



**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**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN LA
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA BAGUA
GRANDE LTDA, 2019**

Autor: Bach. Homero Arli Arévalo Ruíz

Asesor: Mag. Adolfo Cacho Revilla

Registro: ()

BAGUA GRANDE- PERÚ

2019



**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**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN LA
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA BAGUA
GRANDE LTDA, 2019**

Autor: Bach. Homero Arli Arévalo Ruíz

Asesor: Mag. Adolfo Cacho Revilla

Registro: ()

BAGUA GRANDE- PERÚ

2019

Dedicatoria

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres y hermanos, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Homero

Agradecimiento

Primeramente, doy gracias a Dios por darme la salud, sabiduría y permitirme tener tan buena experiencia dentro de mi universidad, gracias a mi universidad por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron participes en este proceso ya sea de manera directa o indirecta, fueron ustedes los responsables de realizar su pequeño aporte.

A mis padres que fueron mis mayores promotores durante este proceso.

Este es un momento muy especial que espero, perdurará en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino a quienes invirtieron su tiempo para guiarme y echarle una mirada a este proyecto, a ellos los agradezco con todo mi ser.

El autor

Autoridades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

Dr. Policarpio Chauca Valqui

RECTOR

Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón

VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. Flor Teresa García Huamán

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Mg. Ricardo Rafael Alva Cruz

DECANO (e)

Visto bueno del asesor de la tesis

Yo, Adolfo Cacho Revilla, docente de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de esta casa superior de estudios; como asesor de la tesis: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA BAGUA GRANDE LTDA., 2019**; elaborado por el bachiller HOMERO ARLI ARÉVALO RUIZ, considero que cumple con los requisitos de fondo y de forma, por lo que DOY EL VISTO BUENO respectivo para su evaluación y sustentación correspondiente.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Bagua Grande, noviembre del 2019



Mag. Adolfo Cacho Revilla
Asesor

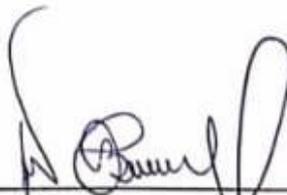
Jurado evaluador



Econ. Carlos Raúl Poémape Oyanguren M.Sc.
Presidente



Dr. River Chávez Santos
Secretario



Mg. Cecil Wilmer Burga Campos
Vocal



ANEXO 3-N

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

En la ciudad de Chachapoyas, el día 05 de DICIEMBRE del año 2019, siendo las 9:30 horas, el aspirante HOMERO RAUL AREVALO RUIZ

defiende en sesión pública la Tesis titulada:

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACION DE CAFE EN LA COOPERATIVA AGRARIA CAJETALERA BAGUA GRANDE LTDA. 2019

para obtener el Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el Jurado Evaluador, constituido por:



Presidente : CARDO RAUL POEMAPE OYANGUREN

Secretario : RIVERA CHAVEZ SANTOS

Vocal : CECIL WILMER BURGA CAMPO

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 11:00 am 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:



ANEXO 3-K

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

Yo HOMERO ARLI ARÉVALO RUIZ
identificado con DNI N° 73528079 Estudiante()/Egresado (X) de la Escuela Profesional de
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 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: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO
PARA OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFE EN LA
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA BAGUA GRANDE LTDA - 2019.



que presento para
obtener el Título Profesional de: 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, 10 de NOVIEMBRE de 2019.

Índice General

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Autoridades de la universidad	v
Visto bueno del asesor de la tesis	vi
Jurado evaluador	vii
Acta de evaluación de sustentación de tesis para obtener el título profesional.....	viii
Declaración jurada de no plagio de tesis para obtener el título profesional.....	ix
Índice general	x
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos y figuras	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
I. INTRODUCCIÓN	16
1.1 Naturaleza del problema de investigación	16
1.2 Alcance del problema de investigación	17
1.3 Necesidad e importancia de realizar la investigación	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Antecedentes	19
1.4.1 A nivel internacional	19
1.4.2 A nivel nacional	20
1.4.3 A nivel regional	22
1.5 Bases teóricas	23
1.5.1 Plan estratégico	23
1.5.2 Comercialización	29
1.6 Definición de términos básicos	30
II. MATERIAL Y MÉTODOS	31
2.1 Método de investigación	31
2.2 Tipo y nivel de investigación	31
2.3 Diseño de la investigación	31
2.4 Población, muestra y muestreo	31
2.5 Operacionalización de variables	32

2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
2.7	Análisis de datos	33
III.	RESULTADOS	34
3.1	Diagnóstico de la situación actual de los estados financieros de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.	34
3.2	Análisis de la comercialización de café en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.	37
3.3	Elaboración de la propuesta de plan de acción que permitirá implementar las estrategias en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.....	39
IV.	DISCUSIÓN.....	60
V.	CONCLUSIONES	62
VI.	RECOMENDACIONES	63
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
	ANEXOS.....	66

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	32
Tabla 2. Resumen de Balance General (2015 - 2018)	35
Tabla 3. Resumen del estado de Ganancias y Pérdidas (2015-2018)	36
Tabla 4. Estado de Ganancias y Pérdidas (2015-2018)	38
Tabla 5. Población de la provincia de Utcubamba al año 2017	47
Tabla 6. Análisis DAFO	53
Tabla 7. Análisis CAME.....	54
Tabla 8. Definición del negocio	55
Tabla 9. Matriz del Dirección del Crecimiento (Ansoff)	55
Tabla 10. Planes de acción	59

Índice de gráficos

Gráfico 1. Resumen de Balance General (2015 - 2018).....	35
Gráfico 2. Resumen del estado de Ganancias y Pérdidas (2015-2018)	36
Gráfico 3. Unidades estratégicas de negocio	40
Gráfico 4. Estrategia operativa.....	56
Gráfico 5. Estructura organizativa	57

Índice de figuras

Figura N° 1. Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico	25
--	----

Resumen

La presente investigación se planteó el siguiente problema: ¿De qué manera la propuesta de un plan estratégico optimizará la comercialización de café en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.?, y su objetivo general: Proponer un plan estratégico para optimizar la comercialización de café en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda., 2019. El diseño de la presente investigación está dentro del estudio no experimental, descriptivo-propositivo, ya que se elaborará un supuesto práctico. La propuesta de un plan estratégico fue desarrollada con las 5 fuerzas de Porter y las herramientas del análisis DAFO y CAME, permitiendo definir el negocio adecuadamente con las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y estrategia de diversificación, para finalmente proponer 12 planes de acción que se desprenden de los objetivos estratégicos. Se concluye que la estrategia genérica es ofrecer un café oro exportable de calidad totalmente orgánico y con buenas prácticas agrícolas en todo el proceso de producción, y diversificar a nivel de la región Amazonas donde aún no está presente el café tostado molido de calidad estándar.

Palabras clave: Plan estratégico, optimización y comercialización.

Abstract

The present investigation raised the following problem: How will the proposal of a strategic plan optimize the commercialization of coffee in the Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda?, And its general objective: Propose a strategic plan to optimize the commercialization of coffee at Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda., 2019. The design of the present investigation is within the non-experimental, descriptive-propositive study, since a practical assumption will be elaborated. The proposal of a strategic plan was developed with the 5 forces of Porter and the tools of the SWOT and CAME analysis, allowing to define the business properly with the strategies of market penetration, development of new products, development of new markets and diversification strategy, to finally propose 12 action plans that emerge from the strategic objectives. It is concluded that the generic strategy is to offer an exportable gold coffee of totally organic quality and with good agricultural practices throughout the production process, and to diversify at the level of the Amazon region where roasted coffee of standard quality is not yet present.

