

Plan estratégico para mejorar la productividad del café pergamino de una asociación de productores agropecuarios

Strategic plan to improve the productivity of parchment coffee of an association of agricultural producers

Abad Suplihuiche Santos Oswaldo

Ingeniero Comercial, Universidad Privada Juan Mejía Baca

Orcid: 0000-0002-6046-7775

Nauca Torres Enrique Santos

Doctorando en Gestión pública y gobernabilidad, Docente investigador, Universidad César Vallejo

Orcid. 0000-0002-5052-1723

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico para mejorar la productividad del café pergamino de una asociación de productores Agropecuarios, tipo de investigación descriptivo y propositivo, con diseño no experimental, teniendo como población 130 socios y una muestra de 30 socios, para la recopilación de información se usó como técnicas la encuesta y entrevista, asimismo el instrumento cuestionario fue validado por juicio de expertos. Teniendo como resultados, un 83.3 % de los socios manifiestan que venden su cosecha a intermediarios, 56.7 % reciben capacitaciones sobre producción de café, 70 % cuenta con equipos que le facilitan el proceso productivo, pero a la vez necesitan renovar, por otro lado, la inasistencia de incentivos en el logro de metas, 60 %, de los socios manifiestan que los reclamos o quejas son atendidas en algunas veces, reflejando incomodidad y deficiencia en el manejo de conflictos organizacionales, lo cual refleja un 96.7 % nivel medio en el clima organizacional en la asociación. Lo cual se concluye en que la propuesta esta direccionado a mejorar la productividad del café pergamino, con objetivos y estrategias(periodo 2022-2026), que han sido formulados a base de la información recopilada del diagnóstico y perfiles de organizaciones competentes al rubro cafetalero. Es decir se tendrá un mejor acercamiento organizacional orientado a una misión, visión, valores, código de ética y políticas, plataformas tecnológicas, lineamientos para la optimización en la producción, generar calidad y recursos económicos. Asimismo la asociación tendrá los factores necesarios para la penetración a mercados nacionales e internacionales.

Palabras clave: Productividad, Plan estratégico, asociación

Abstract

The general objective of this research was to propose a strategic plan to improve the productivity of parchment coffee in an association of agricultural producers, a descriptive and propositional type of research, with a non-experimental design, with a population of 130 members and a sample of 30 members, using survey and interview techniques for the collection of information, and the questionnaire instrument was validated by expert judgment. As a result, 83.3% of the partners stated that they sell their harvest to intermediaries, 56.7% receive training on coffee production, 70% have equipment that facilitates the production process, but at the same time they need to renew, on the other hand, the lack of incentives in the achievement of goals, 60% of the partners stated that claims or complaints are sometimes attended to, reflecting discomfort and deficiency in the management of organizational conflicts, which reflects a 96.7% average level in the organizational climate in the association. This concludes that the proposal is aimed at improving the productivity of parchment coffee, with objectives and strategies (period 2022-2026), which have been formulated based on the information gathered from the diagnosis and profiles of competent organizations in the coffee industry. In other words, there will be a better organizational approach oriented towards a mission, vision, values, code of ethics and policies, technological platforms, guidelines for optimizing production, generating quality and economic resources. Likewise, the association will have the necessary factors to penetrate national and international markets.

Key words: Productivity, strategic plan, association.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las asociaciones están evolucionado en base a estrategias colectivas proyectadas a niveles de productividad similares a los de una empresa de mayor nivel en producción. La planeación realizada a nivel organizacional, se denomina planeación estratégica, los líderes de la institución tiene la misión de afrontar las incertidumbres de la empresa, a causa de elementos imprevistos en los diferentes áreas de la organización, asimismo alertas a las amenazas y oportunidades, para luego establecer y desarrollar estrategias que conlleven a enfrentar dichas alertas, como también identificar factores internos de la empresa, es por ello se debe plantear una dirección de estrategias a corto, medio y largo plazo, con un enfoque integrador, donde se incluya las incertidumbres, con la finalidad de una adecuada toma de decisión (Chiavenato, 2015).

La Organización Internacional del Café (2015), menciona que a pesar del crecimiento general del sector, los precios del café experimentaron una tendencia continua al descenso a partir de 2016 y cayeron un 30% por debajo de la media de los diez últimos años. Los productores de café de todo el mundo tienen dificultad en cubrir sus costos de operación, dado que el costo de los insumos, la observancia y las transacciones sigue aumentando. La consecuencia es que los ingresos procedentes de la agricultura disminuyen y el medio de vida de las fincas productoras de café, la mayoría de las cuales están manejadas por agricultores en pequeña escala de países de ingresos bajos y medios, está cada vez más en peligro. El desplome de los precios del café tiene graves consecuencias económicas y sociales para los países productores. La producción mundial de café prevé una baja de 0,9% para el año 2019-2020, en parte debido al ciclo de cultivo de la variedad arábica, que representa 70% de la producción en Brasil, primer productor mundial, asimismo Sudamérica es la región más afectada, con una disminución de 3,2% a 78,08 millones de sacos, para un total de 167,4 millones de sacos de 60 kilos a escala mundial, Brasil, primer productor y exportador mundial de café, prevé una caída de más del 20% de su cosecha respecto a la histórica de 2018, anunció a mediados de septiembre la Compañía Nacional de Abastecimiento (Conab). El informe de la OIC también describe el consumo mundial, con un ligero aumento de 1,5% a 167,9 millones de sacos, por ello, los cultivadores del café se deben evocar a la competitividad y por otro lado las prevenciones en la producción en diversas factores como la densidad, fertilización, susceptibilidad a la roya, calidad del producto, edad del cultivo y porcentaje del área de renovación.

