



UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

TESIS PARA OBTENER
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE NEGOCIO PARA EL POSICIONAMIENTO
Y COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE LA
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA BAGUA
GRANDE LTDA, PROVINCIA DE UTCUBAMBA,
REGIÓN AMAZONAS, 2017

Autor: Bach. Jorge Luis Gonzales Gonzales

Asesor: Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

BAGUA GRANDE - PERÚ
2019
BAGUA GRANDE - PERÚ

2019



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE NEGOCIO PARA EL POSICIONAMIENTO
Y COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE LA
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA BAGUA
GRANDE LTDA, PROVINCIA DE UTCUBAMBA,
REGIÓN AMAZONAS, 2017**

Autor:

Bach. Jorge Luis Gonzales Gonzales

Asesor:

Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

Registro ()

**BAGUA GRANDE - PERÚ
2019**

DEDICATORIA

A mis padres por darme la vida, por su motivación, por creer en mí, por brindarme la confianza y apoyo incondicional para salir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mis padres, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

A mi asesor de tesis Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar, por brindarme su apoyo, durante el desarrollo de mi investigación.

A mis jurados, por su valiosa dedicación y participación en la elaboración de mi tesis.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. POLICARPIO CHAUCA VALQUI
RECTOR

Dr. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN
VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Dr. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

JURADO EVALUADOR

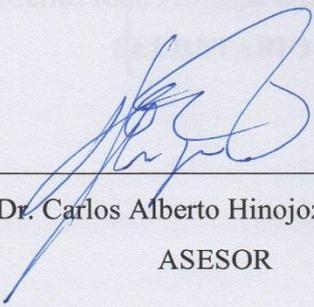
VISTO BUENO DEL ASESOR DE LA TESIS

El que suscribe en cumplimiento del artículo 23 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (RCG. N° 022-2006-UNAT-A-CG.), da el visto bueno al informe final de la tesis **“Modelo de negocio para el posicionamiento y competitividad en el mercado de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda., provincia de Utcubamba, región Amazonas, 2017”**, del Bachiller: Jorge Luis Gonzales Gonzales, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el jurado evaluador, para su posterior sustentación, el mismo que fue elaborado de acuerdo a la metodología científica y en concordancia con el esquema de la UNTRM.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Econ. Carlos Raúl Hinojoza Salazar M.Sc.

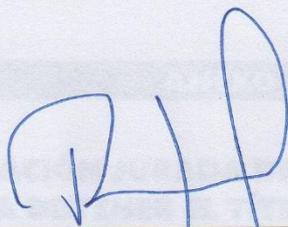

Dr. Carlos Alberto Hinojoza Salazar

ASESOR

Mg. Cecil Wilmer Burga Campos

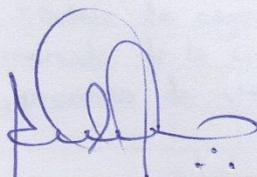
VOCAL

JURADO EVALUADOR



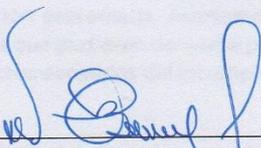
Mg. Ricardo Rafael Alva Cruz

PRESIDENTE



Econ. Carlos Raúl Poémape Oyanguren M.Sc.

SECRETARIO



Mg. Cecil Wilmer Burga Campos

VOCAL



ANEXO 3-K

**DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

Yo Jorge Luis Gonzales Gonzales
identificado con DNI N° 70920780 Estudiante()/Egresado (X) de la Escuela Profesional de
Administración de Empresa de la Facultad de:
Ciencias Económicas y Administrativas
de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la Tesis titulada: "Modelo de negocio para el posicionamiento y competitividad en el mercado de la Cooperativa Agraria Capitalera Esagua Grande Ltda, provincia de Utcubamba, Región Amazonas, 2017"

que presento para obtener el Título Profesional de: Licenciado en Administración de Empresas.

2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, y para su realización se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La Tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La Tesis presentada no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. La información presentada es real y no ha sido falsificada, ni duplicada, ni copiada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la Tesis para obtener el Título Profesional, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la Tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que la Tesis para obtener el Título Profesional haya sido publicado anteriormente, asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 03 de Julio de 2019


Firma del/a Tesista



ANEXO 3-N

**ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

En la ciudad de Chachapoyas, el día 03 de Julio del año 2019, siendo las 11:44 am horas, el aspirante Jorge Luis Gonzales Gonzales defiende en sesión pública la Tesis titulada: Modelo de Negocio para el Posicionamiento y Competitividad en el Mercado de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda, Provincia de Utcubamba, región Amazonas, 2017 para obtener el Título Profesional de Administración de Empresas a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente : Mg. Ricardo Rafael Alva Cruz
Secretario : Mg. Carlos Raúl Poénape Oyanguren
Vocal : Mg. Cecil Wilmer Burga Campos

Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y método, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado () Desaprobado ()

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 12:00 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

SECRETARIO

VOCAL

PRESIDENTE

OBSERVACIONES:

ÍNDICE o CONTENIDO

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Autoridades universitarias	v
Visto bueno del asesor de la tesis	vi
Jurado evaluador	vii
Declaración jurada de no plagio de tesis	viii
Acta de evaluación de sustentación de tesis	ix
Índice o contenido	x
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema de investigación	3
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Marco teórico	4
1.3.1 Antecedentes	4
1.4 Bases teóricas	8
1.5 Definición de términos básicos	10
II. MATERIAL Y MÉTODOS	13
2.1 Objeto de estudio	13
2.2 Variables de estudio	13
2.3 Operacionalización de variables	14
2.4 Tipo de estudio	15
2.5 Diseño de la investigación	15
2.6 Población, muestra y muestreo	15
2.7 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
2.8 Análisis de datos	16
III. RESULTADOS	17
3.1 Diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande	17
3.1.1 Informes financieros de la cooperativa Bagua Grande	23
3.2 Identificación de los componentes del modelo de negocio de acuerdo con la realidad y objetivos de la cooperativa agraria cafetalera	29
3.3 Propuesta del modelo de negocio para el posicionamiento en el mercado de la cooperativa agraria cafetalera Bagua Grande	29
3.3.1. Descripción de la propuesta del modelo de negocios para la cooperativa agraria cafetera Bagua Grande	29
3.3.2 Análisis estratégico y propuesta de valor	30
3.3.3 Identificación del segmento del mercado	35
3.3.4 Presupuesto	37
IV. DISCUSIÓN	39
V. CONCLUSIONES	41
VI. RECOMENDACIONES	42
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
VIII. ANEXOS	45

Entrevista a representantes de las empresas compradoras de la producción de la cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande	45
Entrevista a funcionarios de sobre las operaciones de la cooperativa Agraria cafetalera Bagua Grande	46
Encuesta a socios de la cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande	47
Evidencias fotográficas	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Operacionalización de variables.....	14
Tabla N° 02: Resultados de la entrevista a funcionarios sobre las operaciones de la cooperativa agraria cafetalera Bagua Grande.....	22
Tabla N° 03: Panamerican coffee (Costa Rica).....	23
Tabla N° 04: Sustainable harvest (EE.UU.).....	23
Tabla N° 05: Café direct – falcon (Inglaterra).....	24
Tabla N° 06: Falcon (Inglaterra).....	24
Tabla N° 07: Hacofco (Alemania).....	24
Tabla N° 08: Icc.....	24
Tabla N° 09: Icona (España).....	24
Tabla N° 10: Resumen de ventas-clientes.....	25
Tabla N° 11: Financiamiento del exterior.....	25
Tabla N° 12: Resumen de campaña de exportación por contenedores 2017.....	25
Tabla N° 13: Desarrollo de modelo de negocio.....	36
Tabla N° 14: Presupuesto	37
Tabla N° 15: Cronograma de implementación	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Género.....	17
Gráfico N° 02: Lugar de procedencia.....	17
Gráfico N° 03: Edad.....	18
Gráfico N° 04: Ocupación.....	18
Gráfico N° 05: Cuantos años lleva de socio de la cooperativa.....	19
Gráfico N° 06: Motivos por las que se asoció.....	19
Gráfico N° 07: Como considera usted la gestión de los directivos de la cooperativa...	20
Gráfico N° 08: ¿Cuáles son las principales deficiencias de la gestión?	20
Gráfico N° 09: Fortalezas de la cooperativa.....	21
Gráfico N° 10: Debilidades de la cooperativa.....	21

RESUMEN

El proyecto de investigación titulado: Modelo de negocio para el posicionamiento y competitividad en el mercado de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA., Provincia de Utcubamba, Región Amazonas, 2017. Tuvo como objetivo general proponer un modelo de negocio para el posicionamiento y competitividad en el mercado de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA., Provincia de Utcubamba, Región Amazonas. Por las características de esta investigación, será descriptiva; y por la presentación de sus resultados, tendrá un enfoque mixto, es decir información cualitativa e información cuantitativa que se plasmarán en tablas y figuras según corresponda haciéndose uso de métodos como el inductivo – deductivo y el analítico; la investigación culminará en una propuesta de modelo de negocios para la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA. Se llegó a las siguientes conclusiones: El diagnóstico ha permitido identificar que no existe un modelo de negocio definido en la cooperativa agraria Cafetalera Bagua Grande y que su gestión actual es tradicional empírica y sus rendimientos no son altos, pero tampoco existe pérdida y van en función a al movimiento económico mundial. El modelo de negocios identificado es el modelo canvas que tiene nueve componentes que son: socios clave, proveedores clave, actividades clave, la propuesta del valor, las relaciones con el cliente, canales, segmentos del cliente, recursos claves, costos e ingresos. Este fue escogido porque cumple con las características acordes con la realidad y los objetivos de la cooperativa agraria.

Palabras claves: Modelo, gestión, posicionamiento, competitividad, mercado, cooperativa agraria cafetalera.

ABSTRACT

The research project entitled "Business model for the positioning and competitiveness in the market of Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA., Utcubamba Province, Amazonas Region, 2017. Its general objective was to propose a business model for positioning and competitiveness. in the market of Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda., Province of Utcubamba, Amazonas Region. Due to the characteristics of this investigation, it will be descriptive; and by the presentation of its results, it will have a mixed approach, ie qualitative information and quantitative information that will be reflected in tables and figures as appropriate, making use of methods such as inductive - deductive and analytical; the investigation will culminate in a business model proposal for the Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA. The following conclusions were reached: The diagnosis has made it possible to identify that there is no defined business model in the Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande and that its current management is traditional and its yields are not high but there is no loss and they are based on to the global economic movement. The identified business model is the canvas model that has nine components that are: key partners, key suppliers, key activities, value proposition, customer relationships, channels, customer segments, key resources, costs and revenues. This was chosen because it meets the characteristics consistent with the reality and objectives of the agricultural cooperative.