Keywords: Strategic plan, optimization and commercialization.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Naturaleza del problema de investigación

Los cafetaleros de la región de Amazonas concretaron la exportación de café grano verde valorizados en 200 mil dólares americanos al mercado de Irlanda, en beneficio de 500 pequeños y medianos productores de la zona, informó Sierra y Selva Exportadora (SSE). La exportación de café de calidad de los productores socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande ha permitido asegurar la venta de 54 toneladas del grano (3 contenedores). De acuerdo al plan de envío, ya se concretó la salida del primer contenedor; mientras que los otros dos se enviaron en agosto del 2018. Cabe indicar que Sierra y Selva Exportadora promovió la participación de los productores cafetaleros de Bagua Grande llevándolos a la feria Global Specialty Coffee Expo 2018, conocida como la Feria SCA en Seattle (Estados Unidos). Como resultado de dicha intervención se logró el acuerdo comercial para exportar a Europa. La misión peruana que participó en la Feria SCA 2018, estuvo integrada por agricultores de las provincias de Utcubamba (Amazonas), quienes tuvieron la oportunidad además de lograr un acercamiento comercial con otros importantes compradores internacionales, adquirir nuevos conocimientos sobre nuevas tendencias y condiciones de mercados de interés e intercambiar experiencias de comercialización con organizaciones mundiales de cafés.

La organización Sierra y Selva Exportadora, un organismo público, adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), cuya finalidad es promover el acceso a los mercados, de los pequeños y medianos productores agropecuarios organizados de la sierra y selva de nuestro país de manera competitiva y sostenible; brindó apoyo a las organizaciones de pequeños y medianos productores de las zonas andino-amazónicas con la misión de promover, fomentar y desarrollar negocios inclusivos, actividades económicas generadoras de competitividad y valor agregado con miras al mercado nacional e internacional. Por ello, la participación en esta reconocida feria como uno de los eventos más consagrados sobre cafés especiales en el mundo es parte las estrategias de promoción y articulación comercial para posicionar el café peruano en mercados internacionales. Sierra y Selva Exportadora (2018).

1.2 Alcance del problema de investigación

La Cooperativa Agraria Cafetalera "Bagua Grande" Ltda., fue fundada el 16 de diciembre de 1978, con sede institucional en el distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, departamento de Amazonas; cuyo objetivo principal fue la comercialización del café, con la necesidad de organizarse y poder exportar el café y tener poder de negociación frente a los comerciantes intermediarios. En la década de los 80 la cooperativa gracias a su gran auge logró la construcción de su local institucional. Actualmente la CAC Bagua Grande cuenta con una planta procesadora de café, siendo la primera en toda la región en contar con dicha tecnología.

A finales de los años 90 se obtuvo las primeras certificaciones para cafés especiales y en la actualidad está conformada por más de 600 socios, beneficiando directamente a una población de 3000 personas, quienes están organizadas en 21 comités de base en las provincias de Utcubamba y Bagua en Amazonas y Cutervo y San Ignacio en Cajamarca.

Actualmente estas familias han logrado su estabilidad en la zona, constituyendo pequeños cafetaleros asociados a esta organización y que generan una economía familiar diversificada. La productividad en estos ámbitos llega hasta 30 quintales por hectárea debido a las buenas prácticas agrícolas implementadas, condiciones agroclimáticas adecuadas y la fertilidad de los suelos.

Las pérdidas acumuladas por los productores de café en los últimos tres años superan los 2,700 millones de soles, tomando como base los precios de acopio que MINAGRI publica mes a mes. Para el presente año, 2019, se estiman otros 1,000 millones de soles, que sumados a los de años anteriores, los productores acumularán 3,700 millones. Junta Nacional del Café (2019).

Cada vez menos caficultores podrán cubrir sus costos de producción, lo que a su vez tendrá efectos sociales y económicos negativos en las familias cafetaleras. Organización Internacional del Café (2019).

La actividad comercial de esta cooperativa se ha visto incrementada a través de sus exportaciones y venta de servicios, pero carece de estrategias para atender las exigencias de nuevos mercados internacionales, es por ello que la investigación plantea:

Formulación del problema de investigación: ¿De qué manera la propuesta de un plan estratégico optimizará la comercialización de café en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.?

1.3 Necesidad e importancia de realizar la investigación

El café es el primer producto agrícola peruano de exportación y es el séptimo país exportador de café a nivel mundial. No solo lidera las exportaciones agrícolas sino está dentro de los 10 principales productos de exportación, después de algunos minerales, petróleo, gas natural, harina de pescado, entre otros. En la actualidad 223,482 familias de pequeños productores están involucrados con la producción de café a nivel nacional y el 95% de ellos son agricultores con 5 hectáreas o menos del producto. Un tercio del empleo agrícola está relacionado al mercado del café. 2 millones de peruanos dependen de esta actividad. El 30% de los productores de café pertenecen a algún tipo de organización y el 20% exporta directamente a través de sus organizaciones de productores. El 80% exporta a través de compañías exportadoras y el 5% presentan educación superior. El 3% conduce sus predios de café cuenta con alta tecnología y el 7% tiene acceso al crédito. MINAGRI (2016).

Es por ello que la presente investigación pretende mejorar la comercialización de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda., para continuar con un mejor desempeño empresarial contribuyendo a generar más empleo de los pequeños agricultores del entorno de esta Cooperativa, accediendo a más mercados internacionales.

1.3.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico para optimizar la comercialización de café en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda., 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1: Diagnosticar la situación actual de los estados financieros de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

OE2: Analizar la comercialización de café en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

OE3: Elaborar la propuesta de plan estratégico que permitirá implementar las estrategias en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

1.4 Antecedentes

1.4.1 A nivel internacional

Castaño y Echeverri (2016) en su tesis de pregrado: Plan de mejoramiento para la comercialización de café orgánico producido en la finca Los Ángeles del Municipio de Balboa departamento de Risaralda; presentado a la Universidad Libre Seccional Pereira. Tuvo el objetivo general, Realizar un plan de mejoramiento comercial para dar a conocer el café orgánico producido en la finca Los Ángeles, en procura de una expansión de mercado local, departamental y nacional. El tipo de investigación es cualitativa y cuantitativa. Concluyendo:

- Mejorar los canales de publicidad para hacer más visible el producto, incursionando en los medios tecnológicos y de comunicación masiva.
- Generar condiciones especiales que permitan la creación de una etiqueta reconocida que se apropie del nombre y las ventajas del producto para ubicarlo en niveles de competencia del mercado más óptimos.
- Dar a conocer con mayor propiedad al público especializado consumidor de café orgánico, las condiciones propias del producto para hacer crecer la demanda del mismo.