Según Posada (2019), el café llegó al Perú en 1850, introducido por inmigrantes europeos al Valle de Chanchamayo. Hasta finales del siglo XIX, la caficultura del Perú era

una industria pequeña. La producción era destinada al consumo nacional y pequeñas exportaciones hacia Chile. El alza de los precios internacionales en 1887 fue el detonador para que Perú se convirtiera en exportador de café hacia Alemania, Inglaterra y Chile. Donde las principales variedades cultivadas son Typica, Bourbon, Pache, Caturra y Catimor, es decir, variedades de Arábigo. El café peruano es considerado como uno de los mejores del mundo por su calidad exportadora que llega a países de Europa y Asia. En el Perú, el cultivo de estos granos beneficia a 230 mil familias en toda la cadena desde la producción en el campo hasta el consumo directo en hogares. El 2019 fue un año de contracción en relación al 2018. Hubo menos producción, menos exportaciones, más crisis social y desánimo en familias productoras de las regiones del país, entre los principales factores de esta caída está el desánimo de las familias productoras por los bajos precios, el sobrecosto creciente debido a los desórdenes climáticos que obliga a hacer mayor esfuerzo a los productores por presencia de plagas, lo que genera que la productividad caiga. El precio promedio del café estuvo en 140 dólares, en una década donde los productores se motivan a seguir cultivando y ampliar el área. Pero los últimos 4 años, entre 2017-2019, la cotización cayó significativamente. Cajamarca, Amazonas y San Martín son las tres regiones que concentran el 55% de la producción del café en el país, con tendencia de mejor calidad y mejor productividad (La República, 2020).

Ya en el ámbito local, lo que manifiesta el diario El Comercio (2017), dentro de las principales regiones productoras de café tenemos: San Martín con 22%, Cajamarca con 21%, Amazonas con 16% y Junín con 15% del total producido, respectivamente. Junín, que históricamente fue la mayor zona productora de café del país, reportó un desplome de 43% tras infectarse los cultivos con la plaga de la roya amarilla y la broca del café. En tanto, las regiones de la selva serían las de mayor recuperación este año. La producción de Amazonas aumentó 4% y la de San Martín cayó solo 2% después de haber caído 30% durante el 2013. Esto debido a un mejor manejo integrado del cultivo y a las renovaciones de las plantaciones durante los dos últimos años.

Según Fernández (2021), nos menciona que “La productividad debería ser percibida sobre todo como un indicador de eficiencia que sirve para relacionar la cantidad de recursos empleados con la cantidad de producción obtenida”.

Los principales problemas que afectan a la asociación, es la deficiencia en la tecnología para la producción y niveles bajos de productividad del café, (15QQ/ha siendo lo esperado 24QQ/ha.), deterioro de la calidad del café: 69% de rendimiento físico, 16% de humedad y 76 puntos en taza (siendo lo esperado 76% de rendimiento físico, 12% de

humedad y 81 puntos en taza) debilitando el poder de negociación en base a calidad y rendimiento. Todo esto originado por cuatro causas directas: Agotamiento de los suelos, por malas prácticas y deficiente uso de fertilizantes. Deficiente equipamiento para el buen desarrollo de labores culturales. Inadecuada infraestructura y equipamiento para la etapa de post cosecha: despulpado, beneficio y secado. Limitada e inadecuada asistencia técnica en el fortalecimiento institucional y en el manejo técnico productivo del cultivo de café. Se tuvo como Formulación del problema de investigación ¿De qué forma un Plan Estratégico mejoraría la productividad del café pergamino de una asociación de productores, asimismo se planteó como objetivos (1) Proponer un Plan Estratégico para mejorar la productividad del café pergamino (2) Analizar la situación actual de una Asociación de Productores Agropecuarios.

La presente investigación se justificó en la iniciativa de investigar sobre el sector cafetalero, dado que la caficultura es una actividad importante para el desarrollo económico del país constituyéndose en el principal rubro de exportación agrícola, es generador de divisas que entran a Perú por la comercialización del grano en el extranjero y fuente de empleo, generando 43 millones de jornales al año, a los que se suman 5 millones de jornales generados por los servicios de comercio, industria y transporte. Y de vital importancia para la sociedad porque va a permitir tener más salidas de su producto hacia los mercados de forma organizada, además permite analizar los diferentes elementos que influyen en la producción, calidad y comercialización del café, necesaria para determinar cuáles son los obstáculos que atraviesan los productores de este grano en su producción y calidad, la propuesta está orientada en mejorar la competitividad, efectividad y calidad del producto, beneficiando a los actores siguientes: personal operativo que integran a la asociación; a los administradores, quienes son los que buscan las estrategias adecuadas para la productividad. Además esta investigación informara los beneficios del café el cual se transforma en un incentivo de compra para el mercado, tomando en cuenta con la capacidad exportable que tiene la asociación al respecto al producto, determinaremos la zona óptima para abastecer la demanda de café y cuáles son los requisitos para introducir el producto a dicho mercado mediante ello evaluaremos la rentabilidad de este proyecto.

Revisión literaria

Venegas et al., (2018) afirma que la gran baja producción que ha experimentado el café está asociada a factores como: limitada capacidad organizativa de los productores, presencia de intermediarios locales, falta de conocimiento del germoplasma cultivado, una incipiente tecnificación, falta de acceso a crédito, la falta de infraestructura para acceder a

las plantaciones de café, infraestructura para riego y condiciones climáticas. Entre algunas de las recomendaciones es que hay que seguir capacitando a los productores de café, de igual manera hay que apoyarlos con financiamiento, semillas y fertilizantes.

Según Cardona et al., (2019), afirma, el uso de estrategias competitivas de café de alta calidad, con el fin de reducir los índices de pobreza del sector rural, a través de un plan estratégico lo cual contribuye a mejorar los servicios sociales, la infraestructura, empaques de buena calidad y de esta forma asombrar a mercados nacionales e internacionales. Además es muy necesario la promoción cultural, social y competitivo.

Tapia (2016), concluye, en que el actual crecimiento de la organización, se ha dado con limitaciones en su importante negocio histórico, asimismo dicha problemática se podría solucionar con un apropiado planeamiento estratégico, para la difusión de sus productos en mercados nacionales e internacionales, es por ello con el planteamiento estará direccionado a una adecuada ejecución y control, lo cual será monitoreado y evaluado a través de indicadores.

Astaiza, Bertolone et al., (2017), la falta de ejecutar estrategias de negocio que vayan direccionadas al emprendimiento, y por otro lado la organización no realiza acciones de nivel estratégico, ni comercial y además la dejadez de los directivos de realizar un seguimiento en los planes y acciones para los resultados esperados, a todo ello afectaría a las mejoras de la organización.

Asimismo Beke et al., (2018), al realizar alianzas comerciales con productores y cooperativas, se debe realizar por intermedio de un plan estratégico. Es por ello la ejecución del plan, la empresa podrá obtener una mejor rentabilidad, además de ello influiría en poder posicionarse con un nivel competitivo dentro del rubro.