Key words: Model, management, positioning, competitiveness, market, coffee agrarian cooperative.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la agricultura es una actividad económica importante casi el 80% de los países lo desarrollan y promueven como parte de sus alternativas de su desarrollo. El café es un producto agrícola que presenta mayor producción a nivel mundial, teniendo a los países con mayor producción a los ubicados en África y América del sur. Los principales países cafetaleros a nivel mundial son Etiopia, Brasil y Colombia; el Perú está considerado entre los países de mediana producción. los países antes mencionados tienen como sus políticas de estado promover la industria cafetera para ello utilizan diversas estrategias como la creación de asociaciones, entidades financieras y cooperativas que se dedican a esta actividad, estas son empresas planificadas y que se dirigen a través de un modelo de negocios que les permite desarrollarse en un mercado altamente competitivo. (Pérez, López, & Sosa, 2011)

A nivel nacional la producción de café en ciertas regiones del país como Amazonas, Cajamarca, Cusco, Puno, Madre De Dios, está tomando un sitio importante y contribuye considerablemente al PBI regional, en el ámbito socioeconómico incrementa el ingreso per cápita de los Agricultores y de la cadena de valor que esta industria genera. Puno es uno de los principales productores de café especial tiene diversas asociaciones como el de la provincia de Sandía que producen un café orgánico denominado tunqui que el 2014 ganó el premio como mejor café especial en el certamen anual de la asociación de café especial de América, realizado en California, Estados Unidos. Para llegar a estos objetivos los productores tuvieron que desarrollar un modelo de negocios que les permita ser competitivos y obtener un producto de alta calidad bajo los estándares de exigencia de los estándares internacionales. (Medina, 2016)

La región Amazonas es una de las principales regiones productoras de café, y según el mapa regional de producción cafetera la provincia de Utcubamba representa un 35 % del total lo que ha generado que se cree la cooperativa agraria a partir del año 1978 con la finalidad de favorecer a los agricultores en la producción y comercialización de café. La cooperativa es de régimen privado y está compuesta organizacionalmente por la asamblea general de socios, un

directorio, y la gerencia general que distribuye la organización en diferentes áreas como almacén, contabilidad, comercialización. El principal problema radica en que no se está aplicando un modelo de negocios adecuado que dirija la producción cafetera de los socios y tecnifique incluyéndole valor agregado que le permita lograr el posicionamiento y la competitividad en el mercado a la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande y con esto logre mejorar los beneficios económicos y sociales de ellos.

Modelo Pay as You Go: Hoy en día es muy popular, muchas empresas de telefonía móvil la utilizan. El modelo de negocio se basa en ofrecer a los clientes cuotas mensuales con una suma determinada, donde ellos obtendrán una cantidad limitada de minutos en su servicio. Otras de las operaciones es la del “Crédito” la cual se basa en que el cliente cargue una suma de dinero en su cuenta y que luego de un tiempo, el crédito no utilizado se consuma (López, 2014).

El proyecto de investigación se justifica porque la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA. tiene la necesidad de posicionar su producto que es el café en un mercado competitivo, para ello se hace necesario seguir los lineamientos de un modelo de negocios que oriente los estándares de productividad, calidad y comercialización de esta asociación para poder permanecer en el mercado. La investigación buscará generar nuevos conocimientos teóricos relacionados a modelos de negocio enfocados a generar competitividad en cooperativas agrarias cafetaleras y que forme parte de las teorías de gestión empresarial.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se orienta a solucionar el problema del posicionamiento en el mercado de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande a través de un modelo de negocios que se basará en un diagnóstico de las condiciones básicas de la empresa.

Desde el punto de vista económica es que la investigación buscará plantear lineamientos que genere mayor rentabilidad a los socios de Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande que comercializan su producción de café en un mercado competitivo.

Desde el punto de vista social, el modelo de negocio deberá contemplar responsabilidad en este factor; promoviendo la mejora de calidad de vida de los socios de la cooperativa.

1.1 Planteamiento del problema de investigación

¿De qué manera un modelo de negocio logrará el posicionamiento y competitividad en el mercado de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA., provincia de Utcubamba, región Amazonas, 2017?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer un modelo de negocio para el posicionamiento y competitividad en el mercado de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA., provincia de Utcubamba, región Amazonas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las operaciones actuales de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.
- Identificar los componentes del modelo de negocios de acuerdo a la realidad y objetivos de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.
- Elaborar la propuesta de modelo de negocios para el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

1.3 Marco teórico

1.3.1. Antecedentes

A nivel internacional

Contreras (2012), en su investigación titulada Desarrollo de un nuevo modelo de negocios para la inspección de fruta fresca, que se desarrolló en la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. El objetivo del modelo es innovar mediante aprendizaje por observación y mediante fallas generadas por ciclos de prototipo y pruebas. Este modelo de negocios tan solo descubre las ventajas de otros modelos, de otras industrias, y los conjuga para ofrecer una solución a un problema transversal para las industrias que comercializan o transportan bienes.

En esta investigación se concluyó lo siguiente:

- La tesis concluye con la presentación del prototipo, el cual fue testado en dos empresas exportadoras de frutas, recibiendo críticas favorables y considerando el servicio como clave para sus operaciones comerciales.
- Tanto el modelo de negocio como la plataforma web generada, marcan una diferencia sustancial respecto de lo que hasta ahora se hace en servicios similares.
- Existe proyección internacional del servicio, concretamente con un próximo lanzamiento en Lima, Perú.
- El futuro de los servicios de inspección tanto de fruta como de otros bienes que se comercializan en el mercado internacional y que requieran de inspección, apuntarán hacia el uso de tecnologías que permitan realizar chequeos de manera remota de ciertos parámetros críticos de los productos.

Ochoa & Villalobos (2010), en su investigación titulada Plan de negocios para una cooperativa agrícola de trabajo asociado de producción y comercialización de plátano orgánico en el Departamento de Cundinamarca. Trabajo de grado para optar el título profesional de Administrador de

Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Esta investigación tuvo por objetivo general diseñar un plan de negocios para una cooperativa agrícola sostenible competitivamente, que promueva la siembra del cultivo de plátano orgánico, su acopio y comercialización, operando con población vulnerable de Cundinamarca de tal forma que se logre su promoción social. El método utilizado en el desarrollo del presente plan de negocios corresponde al caracterizado como es el descriptivo, teniendo como instrumentos de recolección de datos a las encuestas para consumidores de plátano de ingresos altos de la ciudad de Bogotá y a la entrevista dirigida al coordinador del programa nacional de agricultura limpia.

Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Crear una empresa, EcoDodo, con plátano orgánico de excelente aceptación de acuerdo a los resultados de la encuesta.
- Se va a posicionar la marca para un mercado de ingresos altos de Bogotá.
- La comercialización del plátano orgánico se hará en supermercados y tiendas especializadas de productos orgánicos.
- Existen tierras aptas para cultivos de plátano orgánico en proceso de conversión en Cundinamarca que podrían localizarse en municipios como Villeta, Guaduas, Silvania, Girardot, entre otros, que a su vez cuentan con desplazamiento y población vulnerable.
- Al principio el mantenimiento del cultivo es alto en razón a que el campesino se ve obligado a desarrollar una práctica cultural que compense la no utilización de agroquímicos tradicionales, sin embargo, en el mediano-largo plazo, el cultivo gana en productividad y sostenibilidad.
- El modelo ideal a desarrolla es una cooperativa agrícola de trabajo asociado que dará oportunidad a personas vulnerables con vocación para este tipo de trabajo.
- Este proyecto garantizará ingresos cercanos a 60.869.882 de pesos durante los primeros cinco años.

Nivel nacional

Gamarra & alivia (2014), en su investigación titulada Modelo de negocio para la producción, procesamiento y comercialización de la carne de cuy con valor agregado al mercado internacional: El caso de Estados Unidos. Investigación desarrollada en la Maestría de Dirección Empresarial de la Universidad ESAN. El presente trabajo tuvo por objeto, proponer un modelo de negocio para la producción, procesamiento y comercialización de la carne de cuy con valor agregado al mercado internacional, caso Estados Unidos, viable y sostenible en el tiempo. Las herramientas metodológicas utilizadas fueron la investigación de mercado, a través del uso de entrevistas a profundidad e investigación exploratoria, el análisis estratégico aplicando el modelo Arbaiza, estrategias de marketing, estrategias de operaciones, plan de recursos humanos y análisis económico financiero.

En esta investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El modelo de negocio es viable en el tiempo.
- Asimismo, el liderazgo que viene asumiendo el estado y la empresa privada a través de instituciones como PROMPERU, ADEX y Sierra Exportadora, asociando a los productores por regiones, integrando las cadenas productivas y promocionando este producto (carne de cuy) en ferias internacionales y restaurantes peruanos de comida típica en New York – EEUU, contribuirán al crecimiento de la demanda y posicionamiento de nuestro producto.
- Se concluye además que el tratado de Libre Comercio (TLC) entre Estados Unidos y Perú contribuirá al desarrollo del sector exportador peruano promoviendo ideas de negocio como el expuesto en el presente Modelo de Negocios, generando puestos de trabajo con una mejor calidad de vida a la población y aportando al desarrollo de la economía del país a través de ingresos de divisas las cuales contribuirán al equilibrio de nuestra balanza comercial.
- La evaluación financiera del proyecto nos da como resultado un valor actual neto de US\$ 8,607, por ser mayor a cero se acepta el proyecto.

Pastor (2014), en su investigación titulada Propuesta de modelo de negocio para la asociación del centro de procesamiento pesquero artesanal en el

distrito de Santa Rosa – Lambayeque – 2013. Tesis para optar el título de Contador Público en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. La investigación tuvo como objetivo general plantear una propuesta de modelo de negocio para mejorar la gestión de la Asociación del Centro de Procesamiento Pesquero Artesanal en el distrito de Santa Rosa – Lambayeque. El tipo de investigación del presente trabajo fue descriptiva, bajo el enfoque cualitativo. La metodología utilizada fue el método analítico, inductivo y deductivo. Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Realizado el análisis interno de las empresas dedicadas al procesamiento pesquero artesanal, se comprueba que las empresas no cuentan con un modelo de negocio, por el contrario, lo hacen de forma tradicional y empírica debido a la escasa capacitación y asesoría recibida, para mejorar el proceso de producción, así como para la comercialización de sus productos.
- La forma tradicional de elaboración de los productos es sencilla, de fácil procesamiento y baja inversión, que, si bien permite a la Asociación obtener una rentabilidad mínima, sigue postergando por años su crecimiento y modernización debido a la falta de capacidad de negociación.
- Resulta favorable que la Asociación se encuentre ubicada en el distrito de Santa Rosa evitando costos adicionales de transporte, y permitiendo acceder con mayor posibilidad a los recursos hidrobiológicos, al mismo tiempo que contribuye a articular la Asociación con el desarrollo económico y bienestar del distrito de Santa Rosa.