Gonzales (2016) en su tesis de pregrado: Plan estratégico para la Asociación de Caficultores El Panguí, de El Cantón El Panguí, provincia de Zamora Chinchipe; presentado a la Universidad Nacional de Loja. Su objetivo fue, realiza el plan estratégico para la Asociación de Caficultores El Panguí, de El Cantón El Panguí, provincia de Zamora Chinchipe. Usó los métodos analítico-descriptivo, deductivo, inductivo y sintético. Su conclusión principal es:

- Para la implementación del presente Plan Estratégico, se tomó en consideración los objetivos estratégicos que se obtuvieron del FODA que son:

realizar un plan para incrementar el volumen de producción de café y cacao, realizar un plan promocional para incrementar futuros clientes en la asociación, realizar un plan de capacitación para los directivos y socios de la asociación, realizar un plan para atraer nuevos socios productores de café y cacao y realizar un plan para implementar el cultivo de nuevos productos en la Asociación. Los mismos que contaron con objetivo, problema, meta, estrategias, táctica, actividades, responsable, plazo, resultado esperado, presupuesto, financiamiento, dando un valor total de \$ 39.681,00 para la llevar acabo la ejecución de la propuesta.

Jativa y Usuary (2015), en su tesis de pregrado: Plan estratégico de marketing para la comercialización y posicionamiento del café producido por la asociación aroma de café en la cuenca del Río Mira de la provincia de Imbabura; presentado a la Universidad Técnica del Norte. Tuvo el objetivo, realizar un plan estratégico de marketing que permita comercializar y posicionar en el mercado al café producido por la Asociación Aroma de Café en la cuenca del Rio Mira de la provincia de Imbabura. Su metodología fue un estudio de mercado. Sus principales conclusiones son:

- Acorde a la información obtenida en la entrevista y encuestas realizadas a los miembros de la asociación, el sistema de distribución es uno de los grandes problemas ante la competencia.
- El 71% de la población investigada consume café. Lo que en Imbabura constituye una demanda de 20.251.763 gramos al mes; la oferta detectada en el estudio de mercado por la competencia es de 14.783.787 gramos de café mensual con un precio que oscila entre 0.25 y 0.35 centavos. Es decir, en Imbabura existe una demanda insatisfecha de 5.467.976 gramos mensuales. Así lo demuestra la investigación de mercado realizada en la provincia.
- La asociación Aroma de Café no cuenta con una identidad corporativa competitiva para hacer frente al mercado.

1.4.2 A nivel nacional

Chávez, Mondragón y Osorio (2019), en su tesis de posgrado: Plan Estratégico para la Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples El Milagro Periodo 2019-

2022; presentado a la Universidad ESAN. Su objetivo general fue, Diseñar el Plan Estratégico de la CASM El Milagro para los años 2019-2022, que le permita ser eficiente y sostenible, tanto en su funcionamiento como en la comercialización y exportación del café especial de sus asociados. El enfoque del proceso de investigación es de carácter cualitativo, lógico e inductivo. Teniendo como conclusiones finales:

- De acuerdo con el Benchmarking realizado a tres (3) cooperativas ubicadas en la provincia de Jaén, elegidos como muestra por su capacidad exportable y mayor número de clientes, instrumentos de gestión que orientan sus decisiones, y un equipo humano debidamente calificado que maneja muy bien el aspecto comercial, se determinó que la ventaja competitiva de la CASM El Milagro es la calidad de su producto, porque si bien no tiene aliados comerciales para colocar toda su producción en el mercado, y su volumen de exportación en función del número de sus socios es bajo en comparación de la competencia, se ha podido verificar en el último año, como referencia tenemos la consulta VERITRADE, que el precio de su producto obtenido en el mercado, superó el precio de las cooperativas comparadas. Y si bien, la diferencia es mínima, la CASM El Milagro tiene condiciones para obtener mayores ventajas competitivas en el sector cafetalero.
- La estrategia genérica es la diferenciación en cuanto a la calidad del producto, y penetración de mercados. Los Objetivos estratégicos son: 1. Desarrollar mercados con mejores precios en base a los productos de calidad y certificados, ofreciendo a los asociados mejores precios que la competencia desleal. 2. Gestionar el conocimiento del mercado, asistiendo a eventos nacionales e internacionales y obteniendo más contratos con nuevos clientes. 3. Gestionar la construcción del local propio ya sea con proyectos por parte del estado o financiamiento a largo plazo, y no perder la calidad del producto por un inadecuado almacenamiento. 4. Posicionar a la cooperativa en el mercado de los cafés, soportadas en la confianza en la administración y obteniendo proyectos del Estado.

Flores y Jiménez (2018) en su tesis de pregrado: Plan estratégico para la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI, de la provincia

de San Ignacio – 2016; presentado a la Universidad Señor de Sipán. Tuvo el objetivo general, elaborar un plan estratégico para la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI, de la provincia de San Ignacio - 2016. El método de investigación es cuantitativo, del tipo descriptivo, nivel descriptivo. Teniendo como conclusiones:

- Se identificó que el mercado meta es aún doméstico, pero se debe de consolidar trabajar con las empresas grandes de forma directa y luego tener una visión de mercado en el extranjero ya que es la visión de la empresa y se debe de consolidar con la propuesta que se está realizando en la presente investigación, de igual forma que aún hay resistencia por los asociados a tener un cambio y solo se podrá hacer posible con el concurso de los mismos al corto plazo.
- Con referencia al proceso de producción y comercialización a mercados locales y nacionales con visión de exportación, lo cual no se ha logrado concretizar debido a los bajos volúmenes de producción y a las fuertes exigencias de mercados internacionales. La cooperativa cuenta con 25 hectáreas de cultivo de cacao con una producción estimada de 50 quintales por hectárea durante todo el año lo que no permite alcanzar el tope para la exportación, sin embargo, denota el avance y desarrollo de la organización.

1.4.3 A nivel regional

Guevara (2017) en su tesis de posgrado: Plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa procesadora de frutas inversiones Belén Star S.A.C.; presentado a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Tuvo el objetivo general, elaborar un plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa procesadora de frutas Inversiones Belén Star S.A.C. Su metodología es a través de la influencia del macroentorno en la empresa y análisis interno mediante la matriz FODA, EFE Y EFI, además de la investigación de mercado Llegando a las conclusiones siguientes:

- Al implementar el plan estratégico propuesto, la empresa tomará parte activa en la configuración de su futuro y estará preparada para enfrentar las exigencias actuales en el ámbito de los negocios.
- Al implementar el nuevo organigrama en la empresa, se evitará la duplicidad de funciones y se mejorará el rendimiento del personal.
- La atención brindada a los clientes fue calificada como excelente por lo que se capacitará continuamente al personal de ventas para una mejora continua en el servicio brindado.

1.5 Bases teóricas

1.5.1 Plan estratégico

Según Altair. (S.F.), señala lo siguiente: El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un Plan Estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

También Altair (S.F.) señala: La idea del Plan Estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

En ocasiones, la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un Plan Estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente.