Chavez et al., (2019), a través de un plan estratégico se mantiene una estabilidad y permite lograr un buen nivel competitivo en referencia a la comercialización de café. Mediante una amenaza, que son las plagas en el café, como la roya amarilla, lo cual afecta a la calidad del café, siendo el tipo de arábica el que producen. Por otro lado con el plan estratégico permite gestionar con gremios a nivel nacional, generando un mejoramiento en su ámbito, con el fin de nuevas oportunidades para su crecimiento.

Ayala et al., (2016), en su investigación *“Planeamiento estratégico del café en el Perú”*, afirman que a través del planteamiento de objetivos permitirían el rendimiento de cultivo de café, incremento en las ventas, además de ello la capacitación a los socios, invertir en infraestructura y por último cultivar la investigación científica. Por otro lado la importancia de la realización de contratos con minoristas, supermercados, con el fin de

aprovisionar a los consumidores directamente, con el sentido de penetrar un precio justo y se tenga posición de ganar y ganar frente a los actores de cadena.

Manchay (2017), con la implementación de un plan estratégico, direccionado a la estructuración de la cadena productiva del café, manteniendo la firmeza de adquirir conocimientos para incrementar la producción y productividad, conllevando a una calidad de vida adecuada a los socios.

Productividad

Según Hernández (2015), nos indica que son las acciones de producción acompañado con los medios que son necesarios para los procesos, es decir los aspectos tecnológicos, humanos y de infraestructura.

Factores de impacto en la productividad.

A continuación se detalla los factores de impacto que influencia en la productividad como tales:

Factores externos: Son aquellos aspectos independientes de la empresa, señalando que son acciones o lineamientos fuera de su jurisdicción, entre ellos tenemos legislaciones, gubernamentales, normas, competitividad y de esta forma cubrir las necesidades del mercado y los Factores internos: son los factores dependientes de la empresa, es decir los procesos de fabricación, la calidad del producto o servicio, los procesos de producción, el nivel organizacional, administración de los recursos humanos, etc. Asimismo la variable productividad se divide en Gestión de procesos, según Maldonado (2011), afirma que es *“un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas en materiales o información con valor añadido”*, Innovación según Mertens (1997), la *“innovación en los diferentes ámbitos de la empresa, es el sustento de la mejora de la productividad. Estudios empíricos apuntan a que las trayectorias más efectivas de innovación en cuanto a impacto en la mejora de productividad”*, Gestión Financiera, donde Acosta , Terán, Álvarez, & Salazar (2018), señala en que *“posibilita el manejo y correcta interpretación de la información de los flujos económicos que reflejan la situación real de la entidad, posibilitando a nuestros profesionales la toma de decisiones y correctivos de manera oportuna “y Gestión del factor Humano, según Armas , Llanos, & Traverso (2017), menciona que “las personas dejaron de ser vistas como máquinas o recursos, hoy en día son consideradas elementos claves y estratégicos para las organizaciones”*. Por otro lado, se consideran entes vivos que evolucionan con el entorno, y a la vez desarrollan, caso contrario mueren en sentido organizacional.

La Teoría de la Productividad

Smith (2010), señala que la productividad tiene un aumento cuando se tiene más divisiones de trabajo. La producción y productividad, considerada en el ahorro de recursos, pero para ello se debe realizar una división organizacional con actores o colaboradores que conocen sus funciones y expertos. (p.123). Smith institucionaliza el ser humano maximizador que sería hasta nuestros días modelizado por la mayoría de los teóricos de la economía, además la capacidad de mejorar la producción con bienes de calidad y con ello estar en un nivel competitivo.

Plan Estratégico

Según Steiner (2003), el plan estratégico direcciona al éxito empresarial, conformado por objetivos, políticas y estrategias, lo cual conllevan a elaborar actividades o acciones con la finalidad a aplicar las políticas y estrategias con el propósito de lograr los objetivos planteados por la organización. Asimismo es la fuente adecuada para la toma de dediciones gerenciales o directivas. La importancia del plan estratégico radica en el apoyo hacia la empresa, lo cual contribuye a cumplir el desarrollo de sus objetivos, es decir “Donde estamos” y “Hacia donde queremos estar”. La planeación estratégica se enfoca a ser el mejor instrumento, gestionado por la alta dirección con un enfoque visionario.