Nivel regional

Constantino & coronel (2016), en su investigación titulada Propuesta de turismo terapéutico como alternativa para diversificar la oferta turística a través de un Spa Ecológico, Distrito de Chachapoyas, Región Amazonas – 2015. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Turismo y Administración en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Su objetivo general fue plantear una propuesta de turismo terapéutico como alternativa para diversificar la oferta turística a través de un spa ecológico

en el distrito de Chachapoyas, región Amazonas 2015. Se utilizó el método científico, mismo que hizo uso de métodos deductivo e inductivo para poder articular definiciones que forman parte de la base teórica y la articulación del informe final de la tesis; el método descriptivo permitió describir las características del mercado actual de la ciudad de Chachapoyas y el comportamiento de la oferta y la demanda que permitieron el planteamiento de un producto competitivo. Los datos fueron recolectados a través de encuestas y entrevistas a las poblaciones materias de estudio. Se concluyó lo siguiente:

- Los funcionarios de instituciones involucradas con la actividad turística; conocedores y especialista en turismo, consideran que el turismo considera que el turismo terapéutico tiene un gran potencial, argumentados en la biodiversidad y otros elementos naturales de la región y que su planificación podría contribuir a la diversificación de la oferta.
- Los representantes de los tours operadores, como los encargados de la organización y comercialización de productos turísticos, consideran que el turismo terapéutico, tiene posibilidades de desarrollo y existe una predisposición de su parte para constituirse en canales para la comercialización de este.

1.4 Bases teóricas

Teoría de modelos de negocio

Modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía. A la hora de establecer el modelo de negocio es importante que la persona en cuestión analice en profundidad la empresa y dé respuesta a una serie de preguntas pues en base a las respuestas podrá poner en marcha uno u otro tipo de modelo de negocio. En este caso, es importante que establezca si tiene competencia o no en ese servicio o producto que posee, qué es lo que le hace diferente del resto de rivales empresariales,

cómo va conseguir clientes, cómo se producirá el crecimiento y cómo se va a ganar el dinero.

El modelo del cebo y el anzuelo, desarrollado a comienzos del siglo XX, supone la oferta de un producto básico a bajo precio, incluso soportando pérdidas (el cebo), para después cobrar precios excesivos por los recambios o insumos asociados (el anzuelo). Este modelo de negocio es muy común en el negocio de las impresoras, que tienen un costo muy bajo en comparación al de los cartuchos de tinta (Pérez & Merino, 2008).

Tipos de modelos de negocios

Modelos de afiliados: En este modelo de negocio básicamente lo maneja un individuo o una empresa, los cuales actúan como intermediarios. La idea principal del modelo es realizar conexiones entre las empresas y clientes potenciales. Es un negocio muy simple, pero para emprenderlo es necesario tener muchas conexiones (Empresas y Clientes). Hoy en día es muy fácil emprenderlo, debido a que, gracias al Internet, es más rápido poder obtener conexiones (López, 2014).

Modelo Add-On: Sin duda es uno de los modelos más deshonestos de hoy en día, su estrategia es ocultar los gastos posteriores a la compra. Un buen ejemplo serían los sitios web que venden boletos de avión, los cuales anuncian los precios de sus boletos, pero omiten hasta últimas instancias las tasas y gastos posteriores (López, 2014).

Modelo de franquicias: Es uno de los modelos de negocios más conocido a nivel mundial, principalmente su idea es obtener franquiciados. Los cuales compraran la licencia y productos de las franquicias. Lo bueno de este modelo, es que cualquier persona con un poco de conocimiento sobre negocios y capitales puede tener una, siempre y cuando pueda convencer a los demás de que su “Marca” o “Servicio” es un éxito (López, 2014).

Modelo de publicidad: Este es uno de los modelos de negocios más populares, especialmente en la televisión y radio. Aunque en los últimos tiempos, la publicidad se ha visto obligada a enfocarse en Internet, donde hay mucha más persona. Obtener beneficios con la publicidad se ha convertido mucho más fácil, debido a que la publicidad se puede ver en todos los lugares donde hay personas. Como sabrán, la idea principal de este modelo es obtener clientes potenciales con publicidad de todo tipo (López, 2014).

1.5 Definición de términos básicos

Competitividad

Se denomina competitividad a la facultad de competir: disputarse el dominio de algo, rivalizar para quedarse con aquello que otro u otros también pretenden conseguir. La idea de competitividad alude a contar con la capacidad necesaria para enfrentar a los competidores (Pérez J. , 2016).

Mercado de negocio

Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio (Kotler, Gary, Cámara, & Cruz, 2005).

Producción

En el campo de la economía, la producción está definida como la creación y el procesamiento de bienes y mercancías. El proceso abarca la concepción, el procesamiento y la financiación, entre otras etapas. La producción constituye uno de los procesos económicos más importantes y es el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza (Pérez & Merino, 2012).

Cooperativa agraria

Una cooperativa agraria es una cooperativa donde los agricultores ponen en común sus recursos en ciertas áreas de actividad. Se distingue entre Cooperativas de servicios agrícolas que proveen varios servicios a sus miembros individualmente y Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra (o de producción agrícola), donde los recursos productivos (tierra, maquinaria) se ponen en común y los miembros labran conjuntamente. El significado más común de cooperativa agraria es normalmente cooperativa de servicios, que es la forma predominante en el mundo. Hay dos tipos de Cooperativas de servicios agrícolas: las cooperativas de suministros y las cooperativas de mercado. Las primeras abastecen a sus miembros con inputs para la producción, como semillas, fertilizantes, combustible y maquinaria. Las segundas se establecen para transformar, empaquetar, distribuir y hacer marketing de sus propios productos agrícolas (tanto cosechas como ganado). Los granjeros

también utilizan cooperativas de créditos como fuente de financiación tanto para el pago de mano de obra como para las inversiones (Cobia, 1989).

Producto

Es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada (Bonta & Farber, 2002).

Posicionamiento

Es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia (Marrón, 2014).

Distribución

Es la acción y efecto de distribuir (dividir algo entre varias personas, dar a algo el destino conveniente, entregar una mercancía). El término, que procede del latín *distributio*, es muy habitual en el comercio para nombrar al reparto de productos (Pérez & Merino, 2014).

Promoción

Es un término que hace mención a la acción y efecto de promover. Este verbo, por su parte, refiere a iniciar o impulsar un proceso o una cosa; elevar a alguien a un cargo o empleo superior al que tenía; o tomar la iniciativa para realizar algo (Pérez & Merino, 2014).

Competitividad

La competitividad puede definirse de manera clara, cuando se aplica a una empresa o grupo de empresas concreta que vende sus productos en un mercado bien definido. En ese caso una pérdida de competitividad amenaza a largo plazo la supervivencia de una empresa o grupo de empresas. Aplicado a un país el concepto de "competitividad" es más dudoso, ya que un país no es una empresa y el principio de la ventaja comparativa establece que dados dos países con fronteras de posibilidades de producción adecuadas encontrarán especializaciones mutuamente beneficiosas que garanticen la continuidad del comercio, sin que la viabilidad económica de uno de los dos países esté comprometida (Haidar, 2012).

Componentes

Es aquello que forma parte de la composición de un todo. Se trata de elementos que, a través de algún tipo de asociación o contigüidad, dan lugar a un conjunto uniforme (Pérez & Merino, 2009).

Modelo de negocio

Es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica, es una descripción de valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes de la empresa y su red de socios para la creación, para así generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. (Ostewalder, Morris & Magretta,2005)

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Objeto de estudio

Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande

2.2. Variables de estudio

Variable 01.

- Modelo de negocio

Variable 02.

- Competitividad y posicionamiento en el mercado

2.3. Operacionalización de variables

Tabla N° 01: Operacionalización de variables.

Variables	Definición teórica	Definición operativa	Dimensión	Indicador	Instrumento
Variable de estudio 01: Modelo de negocio	Es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica, es una descripción de valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes de la empresa y su red de socios para la creación, para así generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. (Ostewalder, Morris & Magretta,2005)	Es la propuesta de valor de planes de negocios dentro de una empresa.	- Gestión. - Operación. - Distribución.	-Propuesta con estrategias para la gestión de la cooperativa agraria. -Propuesta con estrategias para la operación de la cooperativa agraria. -Propuesta con estrategias para la distribución de la cooperativa agraria.	-Guía de entrevista -Formato de encuesta
Variable de estudio 02: Competitividad y posicionamiento en el mercado.	Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio (Kotler, Gary, Cámara, & Cruz, 2005).	Capacidad dinámica de una empresa para lograr sus objetivos.	- Plan de modelo de negocios.	-Diagnostico situacional de la cooperativa. -Un plan de modelo de Negocio.	

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. De acuerdo a la orientación

Básica

2.4.2. De acuerdo a la técnica de contrastación

Descriptiva

2.5. Diseños de la investigación



X : **Variable:** Modelo de negocio.

Y : **Variable:** Competitividad y posicionamiento en el mercado.

2.6. Población, muestra y muestreo

P1: 499 socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA.

La muestra será establecida mediante el muestreo aleatorio simple donde la fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra.

Z= nivel de confianza = 95% (1.96)

p= variabilidad positiva = 0.95

q= variabilidad negativa = 0.05

N= Tamaño de la población = 499

e= precisión o error = 0.05

M1: 64 socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.95)(0.05)(499)}{(499)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.95)(0.05)} = 64$$

2.7. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación tuvo como principales métodos al método inductivo y deductivo, para aplicar la lógica en la articulación de los constructos teóricos y los resultados obtenidos en el trabajo de campo que permitan la elaboración de una propuesta de modelo de negocios en base a las características del mercado. El método analítico, este método consistió en separar y estudiar cada una de las partes de la investigación, es decir estudiar el componente oferta y el componente demanda que permitió tener información objetiva para el diagnóstico como base para proyectar una propuesta de modelo de negocios en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande acorde a las características de la realidad del mercado.

