017.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Argentina: Rei Argentina, S. A.
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la productividad*. Ginebra: Organizacon Internacional del Trabajo.
- Pymex.. (2007). *¿Qué es la solvencia financiera? ¿Cómo se analiza?* de: <https://pymex.pe/finanzas/finanzas-y-contabilidad/que-es-solvencia-financiera-como-se-analiza.pdf>. Extraído el 02 de octubre del 2017.
- Rojas, E. (2002). *Modelo de Diseño y ejecución de Estrategias de Negocios*. Chile: Universidad de Chile.
- SCAN. (2014). *Análisis de Rentabilidad* de: <http://scanprogram.org/wp-content/uploads/2014/12/SCAN-PERU-DIPTICO-18.pdf>. Extraído el 03 de octubre del 2017.

- Stern, J. (1974). *Administración de la Comercialización*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Tarí, J. (2000). *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. España: Universidad de Alicante.
- Varangis, P., & Siegel, P. (2002). *La crisis cafetalera: Efectos y estrategias para hacerle frente*. Recuperado de: <http://www.iadb.org/regions/re2/coffeeworkshop/>. Extraído el 02 de Septiembre del 2017.
- Velásquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Vilcarrómero, R. (2013). *La Gestión en la Producción*. Recuperado de : <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>. Extraído el 20 de agosto del 2017.
- Alegsa. (2016). *Definición de Tecnología*. Recuperado de: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>. Extraído el 28 de septiembre del 2017.
- Alvarez, A. (2014). *Análisis del sistema de tecnificación en el cultivo y cosecha de café, para el control de calidad, competitividad y optimizar su comercialización en la Zona Sur de manabí*. (Tesis de Doctorado). Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Álvarez, C. (2012). *Productividad y Desarrollo, Gestión y aplicación del conocimiento en la mejora del desempeño de sistemas de operación*. Mexico: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme, C.A.
- Ayala, E. (2016). *Plan estratégico del Café en el Perú*. (Tesis de Maestría). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Barbagallo, Y. (2005). *Comercialización*. Argentina: Universidad Nacional del Nordeste.
- Carro, R., González, D. (2013). *Administración de la Calidad Total*. Argentina: Universidad Nacional del Mar de la Plata.

- Carro, R., González, D. (2013). *Productividad y Competitividad*. Argentina: Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- Carro, R., González, D. (2013). *Logística*. Argentina: Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Claver, E., & Quer, D. (2000). *Estrategias de Internacionalización de la empresa*. España: Club Universitario.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Colombia: Cengage Learning.
- Donis, S. (2011). *Producción y Exportación de café de calidad como una alternativa para el desarrollo sostenible del sector cafetalero en el Municipio de Nueva Santa Rosa, en el Departamento de Santa Rosa*. (Tesis de Pregrado). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- El Comercio. (2017). *5 grandes empresas que quebraron por dejar de ser innovadoras*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/5-grandes-empresas-que-quebraron-dejar-innovadoras-noticia-1973092>. Extraído el 04 de Septiembre del 2017.
- El Tiempo. (2005). *AOL Latina declaro la quiebra al no poder conquistar los clientes*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1687763>. Extraído el 09 de Septiembre del 2017.
- Escalante, L., & Salinas, V. (2012). *Capacitación y Adiestramiento de Personal: El camino al éxito de la empresa*. Mexico: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Feres, S. (1998). *Logística Pura .. Más allá de un proceso logístico*. Colombia: Fondo Rotatorio Regional Atlántico.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Club Universitario.
- Ferraro, C. (2013). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina*. Chile: Naciones Unidas.