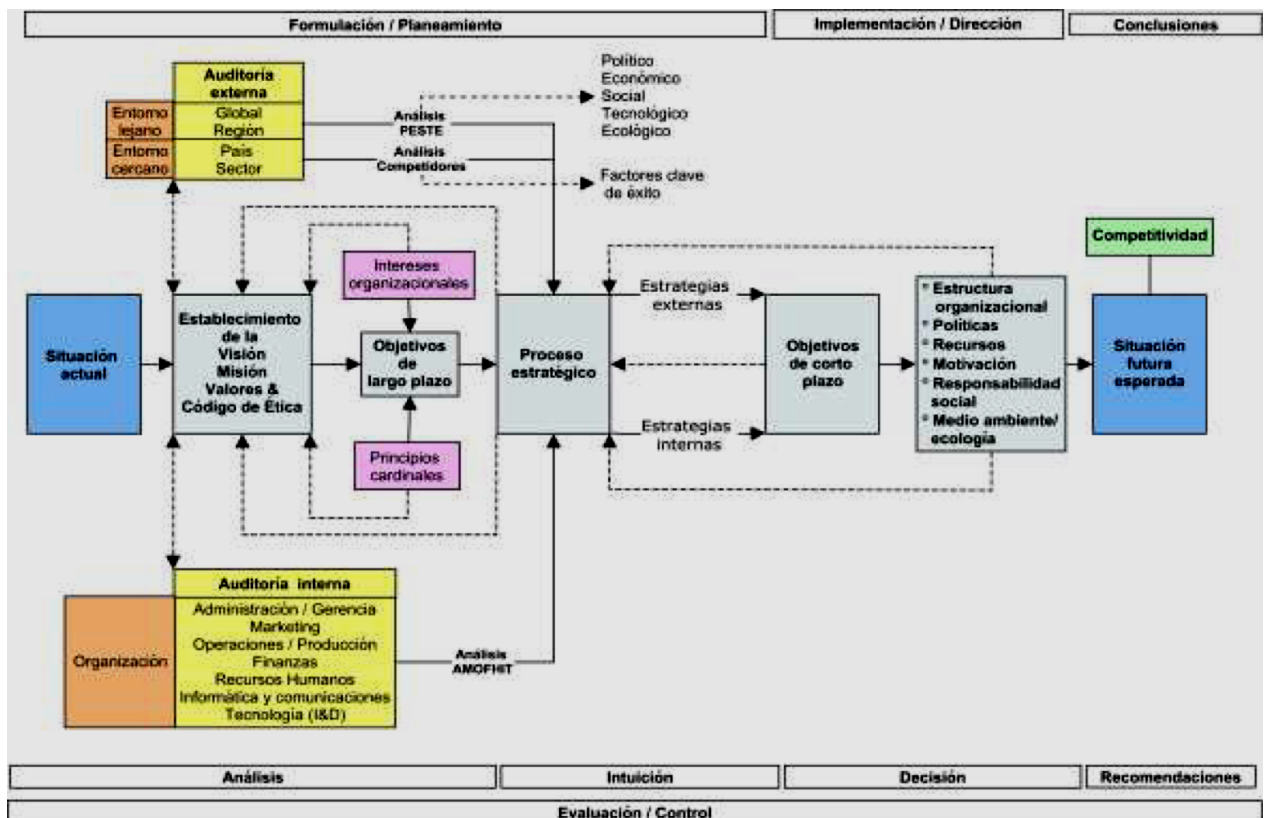


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”

Fuente: D’Alessio, (2013)

II. MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación es de un enfoque complementario y de tipo descriptivo, donde Bernal (2010), señala “que la investigación descriptiva selecciona las características fundamentales del objeto de estudio” (p.113). Por lo tanto, se describirá los hechos de suma importancia sobre la productividad, y a la vez el recojo de información para el análisis interno y externo de la organización. Ppropositivo, donde Del Rio (citado por Domingo, 2008), se “inicia desde un diagnóstico del objeto de estudio para luego formular metas y estrategias como alternativas de solución” (p.33). Es por ello, se propuso un plan estratégico para la mejora de la productividad del café pergamino. Asimismo, diseño no experimental, es decir “no hay manipulación deliberada en las variables de estudio, lo cual se observaran los fenómenos para luego realizar un análisis” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.149). Se tuvo una población de 130 socios de una cooperativa de Café, asimismo se un muestreo no probabilística, por ello a conveniencia de los investigadores la muestra es de 30 socios. Por otro lado, para la recojo de información se usó como técnicas: la encuesta y entrevista, como también el método descriptivo, que consiste a responder la interrogativa acerca de la realidad del objeto (Caballero, 2014). Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos, que en un inicio están dispersos, desordenados e individuales, del cual fueron obtenidos de la población de estudio durante el trabajo de campo y tiene la finalidad de generar un resultado. Para el procesamiento de datos se usó herramientas estadísticas como los programas de Excel, SPSS entre otros.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Analizar la situación actual de una Asociación de Productores Agropecuarios de café pergamino.

Para el análisis situacional en la asociación se entrevistó al presidente de una asociación, manifestando que en la actualidad la asociación no se ha fomentado la filosofía empresarial en relación a la misión, visión y valores, asimismo no se tiene establecido objetivos y políticas debido que no se tiene una orientación para establecerlas, en referencia a la demanda, nos señaló que la asociación se ha creado recientemente, por lo que no se está acopiando café de manera conjunta, y carece de un mercado específico para abastecer y optimizar su almacén. Por otro lado, en el desempeño organizacional señalo que se está por establecer algunas medidas para el logro de los mejores resultados para la asociación. Además se indico que la infraestructura de la asociación es precaria, para realizar los trabajos de acopio, reuniones, almacén, etc. Por otro lado, los socios venden su producto de manera

individual. Asimismo sobre la situación financiera la asociación no tiene recursos propios, y sobre los factores de fracaso menciono que no cuentan con los equipos ya sean tecnológicos para el proceso de la producción del café, falta de una buena comunicación entre los socios, no cuentan con una fuente de financiación, y los precios de los insumos para la producción son bastantes elevados, los socios no tienen el mismo nivel intelectual, además, se cuenta con disponibilidad de los socios para poder seguir creciendo y desarrollando sus capacidades en la producción, y en referencia a las ventajas y desventajas con la competencia, se manifestó que cuentan con las condiciones climáticas para poder producir un café de calidad.

Propuesta de un plan Estratégico para mejorar la productividad del café pergamino de la Asociación de Productores Agropecuarios Cuencas del Río Blanco – Namballe 2021.