Técnicas:

La encuesta, se aplicó a los socios de la cooperativa; esta fue un conjunto de preguntas planificadas orientadas a obtener información para realizar el diagnóstico.

La entrevista, se aplicó una entrevista estructurada y planificada a los trabajadores de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande.

Los instrumentos fueron los formatos estructurados para cada una de las técnicas anteriormente descritas.

2.8. Análisis de datos

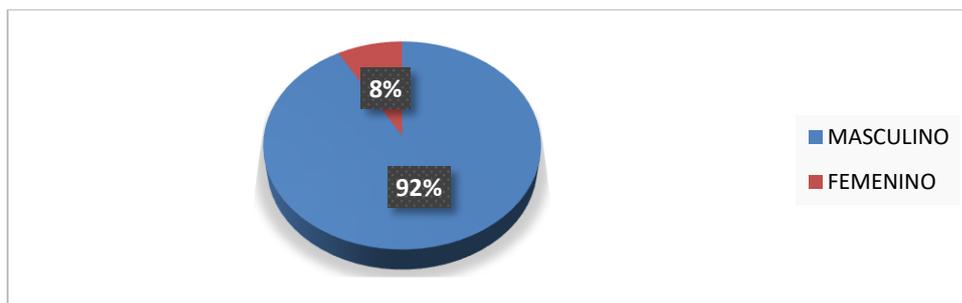
El procesamiento de datos, análisis y redacción del informe, se utilizarán los métodos inductivos, los cuales se realizarán en la etapa de gabinete y sistematización de resultados. Para ello se hará uso del programa informático Excel en su versión 2013, que permitirá la elaboración de figuras estadísticas de los datos cuantitativos recopilados en la etapa de campo por medio de la encuesta, mismos que serán interpretados y analizados como parte del diagnóstico que constituirá la base para la propuesta.

III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande

Para el diagnóstico se realizó un acopio de información de los socios, directivos y estado económico de la cooperativa siendo los resultados los siguientes.

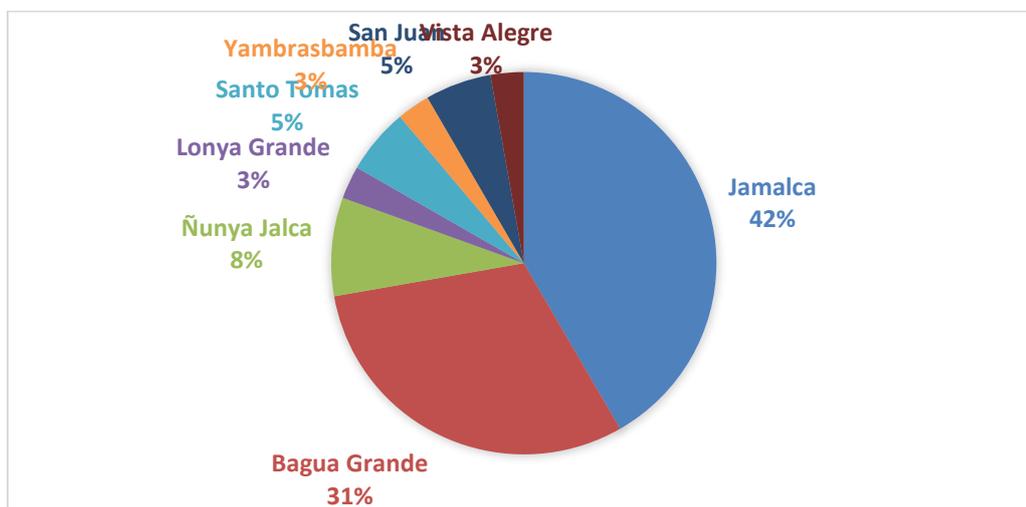
Gráfico N° 01: Género



Fuente: encuesta

De las 36 personas encuestadas un 92% son del género masculino y un 8% del género femenino llegando a indicar que la mayor parte de socios que conforman la cooperativa agraria son varones.

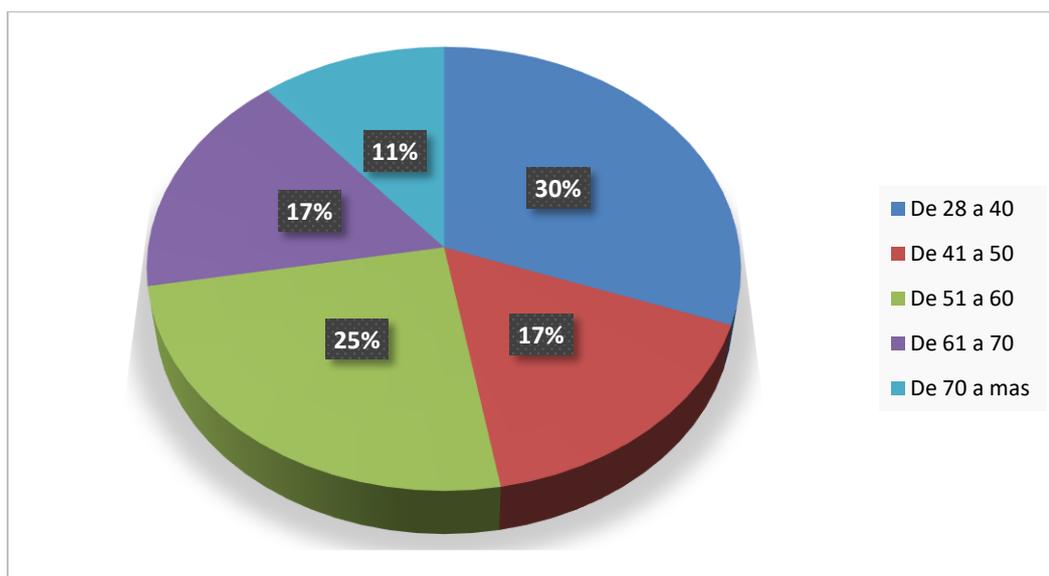
Gráfico N° 02: Lugar de procedencia



Fuente: encuesta

De las personas encuestadas el mayor porcentaje son de Jamalca, Bagua Grande, Ñunya Jalca y luego están Santo Tomás y San Juan.

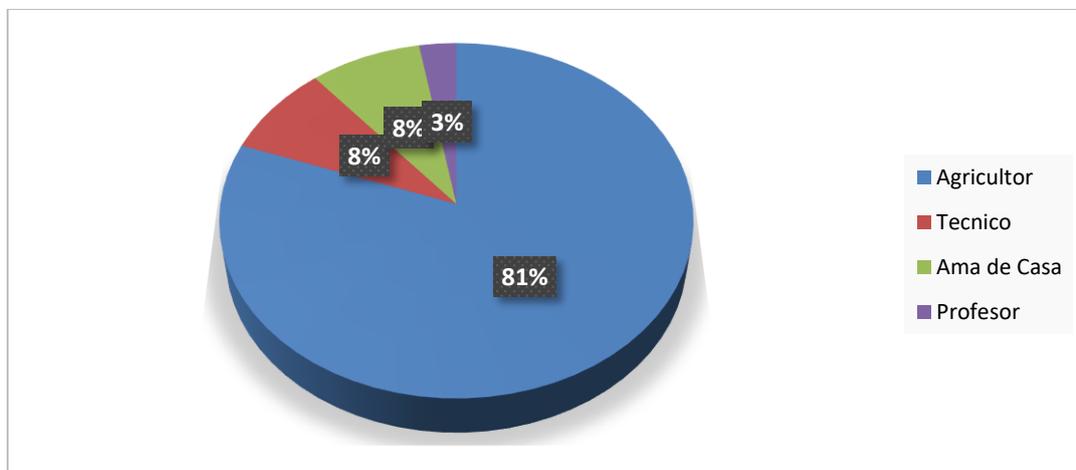
Gráfico N° 03: Edad



Fuente: encuesta

De las personas encuestadas un 30% están entre las edades de 28 a 40 años, el 25% están entre los 51 y 60, 17% están de 41 a 50 y los de 61 a 70 años y con un 11% están de los 70 a más.

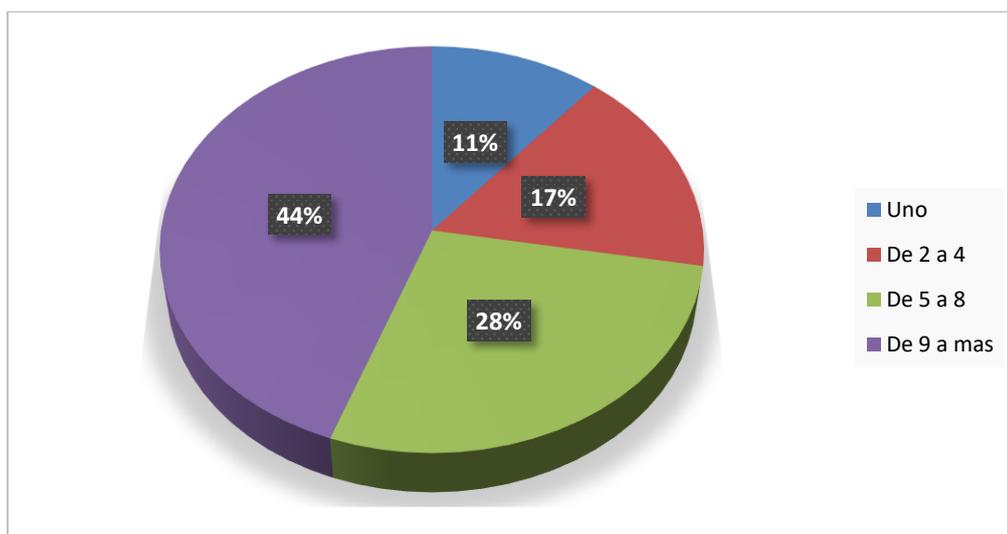
Gráfico N° 04: Ocupación



Fuente: encuesta

El 81% de las personas encuestadas son agricultores, el 8% son técnicos y ama de casa y el 3% restante son profesores.