- Flores, M. (2013). *Estudio de Factibilidad para la Producción y Comercialización de Café pergamino seco en la Parroquia Apuela de la Zona INTAG, Provincia de IMBABURA*. (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- García, A., & Acero, R. (2007). *Economía y Gestión*. Argentina: Universidad de Córdoba.
- Granda, G., Camisón, C. (2008). *El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible*. España: Cinca, S. A.
- Gómez, J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Argentina: España: Mc Graw Hill.
- Guiñazu, G. (2004). *Capacitación efectiva en la Empresa*. Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Harper, M. (2005). *El enfoque sistémico aplicado al mejoramiento del valor del café*. (Tesis de Maestría). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Henao, J. (2015). *Evaluación del proceso de secado del café y su relación con las propiedades físicas, composición química y calidad en taza*. (Tesis de Maestría). Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-HILL.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Fundación Sypal.
- Hurtado, J. (2000). *Investigación Holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio
- Hurtado, J. (2001). *El Proyecto de Investigación*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- INIA. (2011). *Tecnología en Café*. Recuperado de: <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-tecnologia-en-cafe>. Extraído el 25 de septiembre del 2017.
- Isotools. (2015). *ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado de : <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>. Extraído el 30 de agosto del 2017.
- Jhon, Y. (1994). *Calitividad, la mejora simultánea de la calidad y la producción*. Barcelona: Macombo.

- Lazo, A. (2013). *Principales Factores limitantes de la productividad de los cultivos de cacao y café de la pequeña agricultura de la Provincia de Leoncio Prado*. (Tesis de Doctorado). Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Lira, P. (2013). *La importancia de la información financiera*. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/01/la-importancia-de-la-informaci.html>. Extraído el 13 de septiembre del 2017.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia, principios y Métodos*. Chile: Eduardo Martínez E. y Francisca Martíne A.
- Medina, M., & Luna, R. (2013). *Análisis de la Cadena del Café y Estrategia de mejoras para el sector caficultor en la Provincia de Manabi Canton JIPIJAPA Parroquia Pedro Pablo Gomez*. (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Murguía, L. (2016). *Gestión de Innovación en Agronegocios para aumentar la Competitividad de la Cooperativa Café en la Provincia de Chanchamayo*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Nahuamel, E. (2013). *Competitividad de la Cadena Productiva de Café Organico en la Provincia de la Convención, Región Cusco*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Obregón, M. (2008). *Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos*. Cuba: Ministerio de Salud.
- OIT. (1991). *Cooperativas*. Recuperado de: <http://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/lang--es/index.htm>. Extraído el 19 de Septiembre del 2017.
- Olivieri J. (2010). *Comercialización*. Argentina: Universidad de Belgrano.
- PEAT. (2013). *Que es la Tecnología*. Recuperado de: <http://peapt.blogspot.pe/p/que-es-la-tecnologia.html>. Extraído el 20 de septiembre del 2017.
- Pilar, J. (2011). *Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones*. Argentina: Hanne.
- Ponce, A. (2009). *Fundamentos de la Gestión del Conocimiento*. Recuperado de : <http://www.eumed.net/rev/cccss/06/aapa.htm>. Extraído el 25 de agosto del 2017.



- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Argentina: Rei Argentina, S. A.
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la productividad*. Ginebra: Organizacon Internacional del Trabajo.
- Rojas, A.. (2007). *Riesgos ambientales y sociales del entorno: El Caso Lucchetti*. Recuperado de: <http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/cen776.pdf>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Rojas, E. (2002). *Modelo de Diseño y ejecución de Estrategias de Negocios*. Chile: Universidad de Chile.
- Stern, J. (1974). *Adminsitración de la Comercialización*. Argentina: Univeridad de Buenos Aires.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa, S.A.
- Tarí, J. (2000). *Calidad Total: fuente de evntaja competitiva*. España: Universidad de Alicante.
- Varangis, P., & Siegel, P. (2002). *La crisis cafetalera: Efectos y estrategias para hacerle frente*. Recuperado de: [ttp://www.iadb.org/regions/re2/coffeeworkshop/](http://www.iadb.org/regions/re2/coffeeworkshop/). Extraído el 02 de Septiembre del 2017.
- Velazquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Vilcarromero, R. (2013). *La Gestión en la Producción*. Recuperado de : <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>. Extraído el 20 de agosto del 2017.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación		Estrategias para mejorar la gestión en la cooperativa agraria cafetalera Union y Fe la Coipa, 2017	
Planteamiento d la investgación		Objetivos	Justificación
Formulacion del Probema		Objetivo General	<p>Para el cumplimiento del objetivo y desarrollo de la presente investigación, las justificaciones prácticas son las siguientes:</p> <p>Se identificarían las deficiencias en los procesos de la cadena productiva y de comercialización a fin de estar a la par con sus competidores y de los estándares del mercado nacional e internacional, se ofrecería un importante aporte teórico - práctico hacia nuestra formación profesional, ya que no solo se abordan temas de producción y calidad, sino también sus vinculantes como comercialización y mejora continua, sería un precedente a otras investigaciones relacionadas al tema de producción, comercialización y sus implicancias en otros temas organizacionales de la cadena de exportación de productos agrícolas, se incrementaría la productividad, rendimiento y calidad del café, permitiendo la reducción de merma de los cerezos de café, aprovechando al máximo el producto y sus recursos, mejorando los granos de café; en tamaño, color y grado de acidez, ofreciendo así una mejor calidad a sus clientes, haciendo que la cooperativa posea mayor sustentabilidad y pueda expandir sus operaciones.</p>
<p>¿Qué herramientas de gestión se aplicarán en la Cooperativa Agraria Unión y Fe la Coipa como estrategias de mejora?</p>		<p>Formular herramientas de gestión para aplicar como estrategias de mejora en la Cooperativa Agraria Unión y Fe la Coipa.</p>	
		Objetivos Especificos	
		<p>Diagnosticar la situación actual de la cooperativa, en base sus indicadores de gestión, con el objetivo conocer la situación real de la cooperativa.</p>	
		<p>Teorizar las metodologías necesarias, según las principales categorías que permitan mejorar la gestión en la cooperativa.</p>	
		<p>Diseñar una estrategia de mejoras a fin de aplicar efectivas herramientas de gestión que hagan que la cooperativa aumente su producción y ventas.</p>	
		<p>Validar los instrumentos de campo para el diagnóstico y propuesta a través de un juicio de expertos.</p>	
		<p>Evidenciar mediante registros de producción y venta que los resultados de la investigación son aplicables a otras cooperativas dedicadas al mismo rubro.</p>	
Metodología			
Sistema y Enfoque		Tipo y Diseño	Método e instrumentos
Holístico y de enfoque mixto (Cuantitativo y Cualitativo)		Proyetivo y Diseño no experimental	Encuestas y entrevistas

## Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo General	Objetivos Especificos	Categorías	Subcategorías	Unidad de Analisis	Técnicas	Instrumentos
Estrategias para mejorar la gestión de una cooperativa agraria cafetalera, 2017	Diagnosticar la situación actual de la cooperativa, en base sus indicadores de gestión, con el objetivo conocer la situación real de la cooperativa.	Gestión	Tecnología	Asociados	Encuesta	Ficha de Encuesta
			Logística			
	Teorizar las metodologías necesarias, según las principales categorías que permitan mejorar la gestión en la cooperativa.		Productividad	Jefe de Logística		Proyección de Datos Estadísticos
	Diseñar una estrategia de mejoras a fin de aplicar efectivas herramientas de gestión que hagan que la cooperativa aumente su producción y ventas.	Estrategias de mejora	Calidad	Broker	Entrevista	Cuestionario
			Créditos			
			Comercialización			
	Validar los instrumentos de campo para el diagnóstico y propuesta a través de un juicio de expertos.		Estrategias Competitivas	Cliente Final		Ficha de Evaluación de expertos
	Evidenciar mediante registros de producción y venta que los resultados de la investigación son aplicables a otras cooperativas dedicadas al mismo rubro.	Estructura Organizacional				
	Capacitación					

### Anexo 3: Instrumento Cuantitativo

#### Análisis de la productividad del Café.

El propósito de la siguiente encuesta es recoger información valiosa, relacionado con todo el proceso de producción (desde la cosecha, hasta el almacén) con el único objetivo de implementar una propuesta de mejora en los procesos de gestión de los agricultores, para incrementar producción de café siendo esto rentables tanto para el Agricultor como la **Cooperativa Agraria Unión y Fe la Coipa**.

Les agradecemos contestar a las siguientes preguntas de la forma más sincera, para desarrollar una propuesta de valor diferenciada.

De igual forma queremos manifestarle que la información recibida en esta encuesta será confidencial y será usada para los propósitos señalados.