Estructura Organizacional propuesta

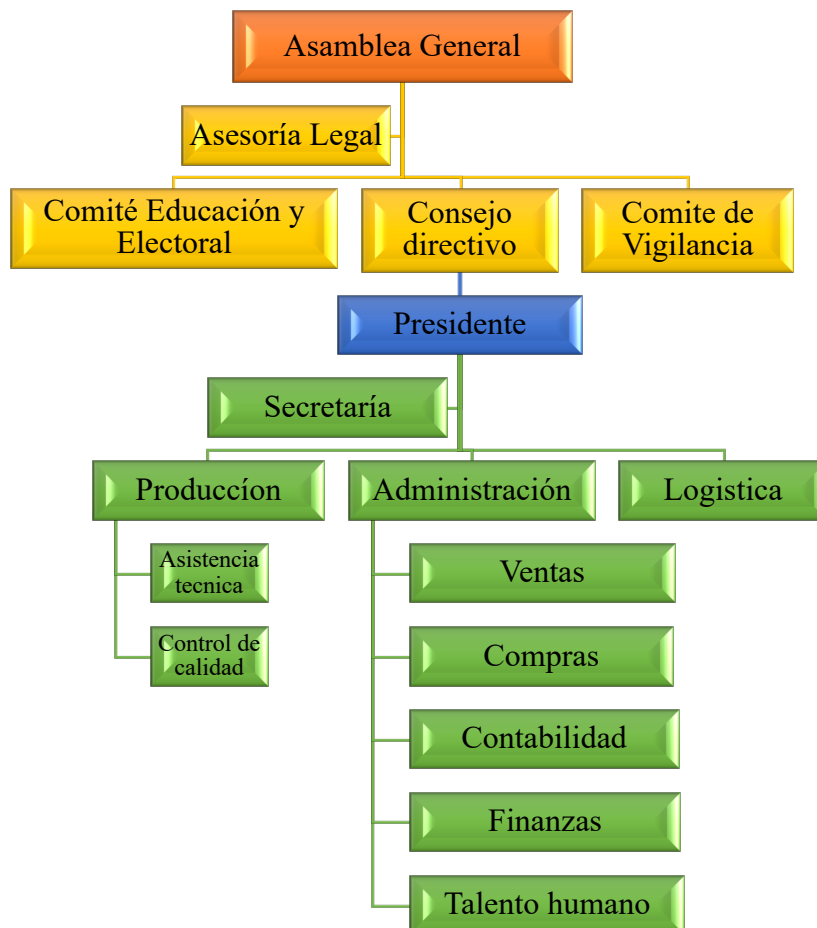


Figura 02. Estructura organizacional propuesta
Fuente: Elaboración propia

Análisis interno AMOFHIT

Tabla 011.*AMOFHIT*

FACTORES	DETALLES
A ADMINISTRACION	<p>Los socios están dispuestos en apoyar a la administración presidida por el Presidente de la asociación, para el cumplimiento de los objetivos y estrategias.</p>
	<p>Deficiencia en una educación de filosófica empresarial, es decir la culturización en misión, visión, valores, código de ética y políticas.</p>
	<p>Deficiencia en brindar incentivos a los socios, lo cual conllevaría a una motivación para los socios.</p>
	<p>Deficiencia en una planificación estratégica para un horizonte organizacional.</p>
	<p>Los socios, reflejan un bajo nivel intelectual en la parte organizacional y empresarial.</p>
M MARKETING Y VENTAS	<p>Deficiencia en la comercialización de sus productos, por falta de mercados direccionados o específicos.</p>
	<p>Deficiente organización para la captación de nuevos clientes potenciales.</p>
	<p>Deficiencia en estudios de mercados nacionales e internacionales</p>
	<p>Insuficiente personal o socios que tengan conocimientos en ventas y marketing para la canalización de sus productos.</p>
	<p>Deficiencia en formulación de estrategias de expansión o penetración a mercados nacionales e internacionales.</p>
	<p>Deficiencia en la participación de ferias y concursos internacionales y de esta manera pueda dar mayor información de los productos y ser reconocidos por la calidad de su café pergamino que ofrecen.</p>
O OPERACIONES/ PRODUCCION / LOGISTICA	<p>La Asociación actualmente maneja 178.5 hectáreas de café para el mercado convencional con un nivel de rendimiento de 15 QQ/ha, logrando obtener una producción total de 2,678 QQ de café orgánico de 55.2 Kg.</p>
	<p>La asociación está debidamente registrada para realizar sus operaciones comerciales.</p>

		<p>La asociación está ubicado en un lugar, donde se tiene adecuadas condiciones climáticas para la producción de café.</p> <p>Se tiene un porcentaje adecuado en rendimiento físico y nivel de humedad del que café que producen, por ende son factores favorables para la calidad de sus productos.</p> <p>Deficiencia en equipos modernos para el proceso productivo del café, conllevando a pérdidas en la producción y por otro lado el incumplimiento de las metas de los socios.</p> <p>Deficiencia en el control y seguimiento de los procesos de cultivo de café, como a la vez un registro de los inventarios de cada socio de la asociación.</p>
F	FINANZAS Y CONTABILIDAD	<p>Insuficiente en recursos económicos en la asociación.</p> <p>Falta de aplicación de recursos financieros hacia los socios de la asociación para la compra de insumos en el proceso productivo del café.</p> <p>Deficiencia en la adecuada gestión en la parte económica y financiera.</p> <p>Insuficiente en capacitaciones de finanzas y contabilidad a los responsables directos en el manejo de las partidas presupuestales.</p>
H	RECURSOS HUMANOS	<p>La asociación promueve la participación de los socios en las reuniones, de esta forma incentiva y motiva para un trabajo integrado.</p> <p>Deficiencia en el manejo de conflictos organizaciones, siendo uno de los factores la comunicación.</p> <p>Insuficiente capacitaciones de asistencia técnica sobre la producción del café.</p> <p>Insuficiente capacitaciones de nivel organizacional y comercial.</p> <p>La cultura organizacional en la asociación se observó que se debe realizar mejoras, en referente a la aplicación de los valores, es decir según encuesta a los socios, se tiene un 60 % que si aplica los valores, es por ello que se debe orientar a un mejoramiento, y de esta manera tener un factor solido internamente.</p> <p>Deficiencias en socialización de las funciones de la estructura organizacional.</p>

I	SISTEMA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	Gestión de información, se viene trabajando en lo tradicional, conllevando a la pérdida de información confidencial de la asociación.
		El presidente de la asociación fomenta liderazgo y voluntad para el impulso a la modernización a base de equipos y tecnología para entorno organizacional.
		Deficiencia en tecnologías sobre sistema de información y comunicación, que vayan direccionadas a la toma de decisiones, y a la vez a la gestión de almacén y administrativa.
		Se tiene la predisposición de los socios en aprender tecnologías para aportar a una asociación competitiva.
		Desactualización de cartera de clientes y proveedores por falta de sistemas de información.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 032.

Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS		Ponderación	Calificación	Producto
0.47	FORTALEZAS			
F1	Predisposición de los socios para un trabajo articulado y coordinado en el cumplimiento de los objetivos y estrategias	0.06	3	0.18
F2	La asociación promueve la participación de los socios en la toma de decisiones.	0.06	3	0.18
F3	La asociación se encuentra registrado ante las entidades correspondientes	0.06	3	0.18
F4	Se tiene una adecuada cantidad de hectáreas de producción de café y a la vez una edad promedio de plantación.	0.06	3	0.18

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS		Ponderación	Calificación	Producto
F5	Liderazgo y voluntad política del presidente para impulsar procesos de modernización en la asociación	0.06	2	0.12
F6	Adecuado condiciones climáticas para la producción de café	0.06	3	0.18
F7	Porcentaje de humedad de café adecuado, siendo un factor requerido para la comercialización de su producto.	0.06	3	0.18
F8	Porcentaje de rendimiento físico de café adecuado, siendo un factor de calidad	0.05	3	0.15
0.53	DEBILIDADES			
D1	Insuficiente educación en filosofía empresarial sobre misión , misión, valores y políticas	0.05	3	0.15
D2	Falta de aplicación de recursos financieros hacia los socios de la asociación para la compra de insumos en el proceso productivo del café	0.06	2	0.12
D3	Deficiencia en la comercialización de Café a mercados locales, nacionales e internacionales	0.06	3	0.18
D4	Débil comunicación entre niveles jerárquicos en el manejo conflictos organizacionales	0.06	3	0.18
D5	Deficiencia en otorgar incentivos a los socios sobre el logro de metas	0.05	2	0.1
D6	Deficiente Infraestructura moderna con equipos tecnológicos para el proceso productivo del café	0.06	3	0.18
D7	Deficiencia en planificación estratégica	0.06	3	0.18

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS		Ponderación	Calificación	Producto
D8	Insuficiente Asistencia Técnica, direccionada a capacitaciones en la producción de café	0.07	2	0.14
D9	Deficiencia de nivel intelectual de los socios sobre productividad y gestión empresarial	0.06	2	0.12
TOTAL		1		2.7

Según la evaluación de los factores internos de una Asociación de productores, es una organización internamente fuerte siendo el total del producto 2.7, lo cual está por encima de la puntuación promedio de 2.50.