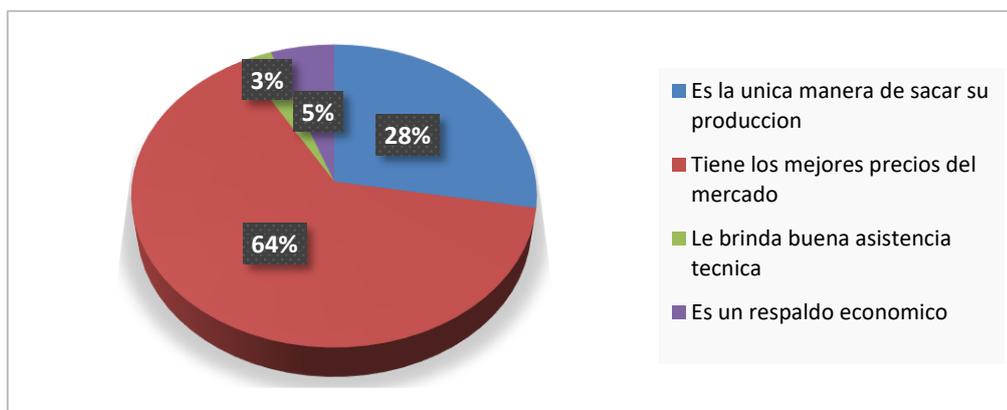
Gráfico N° 05: Cuántos años lleva de socio de la cooperativa



Fuente: encuesta

De las personas encuestadas el 44% son socios en la cooperativa de 9 años a más, el 28% están de 5 a 8 años, el 17% están de 2 a 4 años y el 11% están un año.

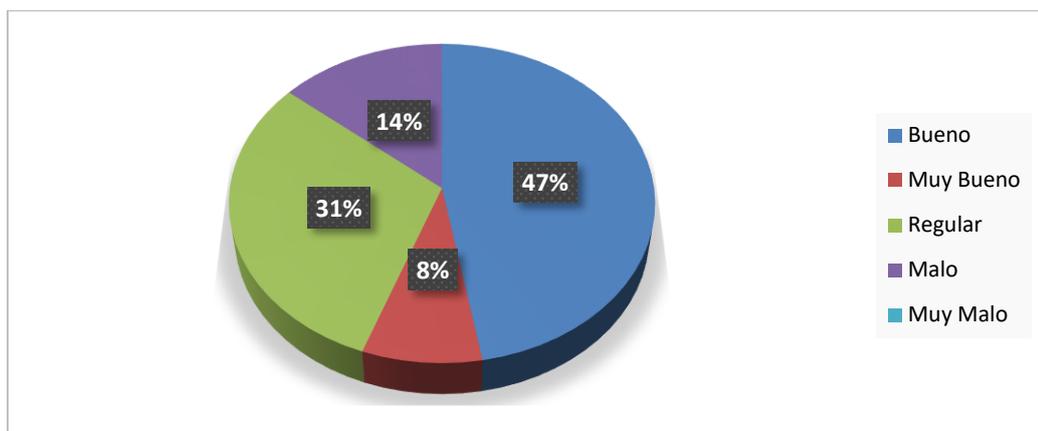
Gráfico N° 06: Motivos por las que se asoció



Fuente: encuesta

El 64% de los encuestados contestaron que el motivo por el que se asoció es porque tienen los mejores precios del mercado, el 28% porque es la única manera de sacar su producción, el 5% porque es un respaldo económico y un 3% porque brinda buena asistencia técnica.

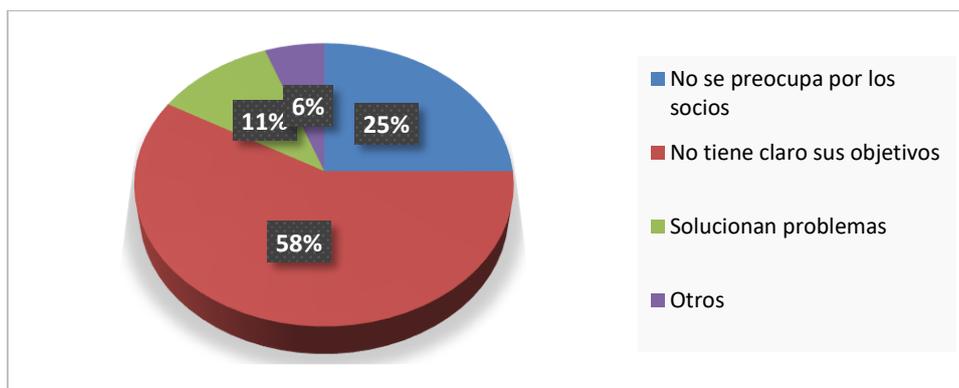
Gráfico N° 07: Cómo considera usted la gestión de los directivos de la cooperativa



Fuente: encuesta

De las personas encuestadas el 47% considera que la gestión de las directivas de la cooperativa es buena, el 31% lo considera regular, el 14% malo y el 8% muy bueno.

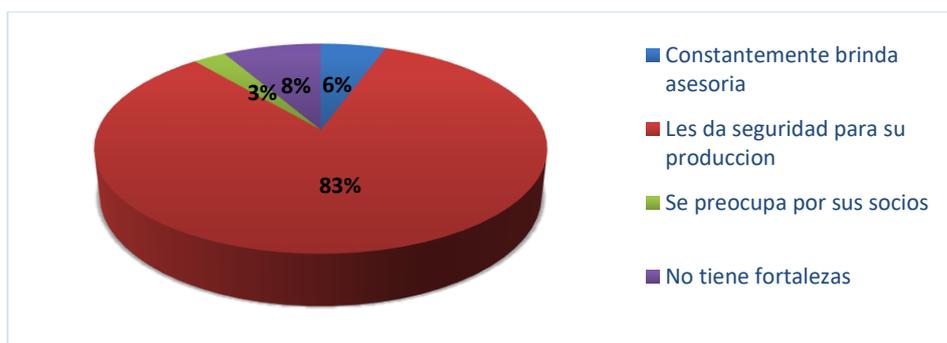
Gráfico 08: ¿Cuáles son las principales deficiencias de la gestión?



Fuente: elaboración propia

Los encuestados respondieron que las principales deficiencias de la gestión en la cooperativa con un 58% son que no tienen claro sus objetivos, el 25% dijeron que no se preocupan por los socios, el 11% que no solucionan problemas y el 6% que son otros aspectos.

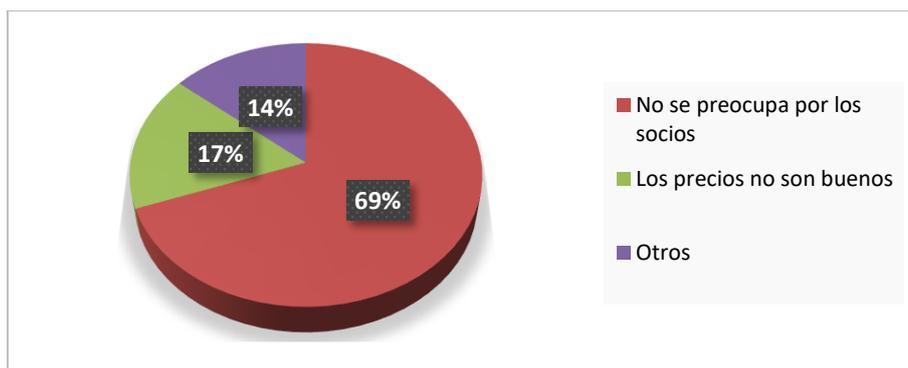
Gráfico N° 09: Fortalezas de la cooperativa



Fuente: encuesta

Un 83% de los encuestados opinaron que su fortaleza de la cooperativa es que les da seguridad para su producción, el 8% dijeron que no tiene fortalezas, el 6% que constantemente brindan asesoría y un 3% opinaron que se preocupa por sus negocios.

Gráfico 10: Debilidades de la cooperativa



Fuente: elaboración propia

El 14% de las personas encuestadas respondió que las debilidades de la cooperativa son otros aspectos, el 17% que los precios no son buenos, el 69% que no se preocupa por los socios.

Tabla N° 02: Resultados de la entrevista a funcionarios sobre las operaciones de la cooperativa agraria cafetalera Bagua Grande (LTDA)

<p align="center">NOMBRE CARGO</p> <p>PREGUNTAS</p>	<p align="center">Eder Grandes Muñoz (Gerente General)</p>
<p>¿Cómo considera usted la gestión actual de la cooperativa agraria cafetalera Bagua Grande?</p>	<p>Gestión eficiente</p>
<p>Para la gestión se está aplicando algún modelo de negocio determinado.</p>	<p>Buscar generar valor en las distintas unidades y líneas de negocio mediante la mejora continua.</p>
<p>¿Se consideran una empresa cooperativa? ¿Por qué?</p>	<p>Si es una empresa, porque se maneja como tal buscando minimizar los costos de producción y genera mayor utilidad adicional a una responsabilidad social.</p>
<p>¿Cuáles son sus fortalezas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de emprendimiento de sus socios. - Ser la cooperativa emblemática - Modelo de cooperativismo a nivel de país.
<p>¿Cuáles son sus debilidades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bajas capacidades productivas y empresariales de los socios - Distintas carteras y modelo de vida de sus socios, financiamiento a tazas promedios
<p>¿Cuáles son sus amenazas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fluctuación de precios, bolsa muy inestable. - Competencia ilegal
<p>¿Cuáles son sus oportunidades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente demandas por cafés de calidad. - Existencia de entidades públicas interesados en exportar la caficultura.
<p>¿Existe documentos que direccionen la gestión de la cooperativa? ¿Cuales?</p>	<p>Se viene generando un plan estratégico para los próximos 5 años.</p>
<p>¿El personal que labora es calificado?</p>	<p>Es calificado, pero se tiene que mejorar.</p>

¿Considera que se debe mejorar la gestión con un modelo nuevo que la dirección?	Si puede realizar algunos ajustes
Si se presentara un modelo nuevo de gestión ¿estaría dispuesto a aplicarlo?	Se tendría que hacer un riguroso análisis de las ventajas y desventajas.

3.1.1. Informes financieros de la cooperativa agraria Bagua Grande

Principales mercados

Los principales mercados se encuentran en América: Costa Rica con Panamerican coffee, Estados Unidos con Sustainable Harvest; en Europa se encuentra: CAFÉ DIRECT –FALCON (Inglaterra), HACOFCO (Alemania), ICC Y ICONA en España.