El paralelismo con la salud de las personas es muy útil, cuando simplemente nos encontramos resfriados o con un dolor leve, solemos automedicarnos acudiendo simplemente a la farmacia más cercana. Sin embargo, cuando el mal que sufrimos es de mayor gravedad y nuestros conocimientos nos impiden sacar conclusiones objetivas acerca del origen del mismo, acudimos a un especialista. No se nos ocurriría en este caso automedicarnos porque el diagnóstico supera nuestra capacidad de conocimiento. Si no somos capaces de dejar en manos de un inexperto nuestra salud y no nos aventuramos a sacar conclusiones acerca de un campo que desconocemos, ¿por qué deberíamos hacerlo con la salud de nuestro negocio? La falta de formación del empresario y su afán de logro puede provocar una especie de optimismo excesivo que le hace creer que todo es posible. Esa visión empresarial, la capacidad de generar ideas nuevas beneficiosas para el negocio, es fundamental, pero debe ir siempre acompañada en la planificación de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio, un análisis hecho con “la cabeza” y no tanto “con el corazón”.

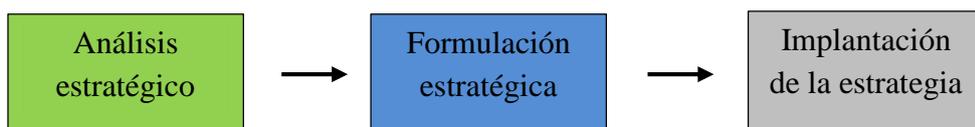
La experiencia avala que la decisión de acudir a profesionales externos para tratar asuntos que pueden diferir de las capacidades diarias de una organización o cuya dedicación supone un coste de oportunidad excesivamente elevado, es una decisión que garantiza el éxito del proyecto.

La clave de éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Sólo en el caso en el que estas premisas se cumplan, el grado de satisfacción de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito.

El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda la organización debe involucrarse en la ejecución del Plan Estratégico.

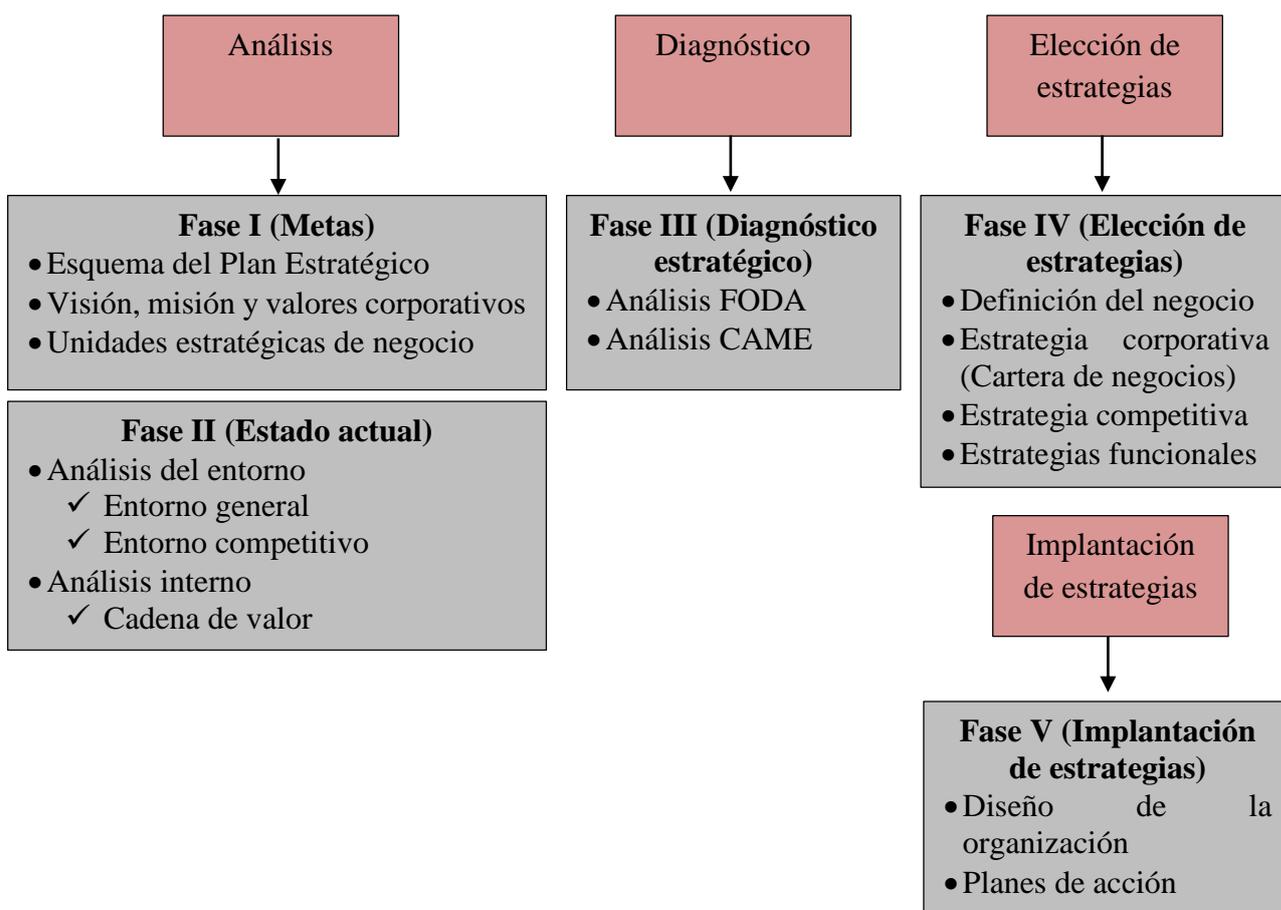
Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización o, en su caso, aquellas personas que desempeñan actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad.

En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:



El esquema detallado de las tres fases del Plan Estratégico es el siguiente:

Figura N° 1. Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico



Fuente: ECO3 colecciones La Elaboración del Plan Estratégico, Altair (S.F.)

- I. **El análisis estratégico**, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:
- **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.** La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
 - **Analizar el entorno.** Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno. Proporcionamos dos niveles de entorno:
 - ✓ El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
 - ✓ El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
 - **Análisis interno.** Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
 - **Valorar los activos intangibles de la empresa.** El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Dimensiones

A. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- **Estrategias corporativas.** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

¿En qué negocios deberíamos competir?

¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

- **Estrategia competitiva** o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

- **Estrategias operativas.** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

B. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- **Conseguir un control eficaz de la estrategia.** Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.
- **Crear diseños eficaces.** Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- **Crear una organización inteligente y ética.** Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.** El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales. Altair. (S.F.).

C. La evaluación estratégica: Siguiendo a Gimbert (2003), podemos afirmar que “ningún método o criterio de evaluación nos garantiza ‘a priori’, antes de su puesta en práctica, que una estrategia tendrá éxito. A lo máximo que podemos aspirar como empresa, de modo anticipado a la aplicación de su estrategia, es a conocer si ésta no funcionará debido a sus imperfecciones e incoherencias”.

Rumelt (1980) nos ofrece como medio para detectar que la estrategia no funcionará, antes de su puesta en práctica, una serie de criterios, a modo de filtros, de manera que, si en alguno de ellos, la estrategia no pasa la prueba podemos estar seguros de que esta estrategia no iba a funcionar. Estos filtros son:

- La estrategia deberá tener prevista la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva (filtro de la ventaja competitiva).
- La estrategia debe representar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él (filtro de la consonancia con el entorno).
- La estrategia no deberá presentar metas y políticas inconsistentes entre sí (filtro de la consistencia).
- La estrategia no debe sobrepasar los recursos disponibles (filtro de la factibilidad).