Tabla 043.

Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS		Ponderación	Calificación	Producto
0.41 OPORTUNIDADES				
O1	Incremento 2.9 % en el consumo per cápita de café para el 2021	0.06	3	0.18
O2	Apoyo y financiamiento del gobierno local en los proyectos a través de programas sociales	0.06	3	0.18
O3	La demanda en mercados internacionales que tiene el café en referencia de alta calidad	0.06	3	0.18
O4	Ubicación geográfica estratégica	0.06	3	0.18
O5	Existencia de equipos tecnológicos para el proceso productivo de café.	0.06	3	0.18
O6	Vías de intercomunicación terrestre adecuadas	0.06	2	0.12

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS		Ponderación	Calificación	Producto
O7	Aumento en operaciones comerciales por vía Internet para la canalización de los productos	0.05	2	0.1
0.59 AMENAZAS				
A1	Ocurrencia de desastres naturales en los sectores de producción	0.05	3	0.15
A2	Falta de compromiso de los socios y visión organizacional	0.05	2	0.1
A3	Insuficiente producción para cubrir la demanda requerida	0.08	3	0.24
A4	Índices de aumento en población con pobreza y pobreza extrema	0.04	2	0.08
A5	Disminución e inestabilidad de los precios en los mercados locales, nacionales e internacionales	0.08	2	0.16
A6	Alta competencia de cafés similares a bajo precio.	0.05	2	0.1
A7	El incremento de plagas y enfermedades en el cultivo de café	0.04	2	0.08
A8	Variación climática que afectaría a la producción de café	0.04	3	0.12
A9	Insuficiente transferencia de recursos económicos en el desarrollo de infraestructura social del gobierno central	0.08	2	0.16
A10	Informalidad en el comercio del café	0.08	3	0.24
TOTAL		1		2.55

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de una Asociación de productores Agropecuarios pueden responder a cada factor.

Calificaciones 4 mayor, 3 mayor promedio, 2 promedio y 1 malo
Es por ello, su ponderado de 2.55 está por arriba de la media de 2.5

Tabla 05.

Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Base		Metas				Iniciativas estratégicas
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Incrementar las utilidades de los socios de la asociación	Porcentaje incremental utilidades	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Efectividad en el uso de recursos en el proceso productivo
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Estrategias para la disminución de pérdidas en la producción
Dar una adecuada administración de los recursos económicos y financieros de la organización	Ratio de liquidez	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Capacitaciones en administración de recursos económicos y financieros
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Contratación de personal calificado en administración de recursos económicos y financieros
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Elaboración de partidas presupuestales para las capacitaciones y otras inversiones

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Base		Metas				Iniciativas estratégicas
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Seguimiento y monitoreo de los recursos económicos y financieros
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Construcción de una base sólida a nivel organizacional y financiero
Valorizar la asociación	Valor Incremental	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Ofrecimiento de productos de calidad
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Aplicación de políticas organizacionales
Optimizar costos de producción	Porcentaje de reducción de costos de producción	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Diagnóstico de costos en los diferentes áreas funcionales (Departamentos)
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Identificación de los cuellos de botella en la producción del café

Fuente: Elaboración propia

Tabla 06.

Perspectiva Cliente

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Base	Metas					Iniciativas estratégicas
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes	Porcentaje de satisfacción de cliente	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Realización de una encuesta para medir la satisfacción del cliente
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Capacitaciones sobre atención al cliente en busca de incrementar el nivel de satisfacción
Incrementar las ventas locales y nacionales	Porcentaje incremental de ventas	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Realización de un estudio de mercado
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Identificación del mercado meta o nicho
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	estrategias de penetración a mercados nacionales y nacionales

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Base		Metas				Iniciativas estratégicas
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Iniciar las exportaciones a Estados Unidos y Europa	N° pedidos a mercados internacionales	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Investigación de acuerdos internacionales para la penetración del producto
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Identificación de la demanda en los mercados de Estados Unidos y Europa
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Búsqueda de contactos para la canalización comercial
Posicionar la asociación en el sector cafetalero	Proporción en el mercado cafetalero	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Diagnóstico sobre el posicionamiento de la asociación
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Realización y ejecución de estrategias para el posicionamiento para el mercado cafetalero

Fuente: Elaboración propia

Tabla 07.*Perspectiva procesos internos*

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Base		Metas				Iniciativas estratégicas
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Realizar campañas de incentivación del consumo de café en lo nacional e internacional	N° de campañas de incentivación	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Identificación de mercados de bajo consumo de café
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Ejecución de campañas de incentivación en el consumo de café
Adquirir certificaciones internacionales	N° de certificaciones internacionales	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Obtención de recurso económicos para la adquisición de los certificados internacionales
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Selección de certificaciones internacionales direccionado a la venta del café
	N° de clientes conquistados	50%	60%	70%	80%	90%	100%	identificación de brechas comerciales

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Base		Metas				Iniciativas estratégicas
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Elaborar un plan para la realización de ventas directas		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Construcción de una red comercial directa
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	estrategias para la realización de ventas directas
Brindar un adecuado sistema logístico para el abastecimiento e inventarios	N° de entregas de los pedidos	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Identificación de deficiencias en lo logístico
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	La implementación de medidas para el sistema logístico de abastecimiento e inventarios
Realizar convenios y alianzas estratégicas con organizaciones estatales y privadas	N° de convenios	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Realización de reuniones de socios sobre la relevancia de convenios y alianzas estratégicas
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Formulación de criterios para los convenios y alianzas estratégicas en