Marque con una **X** en el recuadro con la respuesta que Ud. crea conveniente.

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

¿Cuánto tiempo esta como asociado? 0 - 06 meses ( ) 07 meses -1 año ( ) 2 años – a más ( )


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

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA CALIDAD					
1	¿Aplica el abono en las fechas correspondientes a la pre-cosecha del café?	5	4	3	2	1
2	¿Desarrolla una recolección de frutos maduros durante la cosecha?	5	4	3	2	1
3	¿Recibe capacitación sobre el manejo y procesamiento del café desde el cultivo hasta la obtención del producto?	5	4	3	2	1
4	¿Se encuentra la maquina despulpadora de café en buenas condiciones durante el proceso de despulpado?	5	4	3	2	1

<b>SUB CATEGORÌA – PRODUCTIVIDAD</b>						
5	¿Se aprovecha la totalidad de los recursos obtenidos de la propia finca para la cultivación del café?	5	4	3	2	1
6	¿El café verde seco se entrega a tiempo a la cooperativa?	5	4	3	2	1
7	¿La cooperativa cumple con el pago del café en el tiempo acordado?	5	4	3	2	1
8	¿La cooperativa realiza el seguimiento en el control del buen manejo del cultivo y el adecuado procesamiento del café de los asociados?	5	4	3	2	1
<b>SUB CATEGORÌA – LOGÍSTICA</b>						
9	¿Encuentra espacio suficiente para acopiar su café en el almacén de la cooperativa?	5	4	3	2	1
10	¿Se realiza regularmente un control de plagas y enfermedades en el almacén de la cooperativa?	5	4	3	2	1
11	¿La cooperativa apoya con el transporte de café desde la finca hasta el almacén a aquellos socios que se encuentran a largas distancias?	5	4	3	2	1
12	¿Cuándo se entrega el café, la cooperativa entrega un documento al cual detalla: peso, precio y otras características del café entregado?	5	4	3	2	1
<b>SUB CATEGORÌA – TECNOLOGIA</b>						
13	¿Debe la cooperativa implementar un laboratorio para un mejor control de calidad?	5	4	3	2	1
14	¿Brinda la cooperativa apoyo con medidores de humedad y temperatura para controlar el secado del café verde?	5	4	3	2	1
15	¿Cuentan las balanzas con la capacidad necesaria para pesar grandes volúmenes de café?	5	4	3	2	1
16	¿Utiliza carpas solares, para un mejor proceso de secado del café?	5	4	3	2	1

**Muchas Gracias**

## Anexo 4: Fichas de validación del instrumento cuantitativo

  
Universidad  
Norbert Wiener

**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, José Antonio Picopa Sívora, identificado con DNI Nro. 07464256 Especialista en Administración, Actualmente laboro en Univ. N. Wiener, Ubicado en Ar. RF 2021, Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.  
**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.  
**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.  
**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Aplica el abono en las fechas correspondientes a la pre-cosecha del café?				✓				✓				✓				✓	16	
2	¿Desarrolla una recolección de frutos maduros durante la cosecha?				✓				✓				✓				✓	16	
3	¿Recibe capacitación sobre el manejo y procesamiento del café desde el cultivo hasta la obtención del producto?				✓				✓				✓				✓	16	

Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
4	Se encuentra la maquina despulpadora de café en buenas condiciones durante el proceso de despulpado?				✓				✓				✓				✓	16	
SUB CATEGORÍA: Calidad																			
5	¿Se aprovecha la totalidad de los recursos obtenidos de la propia finca para la cultivación del café?				✓				✓				✓				✓	16	
6	¿El café verde seco se entrega a tiempo a la cooperativa?				✓				✓				✓				✓	16	
7	¿La cooperativa cumple con el pago del café en el tiempo acordado?				✓				✓				✓				✓	16	
8	¿La cooperativa realiza el seguimiento en el control del buen manejo del cultivo y el adecuado procesamiento del café de los asociados?				✓				✓				✓				✓	16	
SUB CATEGORÍA: Productividad																			
9	¿Encuentra espacio suficiente para acopiar su café en el almacén de la cooperativa?				✓				✓				✓				✓	16	
10	¿Se realiza regularmente un control de plagas y enfermedades en el almacén de la cooperativa?				✓				✓				✓				✓	16	