1.5.2 Comercialización

Según la OIT (2016), enuncia lo siguiente respecto a este tema: La finalidad de la comercialización es crear lealtad de cliente para que los clientes sigan regresando y que se sientan tan contentos que recomiendan su negocio y presentan sus bienes y servicios a otros. Si a todos sus clientes les gusta su producto y les cuentan a otros, es probable que su negocio crezca y sea rentable a la larga.

La comercialización, por tanto, debe comenzar con entender y satisfacer las necesidades de los clientes. Pero si existen muchos proveedores que están satisfaciendo las necesidades de los clientes, se van a volver más selectivos y apoyarán los negocios que ofrecen bienes y servicios distintos que mejor satisfacen sus necesidades.

Por tanto: La comercialización es identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas mejor que sus competidores para obtener una ganancia.

Dimensiones

Utilice la Matriz de Comercialización que incluye las siete "P" que le ayudan a responder ante las necesidades de sus clientes de tal forma que distingan su negocio de los demás:

- **Producto** se refiere a bienes o servicios que Ud. les ofrece a sus clientes. Es el elemento central para satisfacer sus necesidades.
- **Precio** se refiere al proceso de fijar el precio de su producto permitiéndole una ganancia, pero lo suficientemente asequible para que sus clientes estén dispuestos a pagar la cantidad solicitada.
- **Promoción** consiste en informar a sus clientes sobre su producto y atraerlos para que lo adquieran.
- **Plaza** denota la manera en que los bienes o servicios llegarán hasta los clientes.
- **Personas** indica el personal clave que Ud. recluta y entrena haciendo que su negocio sea diferente y se destaque de entre la competencia.
- **Proceso** es la manera en que se organiza el trabajo para que pueda ofrecer su producto a los clientes. Los procesos claros y bien organizados garantizan que sus bienes y servicios cumplan con ciertas normas de calidad y sean entregadas de manera conveniente a los clientes.
- **Pruebas físicas** definen la percepción de su negocio en las mentes de los clientes proporcionando la mayor cantidad de tangibles que le sea posible en sus interacciones con ellos.

1.6 Definición de términos básicos

Plan estratégico: Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Dess y Lumpkin (2003).

Optimización: Es la búsqueda de la mejor solución o propuesta que se les presenta a los problemas, con la finalidad de que la misma sea satisfactoria en todos los ámbitos cubriendo cada una de las perspectivas. Ordoñez (2014).

Comercialización: Son todas aquellas acciones que le permiten cumplir con la función de facilitar la distribución y entrega de productos al consumidor final. Arellano (2014).

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Método de investigación

El presente estudio fue de enfoque cuantitativa: Se enfoca a la recolección de datos para contestar las preguntas de investigación, mediante datos con numeración numérica y el apoyo de la estadística, con el propósito de establecer patrones de comportamiento en una población. Ruiz (2010).

2.2 Tipo y nivel de investigación

La investigación es del tipo Diagnóstica o Propositiva, se caracteriza por generar conocimiento, a partir de la labor de cada uno de los integrantes de los grupos de investigación. Propende además por el desarrollo, el fortalecimiento y el mantenimiento de estos colectivos, con el fin de lograr altos niveles de productividad y alcanzar reconocimiento científico interno y externo sí como las líneas de investigación de los grupos concuerdan con los ejes temáticos de la facultad, los proyectos que se desarrollan parten de ideas innovadoras enfocadas en forma inter y transdisciplinaria y de la necesidad de solucionar problemas pertinentes a nivel local y global. Ruiz (2010).

2.3 Diseño de la investigación

Es de diseño no experimental, ya que la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Hernández, Fernández y Baptista (2010).

2.4 Población, muestra y muestreo

- **Población:** Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Nuestra población comprende todas personas que laboran en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda., y que se identificaron 13 socios que forman parte de la junta directiva y 8 empleados, siendo un total de 21 personas.

- **Muestra:** Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Al ser la población pequeña y según lo anterior, la muestra es igual a la población (21 personas: 13 socios y 8 empleados) considerando que es una población finita y con el objetivo de tener mejores resultados.

- **Muestreo:** Básicamente categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010).

En cuanto al muestreo para este trabajo de investigación será el no probabilístico por conveniencia, al encuestarse a la totalidad de la población.

2.5 Operacionalización de variables

Tabla N° 1. Operacionalización de variables

Variab les	Dimensión	Indicador	Instrumento
Plan estratégico	Formulación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias corporativas • Estrategia competitiva • Estrategias operativas 	Encuesta y entrevista
	Implantación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Control eficaz • Diseños eficaces • Organización inteligente • Aprendizaje corporativo 	Encuesta y entrevista
	Evaluación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Filtro de la ventaja competitiva • Filtro del entorno • Filtro de consistencia 	Encuesta y entrevista
Comercialización	Matriz de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio • Promoción • Plaza 	Encuesta y entrevista

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos de recolección de datos: Se utilizarán los siguientes métodos:

- **Método analítico**, permitirá analizar la propuesta de un plan estratégico que permita optimizar la comercialización.
- **Método deductivo**, para este trabajo de investigación se recurrirá a información de diferentes autores, teorías, estadísticas e internet, para luego seleccionar la información más conveniente, apropiada y aplicarla hacia esta investigación.
- **Método observacional**, para reconocer el entorno o realidad problemática en la Cooperativa Cafetalera.

Técnicas de recolección: Se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Encuesta:** Dirigida a los trabajadores y socios de la Cooperativa.
- **Entrevista:** Permitirá obtener información de manera directa y precisa del personal clave.

Instrumentos:

- Cuestionario estructurado.
- Guía de entrevista.

2.7 Análisis de datos

Con respecto a la información debidamente preparada, esta será presentada utilizando herramientas objetivas las que se contrastaran con los objetivos y la hipótesis propuesta del presente trabajo de investigación, para finalmente realizar precisiones conceptuales y conclusiones idóneas.

III. RESULTADOS

3.1 Diagnóstico de la situación actual de los estados financieros de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la posición financiera, el desempeño financiero y sus variaciones en una empresa. Esta información debe ser útil a una amplia gama de usuarios para la toma de sus decisiones económicas. Los estados financieros se preparan normalmente bajo el supuesto de que la empresa está funcionando y que continuará su actividad dentro de un futuro previsible. Para elaborar los estados financieros la gerencia deberá evaluar la capacidad que tiene la entidad para continuar en funcionamiento. Los estados financieros se elaborarán bajo la hipótesis **del negocio en marcha**, a menos que la gerencia pretenda liquidar la entidad o cesar en su actividad o bien no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas. Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, esté consciente de la existencia de incertidumbres importantes, relativas a eventos o condiciones que puedan aportar dudas significativas sobre la posibilidad de que la entidad siga funcionando normalmente deberá proceder a revelarlas en los estados financieros. Videla – Hintze (2007).