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Base		Metas				Iniciativas estratégicas
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información interna de la asociación	Grado de confianza	50%	60%	70%	80%	90%	100%	organizaciones estatales y privados. Fomentación de responsabilidad social empresarial en lo laboral, ambiental y económico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 084.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Base		Metas				Iniciativas estratégicas
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Elaborar un plan de marketing para canalizar su producto en los mercados, como también ser	Nivel de reconocimiento	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Realización de un diagnóstico de las estrategias de marketing usado por la asociación

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas estratégicas
		Base 2021	2022	2023	2024	2025	2026	
reconocido en ferias o en concursos internacionales.		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Elaboración y ejecución de estrategias de marketing
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Búsqueda de información para participación en ferias y concursos internacionales
Elaborar un sistema informático de gestión empresarial para la optimización de procesos	Nº de procesos optimizados	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Contratación de una consultora sobre sistemas de informáticos
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Identificación de los requerimientos de la asociación sobre los procesos a mejorar

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas estratégicas
		Base 2021	2022	2023	2024	2025	2026	
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Implementación del sistema informático
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Capacitaciones al personal o interesados sobre el uso del sistema informático, direccionado a la toma decisiones
Elaborar un portal web y redes sociales para brindar información sobre la asociación y a la vez un medio para realizar ventas.	Nº de visitantes y ventas online	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Realización de reuniones de inducción a los socios
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Contratación de un personal calificado en plataformas tecnológicas

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Base						Iniciativas estratégicas
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Realización de una programación de publicaciones a través de las plataformas tecnológicas
Capacitar en asistencia técnica para el proceso productivo de café sobre tecnología de riego, cosecha, postcosecha, uso de semillas mejoradas para la plantación, uso de fertilizantes y manejo de control de plagas en el sector de la asociación	Nº de capacitados en el proceso productivo	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Realización de reuniones de los socios para la identificación de temáticas y luego hacer la priorización
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Búsqueda de apoyo a entidades de gobierno local, regional y central para las capacitaciones en asistencia técnica

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas estratégicas
		Base 2021	2022	2023	2024	2025	2026	
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Elaboración y ejecución de un plan de capacitaciones en asistencia técnica
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Realización de un inventario de equipos de los socios
Adquirir equipos modernos para la producción de café	Nº de equipos modernos	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Formación de una comitiva para la licitación y distribución de equipos modernos a los socios
Capacitar a los socios sobre temas de exportación y	Nº de capacitados	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Socialización de los beneficios de las capacitaciones

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas estratégicas
		Base 2021	2022	2023	2024	2025	2026	
certificaciones internacionales		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Búsqueda de empresas consultoras para las capacitaciones, priorizar estatales para disminución de costo
Socializar la filosofía empresarial a los socios para una organización sostenible	Proporción de aceptación de la filosofía empresarial.	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Monitoreo y seguimiento de las políticas en la asociación
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	Actividades para la socialización de misión, visión, valores y políticas

Fuente: Elaboración propia

La tablas, 37, 38, 38 y 40 se adjunta los indicadores, metas e iniciativas estratégicas como parte elemental del cumplimiento de los objetivos estratégicos que conlleven al desarrollo del plan estratégico para una asociación de productores agropecuarios .

Discusión de los Resultados

La situación actual de la asociación, se tuvo como resultados, la dejadez de plasmar una filosofía empresarial en relación a la misión, visión, valores, código de ética y políticas, asimismo insuficiente infraestructura para los procesos de la producción del café, por otro lado deficiencia en apoyar en forma económica a los socios, como también un mercado meta y por ende la inestabilidad en el mercado del sector cafetalero, conllevando a tener brechas en la productividad, por lo cual se reflejó la inexistencia de estrategias por la parte de la asociación, datos al ser comparados por Ayala , Bernabé , Montoya, & Pinedo (2016), en su trabajo de investigación “*Planeamiento estratégico del café en el Perú* “, lo cual tuvo como finalidad la realización de estrategias de tipo defensivas, conllevando a la reducción de costos en la producción, incrementar la productividad para la mejora en los procesos. Concluyendo que a travez del planteamiento de objetivos permitirían el rendimiento de cultivo de café, incremento en las ventas, además de ello la capacitación a los socios, invertir en infraestructura y por ultimo cultivar la investigación científica. Por otro lado la importancia de la realización de contratos con minoristas, supermercados, con el fin de aprovisionar a los consumidores directamente, con el sentido de penetrar un precio justo y se tenga posición de ganar y ganar frente a los actores de cadena.

En la propuesta se planteo objetivos y estrategias que van direccionados al mejoramiento de la productividad de una Asociación de Productores Agropecuarios, como la implementación de una infraestructura y equipos modernos en la producción de café, que generará la optimización en los procesos de cultivo, y de esta manera mejorar la producción, por otro lado, capacitaciones a los socios, la iniciación de exportaciones a mercados internacionales, valoración organizacional, participación en ferias, concursos internacionales como también la gestión adecuada en la parte económica y financiera en la asociación, datos que al ser comparados con lo encontrado por Según Cardona, Orellanos, & Ospina (2019), en sus tesis “*Plan Estratégico Asociación Cuchilla Del San Juan*”, tuvo como propósito la formulación de un plan estratégico direccionado a satisfacer las necesidades comunes, basados en estrategias competitivas de café de alta calidad, con el fin de reducir los índices de pobreza del sector rural, y de esta forma la asociación a travez del plan estrategico va a contribuir a mejorar los servicios sociales, la infraestructura, empaques de buena calidad y de esta forma asombrar a mercados nacionales e internacionales. Además es muy necesario la promoción cultural, social y competitivo.

IV. CONCLUSIONES

La asociación debe plasmar en elaborar y socializar una filosofía empresarial, para generar un horizonte organizacional, por otro lado, los socios no tienen el apoyo económico, en el caso si tienen dificultades para la compra de insumos y equipos para el proceso de cultivo de café, además la falta de lineamientos para canalización comercial de sus productos, asimismo los socios tiene la predisposición de ser adaptables a los cambios, con la finalidad de mejorar la productividad.

La productividad de la asociación refleja deficiencias, en razón a que no se tiene una adecuada infraestructura, bajo nivel intelectual para la formulación de objetivos y estrategias para la optimización de recursos, lo cual conllevaría a la efectividad, siendo un equilibrio en la eficacia y eficiencia. Asimismo la asociación tiene porcentajes adecuados en rendimiento físico y de humedad, siendo un factor de calidad a favor de la asociación. Por otro lado, los socios en algunas veces (60 %), son atendidas sus quejas y reclamos, generando un conflicto organizacional.