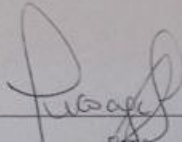

Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
11	¿La cooperativa apoya con el transporte de café desde la finca hasta el almacén a aquellos socios que se encuentran a largas distancias?			✓					✓				✓				✓	16	
12	¿Cuándo se entrega el café, la cooperativa entrega un documento al cual detalla: peso, precio y otras características del café entregado?			✓					✓				✓				✓	16	
SUB CATEGORÍA: Logística																			
13	¿Debe la cooperativa implementar un laboratorio para un mejor control de calidad?			✓					✓				✓				✓	16	
14	¿Brinda la cooperativa apoyo con medidores de humedad y temperatura para controlar el secado del café verde?			✓					✓				✓				✓	16	
15	¿Cuentan las balanzas con la capacidad necesaria para pesar grandes volúmenes de café?			✓					✓				✓				✓	16	
16	¿Utiliza carpas solares, para un mejor proceso de secado del café?			✓					✓				✓				✓	16	
SUB CATEGORÍA: Tecnología																			

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir .... Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría.....
3. *Se cumple*

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Fianza  

 Lic. José Antonio Picoaga Linares  
 SECRETARIO ACADÉMICO  
 FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS





**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, Richard Gallo Farfán..... identificado con DNI Nro 75742238..... Especialista en FINANZAS Actualmente laboro en W. WIENER..... Ubicado en Av. P. 20 21..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Aplica el abono en las fechas correspondientes a la pre-cosecha del café?				✓				✓				✓				✓	17	
2	¿Desarrolla una recolección de frutos maduros durante la cosecha?				✓				✓				✓				✓	17	
3	¿Recibe capacitación sobre el manejo y procesamiento del café desde el cultivo hasta la obtención del producto?				✓				✓				✓				✓	17	

Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
4	Se encuentra la maquina despulpadora de café en buenas condiciones durante el proceso de despulpado?				✓				✓				✓				✓	17	
SUB CATEGORÍA: Calidad																			
5	¿Se aprovecha la totalidad de los recursos obtenidos de la propia finca para la cultivación del café?				✓				✓				✓				✓	17	
6	¿El café verde seco se entrega a tiempo a la cooperativa?				✓				✓				✓				✓	17	
7	¿La cooperativa cumple con el pago del café en el tiempo acordado?				✓				✓				✓				✓	17	
8	¿La cooperativa realiza el seguimiento en el control del buen manejo del cultivo y el adecuado procesamiento del café de los asociados?				✓				✓				✓				✓	17	
SUB CATEGORÍA: Productividad																			
9	¿Encuentra espacio suficiente para acopiar su café en el almacén de la cooperativa?				✓				✓				✓				✓	17	
10	¿Se realiza regularmente un control de plagas y enfermedades en el almacén de la cooperativa?				✓				✓				✓				✓	17	

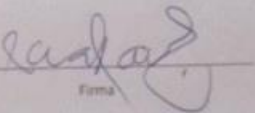
Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
11	¿La cooperativa apoya con el transporte de café desde la finca hasta el almacén a aquellos socios que se encuentran a largas distancias?			✓				✓				✓				✓		✓	17	
12	¿Cuándo se entrega el café, la cooperativa entrega un documento al cual detalla: peso, precio y otras características del café entregado?			✓				✓				✓				✓		✓	17	
SUB CATEGORÍA: Logística																				
13	¿Debe la cooperativa implementar un laboratorio para un mejor control de calidad?			✓				✓				✓				✓		✓	17	
14	¿Brinda la cooperativa apoyo con medidores de humedad y temperatura para controlar el secado del café verde?			✓				✓				✓				✓		✓	17	
15	¿Cuentan las balanzas con la capacidad necesaria para pesar grandes volúmenes de café?			✓				✓				✓				✓		✓	17	
16	¿Utiliza carpas solares, para un mejor proceso de secado del café?			✓				✓				✓				✓		✓	17	
SUB CATEGORÍA: Tecnología																				