A continuación, presentamos el resumen del balance general de esta Cooperativa:

Tabla N° 2. Resumen de Balance General (2015 - 2018)

Años/Descripción	2015	2016	2017	2018
Activo corriente	S/. 3,410,510.00	S/. 4,475,605.13	S/. 4,915,762.62	S/. 2,170,707.54
Activo no corriente	S/. 4,868,610.00	S/. 4,125,552.13	S/. 3,910,395.39	S/. 3,553,623.31
Total activo	S/. 8,279,120.00	S/. 8,601,157.26	S/. 8,826,158.01	S/. 5,724,330.85
Pasivo corriente	S/. 3,420,344.00	S/. 2,505,569.76	S/. 3,093,218.55	S/. 324,123.08
Pasivo no corriente	S/. 2,477,420.00	S/. 3,412,726.61	S/. 2,709,567.80	S/. 3,075,397.08
Patrimonio	S/. 2,381,356.00	S/. 2,682,860.89	S/. 3,023,371.66	S/. 2,324,810.69
Total Pasivo y Patrimonio Neto	S/. 8,279,120.00	S/. 8,601,157.26	S/. 8,826,158.01	S/. 5,724,330.85
Variación anual		104%	103%	65%

Fuente: Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.
Elaboración propia.

Se identificó, variaciones del 4% y 3% entre los años 2015 al 2017, pero una disminución del 35% entre el año 2017 y 2018 de S/. 3'101,827.16. Esta información permite visualizar que la Cooperativa presenta liquidez durante este período.

Gráfico N° 1. Resumen de Balance General (2015 - 2018)

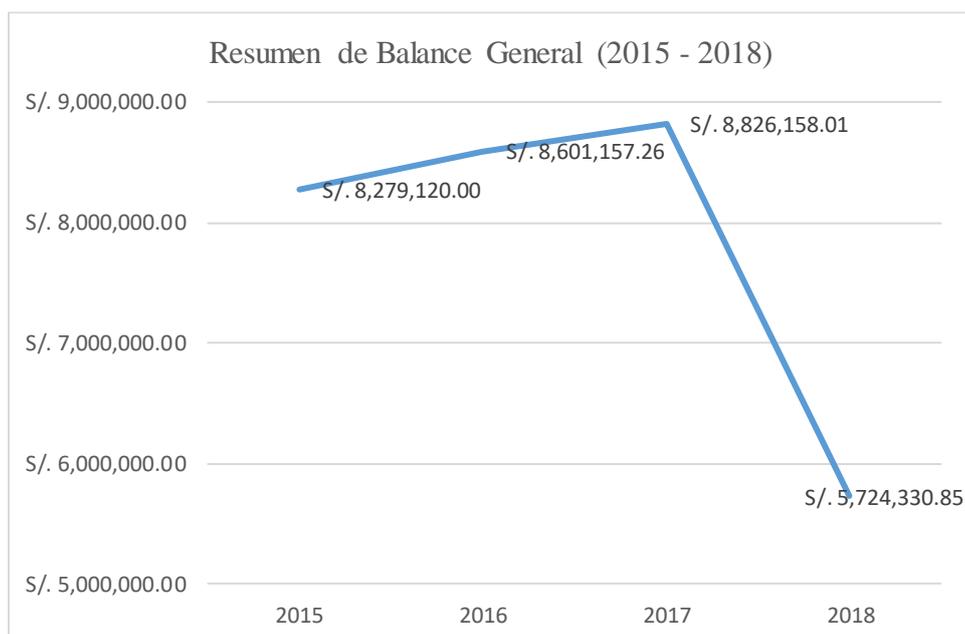


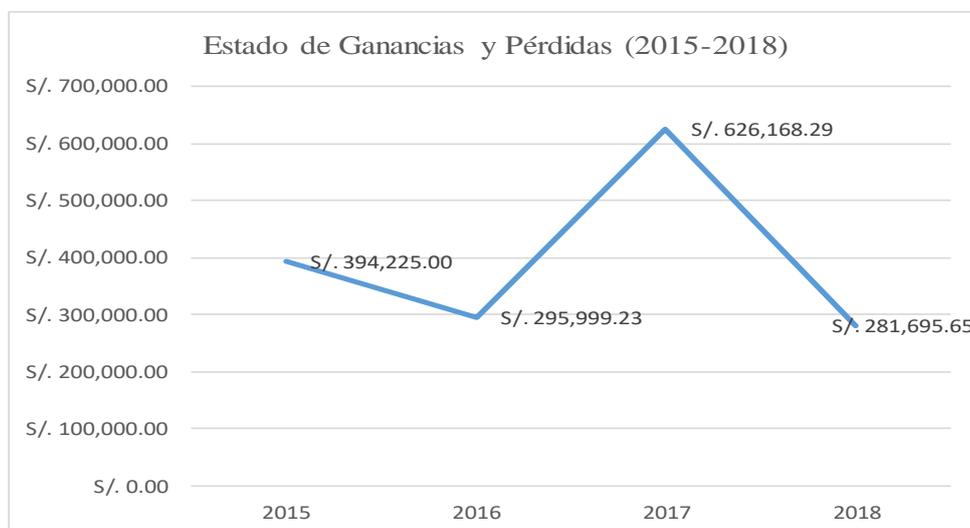
Tabla N° 3. Resumen del estado de Ganancias y Pérdidas (2015-2018)

Años/Descripción	2015	2016	2017	2018
Ingreso operacionales	S/. 18,296,266.00	S/. 18,159,054.02	S/. 8,844,401.64	S/. 6,342,723.98
Costo operacional	-S/. 14,329,206.00	-S/. 14,912,723.73	-S/. 8,716,811.26	-S/. 5,477,460.10
Utilidad bruta	S/. 3,967,060.00	S/. 3,246,330.29	S/. 127,590.38	S/. 865,263.88
Gastos operacionales	-S/. 1,981,759.00	-S/. 2,662,111.60	-S/. 1,121,142.17	-S/. 972,454.79
Otros	-S/. 1,591,076.00	-S/. 315,128.48	S/. 1,695,554.53	S/. 450,054.56
Resultado antes de impuesto a la renta	S/. 394,225.00	S/. 269,090.21	S/. 702,002.74	S/. 342,863.65
Impuesto a la renta	S/. 0.00	-S/. 26,909.02	S/. 75,834.45	S/. 61,168.00
Utilidad Neta	S/. 394,225.00	S/. 295,999.23	S/. 626,168.29	S/. 281,695.65
Variación anual		75%	212%	45%

Fuente: Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.
Elaboración propia.

Respecto a este indicador, de pérdidas y ganancias a lo largo de los 4 años. También se puede ver la disminución en las ventas pasando de 18 millones en los años 2015 y 2016 a 8 millones el año 2017 y luego descendió a 6 millones. Esta información permite medir el desempeño de la Cooperativa durante este período.

Gráfico N° 2. Resumen del estado de Ganancias y Pérdidas (2015-2018)



3.2 Análisis de la comercialización de café en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

Tipo de contribuyente: Cooperativa, SAIS, CAPS.

RUC N°: 20170142773

Inicio de actividades: fue fundada el 16 de diciembre de 1978 e incorporada a SUNAT.

Actividad económica: Comercialización de café.

Productos que ofrece:

- a.- Venta de café oro exportable
- b.- Venta de café tostado molido
- c.- Venta de miel de abeja
- d.- Venta de panela

Dirección: Jr. Abraham Valdelomar N° 232 Bagua Grande – Utcubamba - Amazonas – Perú.

Planta de procesos: Jr. Isidro Mamani N° 120 sector San Luis - Bagua Grande – Utcubamba - Amazonas - Perú

Personal: Total 21 personas: 13 socios directivos y 8 empleados.