Se concluye en que la propuesta esta direccionado a mejorar la productividad del café pergamino, con objetivos y estrategias(periodo 2022-2026), que han sido formulados a base de la información recopilada del diagnóstico y perfiles de organizaciones competentes al rubro cafetalero. Es decir se tendrá un mejor acercamiento organizacional orientado a una misión, visión, valores, código de ética y políticas, plataformas tecnológicas, lineamientos para la optimización en la producción, generar calidad y recursos económicos. Asimismo la asociación tendrá los factores necesarios para la penetración a mercados nacionales e internacionales.

V. RECOMENDACIONES

Se recomienda ejecutar el plan estratégico para mejorar la productividad del café pergamino, lo cual conlleva a optimizar sus recursos, y ser competente en el sector cafetalero y de esta forma consolidarse como asociación modelo en sus procesos de cultivo de café, generando un reconocimiento en su aroma, sabor, rendimiento físico y humedad.

Se recomienda a la asociación priorizar la socialización de la filosofía empresarial a los socios, con la finalidad de conocer el horizonte organizacional.

Realizar constantes actividades sobre mejora continua en la producción del café, para mantener una estabilidad en lo productivo y organizacional, de esta manera permitirá a la asociación ingresar a mercados internacionales.

Se recomienda a la asamblea general, tener en cuenta los acontecimientos actuales sobre su rubro y de esta manera ser una asociación vigente y actualizada para los factores de productividad y comercialización.

VI. REFERENCIAS

- Acosta , C., Terán, M., Álvarez, Á., & Salazar , E. (2018). Gestión Financiera. Sangolquí. Recuperado el 01 de 04 de 2021, de <https://cutt.ly/dA0NK39>
- Aguilar , A., & Zaquinaula, C. (2018). Efectos de la certificación comercio justo en la comercialización de café orgánico por la cooperativa agraria cafetalera cebicafen ltda, distrito de Namballe, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca - 2016.”. Universidad Privada Juan Mejia Baca, Namballe. Recuperado el 03 de 31 de 2021, de <http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/106/1/Tesis%20IC%20.pdf>
- Armas , Y., Llanos, M., & Traverso , P. (2017). Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC. Recuperado el 01 de 04 de 2021, de <https://cutt.ly/JA0N0Qj>
- Astaiza, C., Bertolone, J., Bibolotti, Á., & Ponciano, E. (2017). Elaboración del plan estratégico de la empresa frangelo café. Lima. Recuperado el 29 de 03 de 2021, de <https://cutt.ly/fA0N36p>
- Ayala , E., Bernabé , E., Montoya, M., & Pinedo, P. (2016). Planeamiento estratégico del café en el Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado el 31 de 03 de 2021, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7523>
- Beke, M., López , J., Málaga, T., Tirado , E., & Valdivia, H. (2018). Plan estratégico de de-comoditización en la exportación de cafés especiales de Perú en la Empresa HVC Exportaciones S.A.C. Universidad del Pacífico , Lima. Recuperado el 31 de 03 de 2021, de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2039>
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera ed.). Colombia: Pearson educación. Obtenido de https://www.academia.edu/42188286/Metodologia_de_la_investigacion_Cesar_Berna
- Caballero, A. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tesis. Mexico: Cengage Learning.
- Cardona, D., Orellanos, C., & Ospina, R. (2019). Plan estratégico asociación Cuchilla del San Juan. Universidad Cooperativa De Colombia Sede Pereira, Pereira. Recuperado el 29 de 03 de 2021, de

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15828/1/2019_Plan_Estrategico.pdf

- Chavez, A., Mondragón, G., & Osorio, M. (2019). Plan Estratégico para la “Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples El Milagro” Periodo 2019-2022. Universidad de Esan , Lima. Recuperado el 31 de 03 de 2021, de <https://cutt.ly/kA0MymB>
- D'Alessio Ipinza, F. (s.f.). Etapas de la Planeación Estratégica.
- Domingo Roget, Á. (2008). La práctica reflexiva en la formación inicial de maestros/as. Evaluación de un modelo. Barcelona: Universitat Internacional de Catalunya. Obtenido de <https://www.tdx.cat/handle/10803/9346>
- Fernández, H. (2021). ¿Qué es la productividad? Recuperado el 29 de 03 de 2021, de <https://economyatic.com/que-es-la-productividad/>
- Hernández , H. (2015). ¿Qué es la productividad? Economía TIC. Recuperado el 01 de 04 de 2021, de <https://economyatic.com/que-es-la-productividad/> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). McGraw-Hill. Obtenido de <https://cutt.ly/xA0MskS>
- Maldonado, Á. (2011). Gestión de procesos. Recuperado el 02 de 04 de 2021, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/index.htm>
- Manchay, A. (2017). “Plan de negocio para incrementar la producción y productividad del café pergamino de la asociación de productores agropecuarios, laguna el pando del centro poblado de chimara cajamarca 2017. Universidad Juan Mejia Baca , Chimara-Namballe. Recuperado el 31 de 03 de 2021, de <https://cutt.ly/AA0MI0u>
- Organizacion intenacional del cafe. (16 de septiembre de 2019). Obtenido de <https://cutt.ly/GA0McU7>
- Republica, L. (14 de enero de 2020). Obtenido de <https://cutt.ly/kA0MmNt>
- Smith, A. (2010). Una Investigacion sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones. Mexico: Fondo de Cultura economica.
- Steiner, G. (2003). Planeación Estratégica, 30°. , Compañía Editorial, México, Pag.20
- Tapia, L. (2016). Propuesta del plan estratégico 2016 - 2020 para coopeatenas r.l. Rodrigo Facio. Recuperado el 29 de 03 de 2021, de <https://cutt.ly/GA0NS76>
- Venegas Sánchez, S., Orellana Bueno, D., & Pérez Jara, P. (2018). La realidad Ecuatoriana en la producción de café. RECIMUNDO, 2(2), 72-91. [https://doi.org/10.26820/recimundo/2.\(2\).2018.72-91](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(2).2018.72-91)
- Posada, S. G. (junio de 2019). Obtenido de https://quecafe.info/mayores-productores-de-cafe-en-el-mundo/#10_Mayores_productores_de_cafe_Peru