Tabla N° 03: Panamerican coffee (Costa Rica)

STATUS	CONT	QQ/46	P. PROM X QQ	TOTAL, USD
FTP	4	1,650.00	USD 169.36	USD 279,439,67
TOTAL	4	1,650.00		USD 279,439,67

Fuente: área de comercialización y contabilidad
Elaboración: propia

Tabla N° 04: Sustainable harvest (EE. UU)

STATUS	CONT	QQ/46	P. PROM X QQ	TOTAL, USD
CV	2	855	USD 158.47	USD 134,368.34
FT	2	840	USD 162.25	USD 136,297.19
FT-ESP	1	420	USD 162.26	USD 68,148.59
FTO	8	3360	USD 195.85	USD 658,059.84
TOTAL	13	5,475		USD 996,873.96

Fuente: área de comercialización y contabilidad
Elaboración: propia

Tabla N° 05: Café direct – falcon (Inglaterra)

STATUS	CONT	QQ/46	P. PROM X QQ	TOTAL, USD
FT	4	1,650.00	USD 172.67	USD 287,011.31
TOTAL	4	1,650.00		USD 287,011.31

Fuente: área de comercialización y contabilidad
Elaboración: propia

Tabla N° 06: Falcon (Inglaterra)

STATUS	CONT	QQ/46	P. PROM X QQ	TOTAL, USD
FT	3	1,237.5	USD 148.73	USD 200,794.97
TOTAL	3	1,237.5	USD 148.73	USD 200,794.97

Fuente: área de comercialización y contabilidad
Elaboración: propia

Tabla N° 07: Hacofco (Alemania)

STATUS	CONT	QQ/46	P. PROM X QQ	TOTAL, USD
UTZ	7	3,150	USD 149.34	USD 470,695.6
TOTAL	7	3,150	USD 149.34	USD 470,695.6

Fuente: área de comercialización y contabilidad
Elaboración: propia

Tabla N° 08: ICC

STATUS	CONT	QQ/46	P.PROM X QQ	TOTAL USD
CV	2	825.00	USD 136	USD 112,200.00
TOTAL	2	825.00	USD 136	USD 112,200.00

Fuente: área de comercialización y contabilidad
Elaboración: propia

Tabla N° 09: Icona (España)

STATUS	CONT	QQ/46	P.PROM X QQ	TOTAL USD
CV	1	412.50	USD 127.27	USD 52,499,52
ORGANICO	1	412.50	USD 144.16	USD 59,464.59
TOTAL	2	825.00		USD 111,964.11

Fuente: área de comercialización y contabilidad
Elaboración: propia

Tabla N° 10: Resumen de ventas - clientes

CLIENTE	CONT	QQ/46	TOTAL USD
BENECKE	39	16,207.5	USD 2,776,353.76
CAFÉ DIRECT-FALCON	4	1,650	USD 287,011.31
FALCON	3	1,237.5	USD 200,794.97
HACOFKO	7	3,150	USD 470,695.60
ICC	2	825	USD 112,200.00
ICONA	2	825	USD 11,964.11
PANAMERICAN COFFEE	4	1,650	USD 279,439.67
SUSTAINABLE HARVEST	13	5,475	USD 996,873,96
TOTAL	74	3,1020	USD 5,235,333.38

Fuente: área de comercialización y contabilidad

Elaboración: propia

FINANCIAMIENTO

Tabla N° 11: Financiamiento del exterior

FINANCIERA	PRÉSTAMO	% TI	STATUS
RABOBANK	USD 259,382.07	9%	PAGADO
INCOFIN	USD 296,900,00	10%	PAGADO
RESPONSABILITY	USD 985,000.00	9.25%	PAGADO
WCCN	USD 214,933.83	10.75%	PAGADO
TOTAL	USD 1,756,215.90		

Fuente: contabilidad – Caja

Elaboración: propia

Tabla N° 12: Resumen de campaña de exportación por contenedores 2017

CLIENTE	CONTENEDORES
SUSTAINABLE HARVEST	16
BENECKE COFFEE	12
FALCON COFFEE	4
CAFEDIRECT	2
CARAVELA COFFEE	1
DAARNHOWER CO. BV	3
COW	4
TOTAL	42

COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA BAGUA GRANDE LTDA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de diciembre del 2017.2015
(Expresado en Nuevo Soles)

<u>ACTIVO</u>	<u>Diciembre 2017</u>		<u>Diciembre 2016</u>		<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>				
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>S/.</u>	<u>%</u>	<u>S/.</u>	<u>%</u>	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	<u>Diciembre 2017</u>		<u>Diciembre 2016</u>	
	<u>S/.</u>		<u>S/.</u>			<u>S/.</u>		<u>S/.</u>	
Efectivo y equivalente de efectivo	123,080.62	1.4%	906,184.80	10.6%	Sobre giro Bancario	40,791.30			
Cuentas por cobrar comerciales (Neto) 26.9%	2,189,363.10	24.8%	1,986,279.28	23.2%	Obligaciones Financieras	979,179.80	11.1%	2,304,160.23	
Otras cuentas por cobrar terceros	1,351,862.35	15.3%	514,920.30	6.0%	Cuentas por pagar comerciales	1,888,439.82	21.4%	176,233.54	2.1%
Otras cuentas por cobrar relacionadas		0.0%		0.0%	Otras Cuentas por Pagar	108,973.18	1.2%	25,175.99	0.3%
Existencias (Mercancías)	1,251,456.55	14.2%	119,913.15	1.4%	Provisiones Diferidas		0.0%		0.0%
Gastos contratados por anticipado		0.0%	921,398.58	10.7%	Cuentas por Pagar – Vinculadas		0.0%		0.0%
Total Activo Corriente 29.9%	4,915,762.62	55.7%	4,448,696.11	51.9%	Total Pasivo Corriente	3,017,384.10	34.2%	2,505,569.76	
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>					<u>PASIVO CORRIENTE</u>				
Valores			1,500.00		Obligaciones financieras	2,545,700.10		3,084,747.11	
Inmuebles, Maquina y Equipo (Neto)	3,908,192.00	44.3%	4,121,848.74	48.1%	Cuentas por pagar comerciales				
Intangibles (Neto)	2,203.39	0.0%	2,203.39	0.0%	Otras cuentas por pagar	163,867.70		327,979.50	
					Total pasivo no corriente	2,709,567.80		3,412,726.61	
					<u>PATRIMONIO</u>				
					Capital social-Aportes	350,269.00	4.0%	350,269.00	4.1%
					Capital adicional	160,429.44	1.8%	123,781.70	1.4%
					Reserva Legal	90,541.33	1.0%	90,541.33	1.1%
					Resultado acumulado	1,795,963.60	20.3%	1,849,178.65	21.6%
					Resultado de ejercicio	702,002.74	8.0%	242,181.19	2.8%
Total Activo no Corriente	3,910,395.39	44.3%	4,125,552.13	48.1%	Total patrimonio neto	3,099,206.11	35.1%	2,655,951.87	31.0%
TOTAL ACTIVO	8,826,158.01	100.0%	8,574,248.24	100.0%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,826,158.01	100.0%	8,574,248.24	100.0%

COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA BAGUA GRANDE LTDA
RESULTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
Al 31 de Diciembre del 2017, 2016
(Expresado en Nuevos Soles)

	Diciembre 2017		Diciembre del 2016	
Ventas Netas	8,844,401.64	100.00%	18,159,054.02	100.00%
(-)Costo de Venta	-8,716,811.26	-98.56%	-14,912,723.73	-82.00%
UTILIDAD BRUTA	127,590.26	1.44%	3,246,330.29	17.88%
(-)Gastos de Ventas	-770,563.92	-8.71%	-1,119,766.58	-6.17%
(-)Gastos Administrativos	-350,578.25	-3.96%	-1,542,345.02	-8.49%
(+)Otros Ingresos	2,045,434.56	23.13%	161,698.64	0.89%
(-)Otros Gastos	-84,890.31	0.96%	0.00	0.00%
UTILIDAD OPERATIVA	966,992.46		745,917.33	
(+)Ingresos Financieros	128,939.99	1.46%	73,657.61	0.41%
(-)Gastos Financieros	-393,929.71	-4.45%	-550,484.73	-3.03%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTO A LA RENTA	702,002.74	7.94%	269,090.21	1.48%
(-)Impuesto a la Renta	0.00		-37.852.00	
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	702,002.74	7.94%	231,238.21	1.27%

COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA BAGUA GRANDE

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015

(Expresado en Nuevos Soles)

	Por el año terminado al 31 de diciembre de	
	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Venta (Notas 17)	18,159,054	18,296,266
Costo de ventas (Nota 18)	(14,912,724)	(14,329,2016)
Utilidad bruta	3,246,330	3,967,060
Gastos de ventas y distribución (Nota 19)	(1,119,767)	(772,036)
Gastos de administración (Nota 20)	(1,542,344)	(1,209,723)
Utilidad de operación	582,219	1,985,301
Ingresos financieros	73,658	14,545
Gastos financieros	(550,486)	(1,376,181)
Otros ingresos	161,699	
Otros gastos		(229,440)
Utilidad antes del impuesto	269,090	394,225
Impuesto a la renta	(26,909)	
Utilidad neta	242,181	394,225

Las notas que se acompañan forman parte de los estados financiero

3.2. Identificación de los componentes del modelo de negocio de acuerdo con la realidad y objetivos de la cooperativa agraria cafetalera

De acuerdo con la realidad y los objetivos de la empresa se ha utilizado como modelo de negocios al modelo canvas que contiene los siguientes componentes: Socios clave, proveedores clave, actividades clave, la propuesta del valor, las relaciones con el cliente, canales, segmentos del cliente, recursos claves, costos e ingresos.

Socios clave: son las entidades que contribuirán al éxito del negocio pero que no son ni empleados ni proveedores

Proveedores clave: son los proveedores de recursos y servicios altamente especializados que la cooperativa agraria necesita

Recursos clave: son los capitales como la investigación que servirá para obtener información y conocimiento para mejorar las acciones de la cooperativa

Actividades clave: está relacionado al servicio profesional de alta calidad que proporcionales instituciones académicas a las que la cooperativa deberá tener como socios clave.

3.3. Propuesta del modelo de negocio para el posicionamiento en el mercado de la cooperativa agraria cafetalera Bagua Grande

3.3.1. Descripción de la propuesta del modelo de negocios para la cooperativa agraria cafetera Bagua Grande

Nombre: Modelo propuesta de negocios canvas para la Cooperativa Agraria Cafetera Bagua Grande

Misión: Comercializar a través de la exportación un café orgánico de calidad

Visión: En diez años convertirse en una empresa nacional líder de la exportación del café en el mundo manteniendo estándares internacionales de calidad.