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir .... Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría.....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 Firma



**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo Carolina Vilba Ruano identificada con DNI Nro 43297584 Especialista en Administración Actualmente laboro en Unidad de Nivel Medio Ubicada en Av. PT. 2021 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Aplica el abono en las fechas correspondientes a la pre-cosecha del café?			X				X				X				X			
2	¿Desarrolla una recolección de frutos maduros durante la cosecha?			X				X				X				X			
3	¿Recibe capacitación sobre el manejo y procesamiento del café desde el cultivo hasta la obtención del producto?			X				X				X				X			

Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
4	Se encuentra la maquina despulpadora de café en buenas condiciones durante el proceso de despulpado?			X				X				X				X			
		SUB CATEGORÍA: Calidad																	
5	¿Se aprovecha la totalidad de los recursos obtenidos de la propia finca para la cultivación del café?			X				X				X				X			
6	¿El café verde seco se entrega a tiempo a la cooperativa?			X				X				X				X			
7	¿La cooperativa cumple con el pago del café en el tiempo acordado?			X				X				X				X			
8	¿La cooperativa realiza el seguimiento en el control del buen manejo del cultivo y el adecuado procesamiento del café de los asociados?			X				X				X				X			
		SUB CATEGORÍA: Productividad																	
9	¿Encuentra espacio suficiente para acopiar su café en el almacén de la cooperativa?			X				X				X				X			
10	¿Se realiza regularmente un control de plagas y enfermedades en el almacén de la cooperativa?			X				X				X				X			

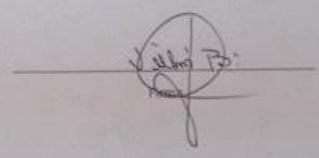
Nro	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
11	¿La cooperativa apoya con el transporte de café desde la finca hasta el almacén a aquellos socios que se encuentran a largas distancias?			X				X								X			
12	¿Cuándo se entrega el café, la cooperativa entrega un documento al cual detalla: peso, precio y otras características del café entregado?								X				X				X		
SUB CATEGORÍA: Logística																			
13	¿Debe la cooperativa implementar un laboratorio para un mejor control de calidad?			X				X				X					X		
14	¿Brinda la cooperativa apoyo con medidores de humedad y temperatura para controlar el secado del café verde?			X				X				X					X		
15	¿Cuentan las balanzas con la capacidad necesaria para pesar grandes volúmenes de café?			X				X				X					X		
16	¿Utiliza carpas solares, para un mejor proceso de secado del café?			X				X				X					X		
SUB CATEGORÍA: Tecnología																			

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir .... Dimensión/sub categoría .....
2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría .....
3. ....

Es todo cuanto informo:



**Anexo 5: Fichas de Validación de la propuesta**

**Anexo 2. Ficha de validez de la propuesta**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**

Título de la investigación: *Estrategias para mejorar la gestión de una cooperativa agraria cafetalera 2017*  
 Nombre de la propuesta: *Nuevas líneas de acción para la gestión de la cooperativa agraria cafetalera unta y ac*  
 Yo, *José A. Pérez* identificado con DNI Nro *0446256* Especialista en *Administración*  
 Actualmente laboro en *UNTA* Ubicado en *M. P. 2021*. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.  
**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.  
**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			

10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			
----	---	---	--	---	--	---	--	--	--

Y después de la revisión opino que:

1. *Si cumple*
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

*[Firma]*  
Firma

Anexo 2. Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias para mejorar la gestión de una cooperativa agraria cafetalera, 2017.  
 Nombre de la propuesta: Nuevas herramientas para la gestión de la cooperativa agraria cafetalera, 2  
 Yo, Cecilia Brenneisen Bustamante, identifico con DNI Nro 40960735 Especialista en  
 Negocios. Actualmente laboro en Uruwá Ubicado en Lince Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría,  
 sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta

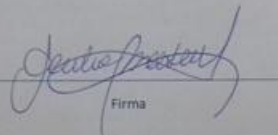
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería	/		/		/			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	/		/		/			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	/		/		/			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	/		/		/			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar	/		/		/			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	/		/		/			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	/		/		/			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	/		/		/			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	/		/		/			

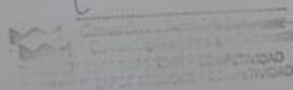
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	/	/	/			
----	---	---	---	---	--	--	--

Y después de la revisión opino que:

1. mejorar lo solicitado
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;

  
Firma



## Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa

Imagen 1.