Socios: La Cooperativa cuenta con 600 familias socias, beneficiando directamente a una población de 3000 personas, quienes están organizadas en 21 comités de base en las provincias de Utcubamba y Bagua en Amazonas y Cutervo y San Ignacio en Cajamarca.

Tabla N° 4. Estado de Ganancias y Pérdidas (2015-2018)

Años/Descripción		2015	2016	2017	2018
Ingresos operacionales	Ventas netas	S/. 17,962,215.00	S/. 18,159,054.02	S/. 8,844,401.64	S/. 4,821,035.37
	Ventas de servicios	S/. 170,794.00			S/. 1,521,688.61
	Ventas de tostado	S/. 89,351.00			
	Otros ingresos operacionales	S/. 73,906.00			
	Total ingresos operacionales	S/. 18,296,266.00	S/. 18,159,054.02	S/. 8,844,401.64	S/. 6,342,723.98
Costos operacionales	Costo de ventas	-S/. 14,251,628.00	-S/. 14,912,723.73	-S/. 8,716,811.26	-S/. 5,477,460.10
	Otros costo de ventas	-S/. 77,578.00			
	Total costos operacionales	-S/. 14,329,206.00	-S/. 14,912,723.73	-S/. 8,716,811.26	-S/. 5,477,460.10
Utilidad bruta		S/. 3,967,060.00	S/. 3,246,330.29	S/. 127,590.38	S/. 865,263.88
Gastos operacionales	Gastos de administración	-S/. 1,209,723.00	-S/. 1,542,345.02	-S/. 350,578.25	-S/. 510,338.56
	Gastos de venta	-S/. 772,036.00	-S/. 1,119,766.58	-S/. 770,563.92	-S/. 462,116.23
	Total gastos operacionales	-S/. 1,981,759.00	-S/. 2,662,111.60	-S/. 1,121,142.17	-S/. 972,454.79
Utilidad operativa		S/. 1,985,301.00	S/. 584,218.69	-S/. 993,551.79	-S/. 107,190.91
Otros Ingresos (Gastos)	Ingresos financieros	S/. 14,545.00	S/. 73,657.61	S/. 128,939.99	S/. 682,776.07
	Gastos financieros	-S/. 1,376,181.00	-S/. 550,484.73	-S/. 393,929.71	-S/. 198,277.01
	Otros ingresos	S/. 0.00	S/. 161,698.64	S/. 2,045,434.56	S/. 30,478.92
	Otros gastos	-S/. 229,440.00	S/. 0.00	-S/. 84,890.31	-S/. 64,923.42
	Total otros ingresos (gastos)	-S/. 1,591,076.00	-S/. 315,128.48	S/. 1,695,554.53	S/. 450,054.56
Resultados antes de Impuesto a la Renta		S/. 394,225.00	S/. 269,090.21	S/. 702,002.74	S/. 342,863.65
Impuesto a la Renta		S/. 0.00	-S/. 26,909.02	S/. 75,834.45	S/. 61,168.00
Utilidad del ejercicio		S/. 394,225.00	S/. 295,999.23	S/. 626,168.29	S/. 281,695.65

Fuente: Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.
Elaboración propia.

La comercialización de la Cooperativa es la siguiente:

- Ingresos por ventas de café, estos han disminuido considerablemente desde los S/. 18'159,054.02 en el año 2016, hasta los S/. 4'821,035.37 en el año 2018, que representan un 73.5% de disminución.
- Ingresos por servicios prestados en su planta de procesamiento estos ascienden el año 2018 a S/. 1'521,688.61.
- En el año 2016 tuvieron otros ingresos por S/. 161,698.64 y ascendió a S/. 2'045,434.56 el año 2017, reduciéndose mucho al año 2018 a S/. 30,478.92.

La situación respecto a las ventas de café a través de la exportación ha disminuido para esta cooperativa.

La actividad cafetalera ha sufrido procesos de depresión causados por la presencia de la roya en los cultivos de café en los años 2013 y 2014.

3.3 Elaboración de la propuesta de plan estratégico que permitirá implementar las estrategias en la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

La elaboración del Plan Estratégico se desarrollará de acuerdo a Altair (S.F.), empezando por las 3 fases:

3.3.1 Análisis Estratégico

Fase I: Metas

a.- Esquema del Plan Estratégico

El horizonte de planificación será de 3 años.

b.- Visión, misión y valores corporativos

- ✓ **Visión:** La Cooperativa Agraria Cafetalera "Bagua Grande" Ltda., es reconocida por su capacidad de liderazgo e imagen institucional, así como por su producción agro ecológica en armonía con la naturaleza. Brinda servicios eficientes en su base a la reinversión de sus excedentes habiendo logrado la diversificación e industrialización de sus productos, encontrándose posesionada en mercados especiales de café.
- ✓ **Misión:** Somos una organización cooperativa al servicio de los socios caficultores de la Región Amazonas, que brinda sus servicios de comercialización, asistencia técnica, créditos y gestiona préstamos de financieras nacionales y extranjeras. Ofertamos café para el mercado nacional e internacional bajo estrictas normas y estándares de calidad.
- ✓ **Valores corporativos:**
 - a.- Café producido ecológicamente.
 - b.- Con altos estándares de calidad.
 - c.- Con el respaldo de una Cooperativa Cafetalera líder en la región Amazonas.
 - d.- Con una estructura integrada por personas con iniciativa, motivadas, identificadas con la Cooperativa Cafetalera.

✓ **Objetivos estrategias:**

- a.- Incrementar las ventas por exportaciones de café.
- b.- Mantener y mejorar la marca Cooperativa Cafetalera Bagua Grande.
- c.- Estructura organizativa bien definida.
- d.- Motivación en toda la Cooperativa Cafetalera Bagua Grande.

c.- Unidades estratégicas de negocio

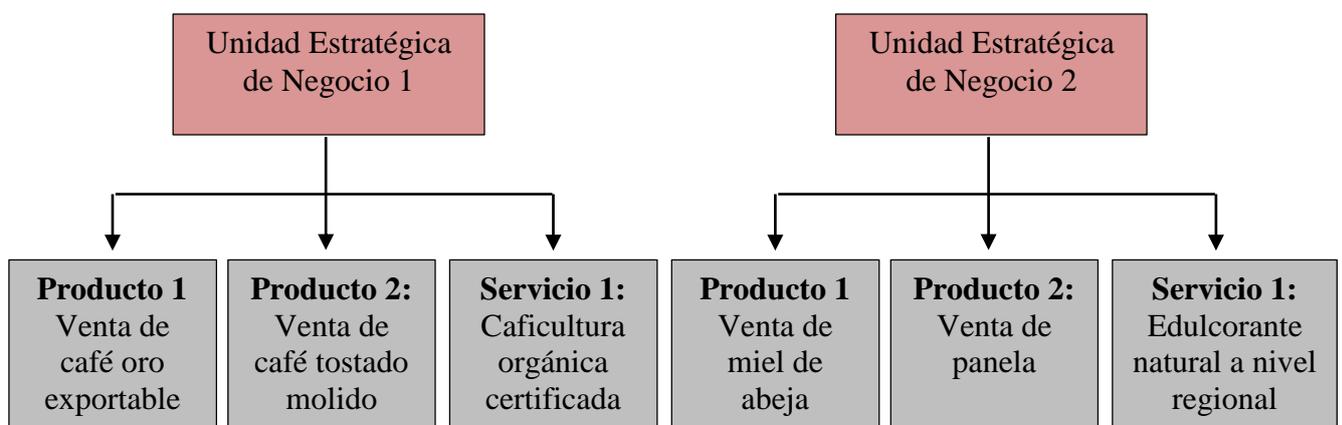
La Unidad Estratégica de Negocio se define como una parte de la empresa cuyos productos o servicios, fuerza de ventas, competidores y clientes son significativamente diferentes del resto de las actividades de la empresa.