Valores:

Se propone como valores de la organización y su cultura organizada, los siguientes:

- ✓ **Respeto.** - trato respetuoso e igualitario entre sus miembros y trabajadores.
- ✓ **Apoyo y colaboración.** - clave para la política de trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos comunes.
- ✓ **Mejora continua.** - en ello radica supervivencia, progreso, calidad y competitividad de la organización.
- ✓ **Fomento de la innovación y desarrollo.** - a través de la investigación en alianza estratégica con universidades de la región
- ✓ **Eficacia.** - manejo adecuado de los recursos.
- ✓ **Responsabilidad.** - económica, social y ambiental
- ✓ **Transparencia.** - comunicación permanente.

3.3.2 Análisis estratégico y propuesta de valor

En este análisis se ha realizado una relación de la cooperativa agraria cafetalera Bagua Grande LTDA-con el medio ambiente donde se desarrolle basado en la teoría Michael Porter y considerando también el aporte entre teórico de análisis estratégico de Cris Argyris se la identificando oportunidades y amenazas en el entorno organizacional; también se evalúa fortalezas y debilidades de la organización.

Análisis externo

Este análisis ha permitido determinar los factores relevantes del entorno de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande en el ámbito político, económico, social, tecnológico y ambiental. A partir de ello se han determinado oportunidades y amenazas de la organización siendo estos los siguientes:

Amenazas

- ✓ La reducción de los precios del café por debajo de \$ 0.50 la libra en el mercado internacional y causó la crisis económica en los sectores productores de café de Centro América y América del Sur.
- ✓ La débil organización de los productores obstaculiza el desarrollo de actividades y el aprendizaje sobre la producción de cafés orgánicos en el Perú.
- ✓ La producción de café de regiones específicas no es reconocida como cafés especiales por la comercialización tradicional, la falta de certificación y la poca información sobre la demanda de los mercados internacionales.
- ✓ El café orgánico tiene costes de producción más elevados que los cafés normales que utilizan el sistema de cultivo tradicional. A esto se añade que la producción de café orgánico se realiza a pequeña escala, por tanto sus precios de venta en el mercado son más elevados.
- ✓ Algunos productos alterados son mostrados como orgánicos, cuando en realidad no lo son, perjudicando la imagen de los verdaderos productos de origen natural.
- ✓ Muchos productores de café orgánico intentan someterse a las reglas del comercio justo, es decir, quieren ellos mismo, sin necesidad de intermediarios, vender sus productos al mundo. Sin embargo, no cuentan con facilidades financieras que les permitan concretar su situación.

Oportunidades

- ✓ El café es segundo producto más exportado en el mundo, después del petróleo. Esto es una oportunidad para el café orgánico porque el café normal ya tiene un mercado sólido en el mundo; por lo tanto, no se necesita convencer a los consumidores de los beneficios de este producto, sino más bien incentivarlos a consumir un tipo de café más natural o un sustituto directo como es el café orgánico.
- ✓ La época de cosecha del café orgánico en el Perú es distinta a los productores de México y América central. Eso puede ayudar a sostener la venta de café orgánico peruano en el mercado, por lo menos cuando, generalmente, el mundo no tiene un fácil acceso al café orgánico debido a que los grandes productores están en época de cultivo inicial.
- ✓ En China el consumo de café es considerado un signo de sofisticación. Esto, sumado al incremento de su demanda, convierte a este país en un atractivo nicho de mercado para los exportadores peruanos del café orgánico pues la demanda de café en China asciende a 500 mil sacos.
- ✓ Los consumidores chinos tienen una gran inclinación por productos naturales; por tanto, sería recomendable exportar la mayor parte de nuestro café orgánico a este país. Además, al contar con un TLC con este país, las transacciones comerciales podrían hacerse más rápidas y más fáciles favoreciendo al productor peruano.
- ✓ El cultivo de café orgánico se rige por normas internacionales de producción e industrialización que son vigiladas mediante un sistema de certificación que garantiza al consumidor la compra de café de alta calidad sin insumos de síntesis química

Análisis interno

En el análisis interno se han identificado los factores que repercuten dentro de la organización de manera positiva y negativa e incluye en la adecuada gestión de esta.

Fortalezas

- ✓ Es un producto que se cultiva sin el uso de pesticidas o fertilizantes, los cuales son habituales en la agricultura contemporánea. Se utilizan sólo métodos naturales en todo el proceso de cultivo y extracción del café orgánico.
- ✓ El cultivo de café orgánico contribuye a la protección y conservación de la biodiversidad. Los caficultores vienen dando importancia a la conservación y la fertilidad natural de los suelos, lo cual le da una ventaja comparativa con el resto de los cafés del mundo ya que muchas personas prefieren consumir productos que no dañen el medio ambiente como el café orgánico.
- ✓ El sector privado constituido por diversos agentes independientes: exportadores, industriales, cooperativas y productores han desarrollado la infraestructura necesaria para todas las fases del proceso productivo del café orgánico y son quienes tienen a su cargo la comercialización de este producto con el resto del mundo.
- ✓ Actualmente, el Perú cuenta con una cartera de clientes significativa en el resto del mundo para el café orgánico que produce. El café orgánico que peruano cuenta con una ventaja competitiva, es uno de los proveedores mundiales más importantes en el mundo.

Debilidades

- ✓ Perú compite con los grandes exportadores de café orgánico, tales como Colombia, Brasil y Vietnam. Cada uno de ellos con grandes carteras de clientes. Los fertilizantes naturales tienen un costo mayor que los fertilizantes comúnmente usados; por este motivo, se hace un poco difícil encontrar mercados en los cuales los consumidores estén dispuestos a pagar un precio más alto.
- ✓ Carreteras peruanas en mal estado que no permiten la incursión o el desarrollo de la producción de café orgánico.
- ✓ Escasa diversificación productiva, tendencia al monocultivo y a la producción de pequeña escala.
- ✓ La certificación de una plantación de café orgánico es muy complicada para el pequeño productor y sumamente costosa.
- ✓ Política tributaria que no ayuda a facilitarle al productor acciones que permitan concretar sus operaciones de venta.

3.3.3 Identificación del segmento del mercado

La producción mundial de café muestra un crecimiento acumulado de 23% en los últimos 10 años, pasando de 123 000 000 de sacos en el 2007 a 151 millones el 2017. La producción de café se ha concentrado en tres naciones que son-. Brasil, Vietnam y Colombia, con un acumulado de 62% del total de la producción en el mundo. Su distribución por tipo de café es 65% arábica y 35% robusta.

El comercio mundial del café involucra el 88% de la producción y se puede analizar de diferentes perspectivas. El principal enfoque es de 3 segmentos que son: grandes volúmenes, especialidad gourmet y certificados; también existen otros criterios de clasificación como: calidad, uso de mezclas y calendario de cosecha.

La producción de café certificado crece más que su mercado ocasionando un exceso de oferta; solo un 30% de este se puede vender. Los grandes productores como Brasil, Colombia y Vietnam certificados. El Perú es el cuarto país con certificaciones en el mundo seguido por Honduras, México y Etiopía.

Cuatro países concentran el 50% de la importación de café y se distribuyen de la siguiente manera: EE. UU 20%, Alemania 16%, Italia 8% y Japón 6%. En con café según fuentes especializadas, el segmento del comercio del café está consolidando estos mercados maduros y los mercados asiáticos que reemplazan.

El Perú es el noveno país productor de café y el séptimo exportador. El café peruano se vende en los tres segmentos: 88.1% convencional, 9.8% certificado y 2.4% especialidad. El café peruano se considera un café secundario para las mezclas, hecho que le confiere ventajas como ventana comercial y de calidad.

Los principales destinos del Perú son: EE. UU, Alemania y Bélgica que en su conjunto acumulan el 50% de la exportación. La compra es diversificada, convencional y certificado. La exportación peruana es manejada en un 40% por empresas nacionales, 40% por empresas multinacionales y 20% por organizaciones y productores.

Tabla N° 13: Desarrollo de modelo de negocio

Desarrollo del modelo de negocio Canvas						
Socios clave	Actividades clave	Propuesta del valor	Relaciones con el cliente	Segmento de cliente	Recursos clave	Canales
<ul style="list-style-type: none"> - Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza - Universidad Nacional La Molina 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigaciones para mejorar la producción de café - Investigaciones para mejorar exportación y comercialización del café - Elaboración del plan de marketing 	<p>Es generar una cadena de valor rentable desde el cultivo, siembra y cosecha, el proceso de despulpe y secado y la comercialización.</p>	<p>Las relaciones serán directas con la comercialización del producto por medio de la organización de productores con las empresas en los diversos destinos.</p>	<p>EE. UU, Bélgica, Alemania, Inglaterra, España, Costa Rica.</p>	<p>Los resultados de las investigaciones, fortalecimiento de capacidades de capacitadores y comercializadores y recurso económico financiable.</p>	<p>Los canales para comunicarnos serán vía internet, directo face to face, el indirecto a través de tiendas y distribuidoras y serán utilizados para comunicación, distribución y venta.</p>

3.3.4 Presupuesto

Se propone lo siguiente:

Tabla N° 14: Presupuesto

Actividades clave	Acciones	Meta	Responsable	Presupuesto
Investigaciones para mejorar la producción de café	Eliminación, mejoramiento y/o lanzamiento de nuevos cafés	Incrementar la producción en un 10%	Cooperativa y la UNTRM	S/ 5,000.00
	Evaluaciones de terrenos, pisos altitudinales y micro climas			S/ 2,000.00
	Parcelas demostrativas			S/ 5,000.00
Investigaciones para mejorar exportación y comercialización del café	Fortalecimiento de capacidades de la Cooperativa	Incrementar las ventas en un 10%	Cooperativa	S/ 1,000.00
	Participación en ferias internacionales			S/ 5,000.00
	Participación en ferias nacionales			S/ 5,000.00
	Valores añadidos al producto			S/ 1,250.00
Elaboración del plan de marketing	Contratación de especialista	Incrementar las ventas en un 10%	Cooperativa, UNTRM y UNLM	S/ 5,000.00
	Taller de identificación y problemática con socios			S/ 250.00
	Taller de evaluación de la Cooperativa con directivos			S/ 250.00
	Difusión a socios			S/ 1,250.00
Total de Presupuesto				S/ 31,000.00

Tabla N° 15: Cronograma de implementación

Estrategia	Acciones	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
Investigaciones para mejorar la producción de café	Eliminación, mejoramiento y/o lanzamiento de nuevos cafés	x	x	x	x
	Evaluaciones de terrenos, pisos altitudinales y micro climas		x	x	x
	Parcelas demostrativas		x		x
Investigaciones para mejorar exportación y comercialización del café	Fortalecimiento de capacidades de la Cooperativa	x			
	Participación en ferias internacionales		x		
	Participación en ferias nacionales			x	
	Valores añadidos al producto				x
Elaboración del plan de marketing	Contratación de especialista	x			
	Taller de identificación y problemática con socios	x			
	Taller de evaluación de la Cooperativa con directivos	x			
	Difusión a socios		x		

IV. DISCUSIÓN

Si se parte de la teoría que un modelo de negocios es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener se puede discutir que con lo encontrado en los resultados de las encuestas a los socios de la cooperativa y al gerente en la actualidad no existe un modelo de negocios definido porque los ingresos y beneficios que se obtienen no están planificados. Con la propuesta que se plantea en la tesis se busca que la cooperativa tenga lineamientos establecidos a través del modelo canvas que se adapta a la realidad de la producción y comercialización del café.