**Imagen 1.**  
Visitas a las  
una de las  
finas de café  
de los  
asociados. La  
Coipa.  
Cajamarca.



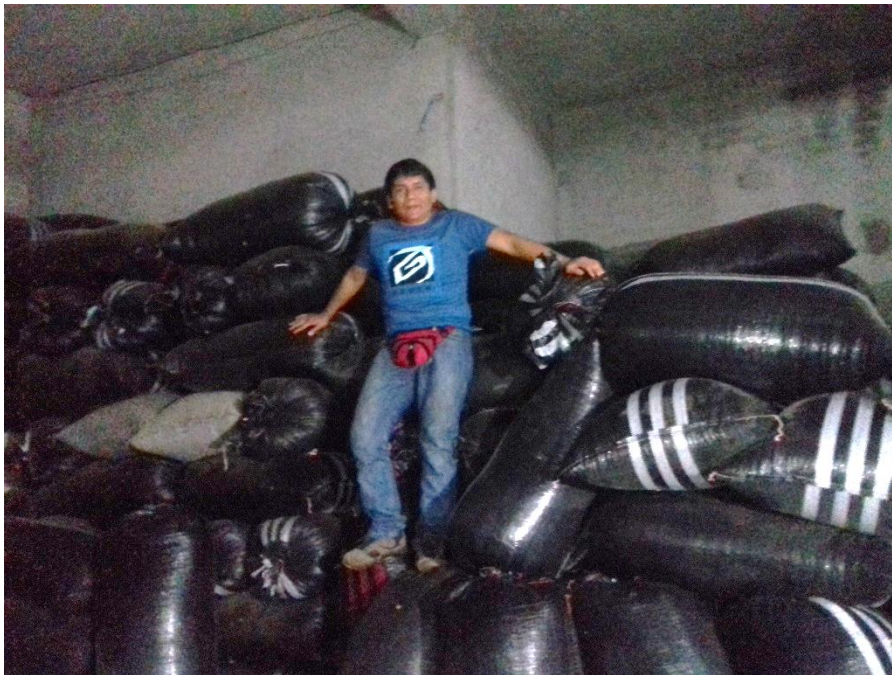
**Imagen 2.** Esta imagen representa la **TABLA 4, calidad del producto;** indica que más del 53,33 % indica que si es eficiente, frente a los 43,33 que es regular y un 3,33 que es deficiente. Esto va en referencia a la calidad del cerezo del café, aun teniendo a plaga de la roya como se puede ver en grafico



**Imagen 3 y 4.** Esta imagen va en referencia a la **TABLA 5**, calidad del proceso, ya que refleja que más del 56,67% indica que si es eficiente, frente a los 43,33 que es regular. Ya que algunos asociados utilizan carpas solares para un mejor secado.







**Imagen 5 y 6.** Esta imagen representa la **TABLA 8, mantenimiento del almacén;** ya que refleja que más del 30,33 % indica que si es eficiente, frente a los 60,00 que es regular y un 10% que es deficiente. Los espacios no son los más ideales, no cuenta con los cuidados mínimos de salubridad, espacios respetados adecuados y áreas de ventilación.



**Imagen 7.** Esta imagen representa la **TABLA 9. Recepción del café**, el cual muestra que el 60% considera regular, frente al 40% como deficiente. Ya que no cuentan con un medio de transporte apropiado en la carga del café de las fincas hasta los almacenes de la cooperativa sumando a ello lo pésimo de las carreteras



**Imagen 8 y 9.** Esta imagen representa la **TABLA 10, estado de máquinas**; ya que refleja que más del 30,33 % indica que si es eficiente, frente a los 60,00 que es regular y un 10% que es deficiente. Los espacios no son los más ideales.



**Anexo 7: Evidencia de la propuesta**