Un modelo de negocios se establece las pautas para atraer clientes, definir la oferta de un producto e implementarla a través de la publicidad y otros elementos relacionados. La propuesta del modelo canvas ha identificado como clientes a 3 mercados que se incluirán y reforzará en la cartera ya existente que son: Bélgica, Alemania y EE. UU, trabajando como producto el café convencional que tiene una gran aceptación en el mercado mundial que está por encima del 40% y las estrategias que se propone están en función a la aceptación que está teniendo el café peruano en el mundo. Estas estrategias serán trabajadas en función a criterios de la competitividad que son: globalización de la economía, avances tecnológicos que están relacionado, el desarrollo de la comunicación a través del modelo canvas y el nivel de la demanda que se encuentra en crecimiento por la producción de café peruano.

Contreras (2012), propone un modelo de negocios para la inspección de fruta fresca, su objetivo fue innovar mediante aprendizaje por la observación y mediante fallas generadas por los ciclos de prototipo y pruebas; su ventaja está en que este modelo soluciona problemas transversales para la industria a esta investigación se puede discutir lo siguiente ambas tesis están enfocadas a un producto agrario la diferencia está en que el café es una de las más grandes producciones a nivel mundial y la exportación de fresa tiene un mercado reducido. El modelo de negocios que se propone para el café va acorde a la realidad encontrada y esta parte de búsqueda de socios estratégicos porque requiere de investigación científica para mejorar su producción que le permita ser competitivo dentro de los estándares internacionales.

Pastor (2014), plantea una propuesta de modelo de negocios para una asociación pesquera en el distrito de Santa Rosa Lambayeque, su objetivo fue plantear una

propuesta de modelo de negocios para mejorar la gestión de esta asociación, la investigación fue descriptiva con enfoque cualitativo, la metodología utilizada fue analítica, deductivo e inductivo y en análisis interno y externo de la empresa se encuentra que este no cuenta con un modelo de negocio y lo hace de manera tradicional y empírico. A esta información obtenida de Pastor se puede discutir que la presente es agraria y la investigación de Pastor es pecuaria por sus dimensiones Pastor investiga un modelo de negocios para comercialización nacional tanto que el modelo de negocios que se propone en la siguiente tesis está enfocada a la importación por las características de comercialización del café. Los análisis internos que se realiza a ambas empresas identifican la carencia de un modelo de negocios y que este se viene ejecutando de manera empírica. El análisis externo arroja situaciones distintas teniendo en cuenta que el café es un producto que tiene una aceptación en el mercado internacional.

V. CONCLUSIONES

- ✓ El diagnóstico ha permitido identificar que no existe un modelo de negocio definido en la cooperativa agraria Cafetalera Bagua Grande y que su gestión actual es tradicional empírica.
- ✓ El modelo de negocios identificado es el modelo canvas que tiene nueve componentes que son: socios clave, proveedores clave, actividades clave, la propuesta del valor, las relaciones con el cliente, canales, segmentos del cliente, recursos claves, costos e ingresos. Este fue escogido porque cumple con las características acordes con la realidad y los objetivos de la cooperativa agraria.
- ✓ Según el plan de negocios se ha identificado como principales socios estratégicos a dos universidades que son: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas y la Universidad Nacional La Molina. La primera universidad se encuentra en proceso de investigación a través del INDES para el mejoramiento del café en la región Amazonas. También se ha identificado como principales nichos de mercado a EE. UU., Bélgica y Alemania a quienes se les comercializará el café convencional que es el mayormente requerido en el mundo.

VI. RECOMENDACIONES

- ✓ A la cooperativa tomar la presente tesis como un documento base de gestión, teniendo en cuenta que ha sido realizado considerando un diagnóstico real de la actual gestión de negocios y la posibilidad de su implementación.

- ✓ Al Gobierno Regional Amazonas la posibilidad de brindar asistencia técnica en función al documento generado a través de sus oficinas y direcciones correspondientes a través de sus instituciones correspondiente (Agencia Agraria Utcubamba).

- ✓ A la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas participar como un aliado estratégico de la cooperativa agraria promoviendo productos productivos a través de su instituto de investigación haciendo relevancia en el producto del café orgánico.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Grupo Editorial Norma.
- Cobia, D. (1989). *Cooperativas en Agricultura*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Contreras, P. (2012). *Desarrollo de un nuevo modelo de negocios para la inspección de fruta fresca*. Escuela de Negocios: Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago.
- Gamarra, P., Miranda, M., Neyra, J., & Valdivia, C. (2012). “*Modelo de negocio para la producción, procesamiento y comercialización de la carne de cuy con valor agregado al mercado internacional: El caso de Estados Unidos*”. Maestría en Dirección Empresarial: Universidad ESAN. Lima.
- Haidar, J. (2012). *Impacto de los negocios: Regulación de la Reforma Económica*. Elsevier: Jornada Internacional de Economía .
- Ivancevich. (1996). *Gestión, calidad y competitividad* . Mexico.
- Kotler, P., Gary, A., Cámara, D., & Cruz, I. (2005). *Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- López, J. (2014). *Negocio Rentable Hoy*. Recuperado el 08 de Marzo de 2017, de <http://negociorentablehoy.com/modelos-de-negocios-6-ejemplos-exitosos/>
- Marrón, A. (2014). *Reflexiones del posicionamiento*. Dirección general MG & Research Soluciones.
- Morales, J. (2012). Recuperado el 07 de Marzo de 2017, de <http://definicion.mx/diagnostico/>
- Ochoa, C., & Villalobos, L. (2010). *Plan de negocios para una cooperativa agrícola de trabajo asociado de producción y comercialización de plátano orgánico en el Departamento de Cundinamarca*. Facultad de Ciencias Económicas: Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Pastor, A. (2014). *Propuesta de modelo de negocio para la asociación del centro de procesamiento pesquero artesanal en el distrito de Santa Rosa – Lambayeque – 2013*. Facultad de Ciencias Empresariales: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Pérez, J. (2016). Recuperado el 07 de Marzo de 2017, de <http://definicion.de/competitividad/>

- Perez, J., & Gardey, A. (2009). Recuperado el 18 de Octubre de 216, de <http://definicion.de/estrategia/>
- Pérez, J., & Merino, A. (2012). Recuperado el 07 de Marzo de 2017, de <http://definicion.de/produccion/>
- Pérez, J., & Merino, A. (2014). Recuperado el 07 de Marzo de 2017, de <http://definicion.de/promocion/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2008). Recuperado el 07 de Marzo de 2017, de <http://definicion.de/modelo-de-negocio/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). Recuperado el 07 de Marzo de 2017, de <http://definicion.de/componentes/>

VIII. ANEXOS

Entrevista a representantes de las empresas compradoras de la producción de la cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande

Nombre:

Cargo:

- 1) ¿Cuánto tiempo viene siendo cliente con la cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande?
- 2) ¿Por qué su representada decidió ser cliente de esta cooperativa?
- 3) ¿Durante el tiempo que ha trabajado con la cooperativa se han presentado problemas en la prestación de su servicio?
- 4) ¿Cuál fue la solución?
- 5) ¿Cuáles cree que sean las fortalezas de la cooperativa Agraria Bagua Grande?
- 6) ¿Cuáles cree que son las debilidades de la cooperativa Agraria Bagua Grande?
- 7) ¿cree que su modelo de negocio que utiliza en la actualidad es el apropiado? ¿Por qué?
- 8) ¿qué aspecto de modelos de negocio se debería mejorar?

**Entrevista a funcionarios de sobre las operaciones de la cooperativa
Agraria Cafetalera Bagua Grande**

Nombre:

Cargo:

1. Cómo considera usted la gestión actual de la cooperativa Agraria cafetalera Bagua Grande
2. Para la gestión se está aplicando algún modelo de negocio determinado.
3. ¿Se consideran una empresa cooperativa? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son sus fortalezas?
5. ¿Cuáles son sus delicadezas?
6. ¿Cuáles son sus amenazas?
7. ¿Cuáles son sus oportunidades?
8. ¿Existe documentos que direccionen la gestión de la cooperativa? ¿cuales?
9. ¿El personal que labora es calificado?
10. ¿Considera que se debe mejorar la gestión con un Modelo nuevo que la Dirección?
11. Si se presentara un Modelo nuevo de Gestión ¿estaría dispuesto a aplicarlo?

Encuesta a socios de la cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande

Género:

Edad:

Procedencia:

Ocupación:

- 1) ¿Cuántos años es socio de la cooperativa?
a) 1 b) 2 a 4. c) 5 a 8. d) 9 a más.
- 2) ¿Motivo por las que se asoció?
a) Es la única manera de sacar su producción.
b) Tiene los mejores precios del mercado.
c) Le brinda buena asistencia técnica.
d) Es un respaldo económico.
- 3) ¿Cómo considera usted la gestión de las directivas de la cooperativa?
a) Bueno. b) Muy Bueno c) Regular d) Malo e) Muy malo
¿Por qué?
- 4) ¿Cuáles son las principales deficiencias de la gestión?
a) No se preocupa por los socios.
b) No tiene claro sus objetivos.
c) Solucionan problemas.
d) Otros.
- 5) ¿Cuáles son sus fortalezas de la cooperativa?
a) Constantemente brinda asesoría.
b) Les da seguridad para su producción.
c) Se preocupa por sus socios.
d) No tiene fortalezas.
- 6) ¿Cuáles son sus debilidades?
a) No tiene una buena gestión.
b) No se preocupa por los socios.
c) Los precios no son buenos
d) Otros.

Evidencias fotográficas