Se sustenta básicamente en tres dimensiones:

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (producto).
- Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (tecnología).
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo (mercado).

Entonces propongo lo siguiente:

Gráfico N° 3. Unidades estratégicas de negocio



Fase II: Estado actual

a.- Análisis del entorno: La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

a.1) Entorno general

Factores económicos

a.- PBI y ciclo económico: La actividad económica del segundo trimestre de 2019 se incrementó en 1,2 por ciento, con lo que el PBI acumuló una expansión de 1,7 por ciento en el primer semestre, menor al 4,4 por ciento observado en el primer semestre de 2018. Esta desaceleración de la actividad económica se explica por el impacto de eventos transitorios que afectaron la producción primaria y por la moderación del crecimiento de la producción no primaria, reflejo de la evolución de la demanda interna. Se espera, desde la segunda mitad de 2019, una normalización gradual de la actividad primaria y una recuperación progresiva del crecimiento de la actividad no primaria, con lo que se proyecta un crecimiento del PBI de 2,7 por ciento en 2019 y 3,8 por ciento en 2020, ambas tasas menores a lo proyectado en el reporte previo (3,4 por ciento para 2019 y 4,0 por ciento en 2020). Según el BCRP (2019).

b.- Demanda del producto

Mientras los costos de producción del café se sitúan en los US\$ 120 por quintal (56 kilos), el precio internacional del café permanece sin superar la barrera de los US\$ 100 por quintal. En ese contexto, Yara Perú recordó que el rendimiento promedio nacional es de 15 quintales por hectárea debido a la falta de fertilización adecuada e sus parcelas. con caficultores de Cajamarca y San Martín que han logrado una productividad mayor a los 50 quintales por hectárea. Esta cantidad es a la que deben aspirar los productores de café, pero

para ello es fundamental aplicar un programa de nutrición balanceado y dosificado, señaló Martín Ponce, gerente de ventas de la región Norte de Yara Perú. Señalaron que en regiones como Cajamarca y San Martín lideran el ranking de mayor productividad promedio con 25 quintales por hectárea; sin embargo, en otras regiones productoras como Cusco, Junín o Piura, los rendimientos fluctúan entre 12 y 18 quintales por hectárea. Además, indicaron que si la calidad de taza (aroma, cuerpo, acidez y sabor) supera los 85 puntos, el mercado internacional puede llegar a pagar el doble por quintal. Según Yara, la calidad de taza promedio en el Perú varía entre 80 y 82 puntos. “Para alcanzar esta calificación es importante el manejo post cosecha (cosecha selectiva, una fermentación y secado adecuados y un correcto almacenaje libre de olores fuertes), pero más importante aún es aplicar distintos macro y micro elementos en cada etapa del cultivo como el nitrógeno, fósforo, potasio, calcio, magnesio, azufre, boro y zinc”. Diario Gestión (2019).

El café es el primer producto tradicional que exportó el país. Actualmente, el 92% de su producción se va al exterior y solo el 8% se queda, pues el consumo todavía es muy bajo, de apenas 650 gramos al año per cápita (en Colombia puede llegar a los 6 kilos). No obstante, la aparición de cafeterías en las principales ciudades del país (Lima, Arequipa, Cusco, Cajamarca), está fortaleciendo la demanda. "Unas 10 marcas de empresas extranjeras, entre ellos, Mc Caffé, Juan Valdéz, Sturbucks, están en la disputa del mercado. A eso se suman cafeterías de empresarios peruanos y organizaciones de productores", resalta el gerente de la JNC. Así, mientras se quiera café, hay mucho por hacer. La República (2019).

c.- El empleo: Desde el 2017 los precios del café no dan signos de mejoras. Por el contrario, si a inicios de este año se cotizaba el quintal (56 kilos) a US\$77, en julio llegó a US\$ 70. En tanto, un agricultor debe invertir por kilo cerca de S/. 8.00 para vender su café en promedio a S/. 9.00, dependiendo de la calidad. Es decir, “no se

cubre el costo de producción. Y aquí el impacto es más grave en comparación de Colombia y Brasil o Centroamérica, donde existen programas para mitigar el daño de los bajos precios. La situación ha generado que de las 250 mil familias que se dedican al cultivo, muchos opten por reconvertir su cultivo por uno más rentable. Así, en el último año se habrían abandonado 50 mil hectáreas del grano aromático a nivel nacional, según cifras de la Junta. Si se hace una comparación con el 2018, el 2019 reflejará pérdidas en diferentes puntos de la cadena productiva. Por ejemplo, este año se cosecharán solo 390 mil hectáreas, cuando el año pasado fueron 440 mil. La República (2019).

d.- La inflación: La inflación interanual pasó de 2,3 por ciento en junio a 2,0 por ciento en agosto de 2019, ubicándose en el centro del rango meta. Las expectativas de inflación, que desde marzo de 2017 se mantienen dentro del rango meta, se ubicaron en 2,3 por ciento en agosto y se estima que disminuirán gradualmente en un contexto de inflación alrededor de 2 por ciento en el horizonte de proyección. Según el BCRP (2019).

e.- Los costos de energía: OSINERGMIN publicó el pliego máximo del servicio de público de electricidad en Utcubamba, operado por la empresa municipal EMSEU S.A. como sigue:

- Tarifa MT2: Cargo fijo mensual S/. 8.58 + cargo fijo energía activa en punta S/. 30.15
- Tarifa MT3: Cargo fijo mensual S/. 8.54 + cargo fijo energía activa en punta S/. 30.15
- Tarifa MT4: Cargo fijo mensual S/. 8.54 + cargo fijo energía activa en punta S/. 26.03
- Tarifa BT2: Cargo fijo mensual S/. 8.58 + cargo fijo energía activa en punta S/. 33.12
- Tarifa BT3: Cargo fijo mensual S/. 8.54 + cargo fijo energía activa en punta S/. 33.12
- Tarifa BT4: Cargo fijo mensual S/. 8.54 + cargo fijo energía activa en punta S/. 28.60

Factores tecnológicos

a.- Innovaciones tecnológicas: Con el objetivo de seguir impulsando el uso de nuevas tecnologías en nuestro país, el gobierno peruano ha previsto inaugurar este año 2019, diez Centros de Innovación Tecnológica (CITE), lo que demandará una inversión de S/ 139 millones. Esta información fue brindada por Gonzalo Villarán Córdova, director ejecutivo del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) red CITE "La idea de los CITE es trabajar con los empresarios para que puedan producir o crear nuevos productos desde estos centros, puedan probarlos en el mercado y que ellos, a través de este conocimiento y aprendizaje, puedan animarse a invertir para crear sus propios centros de transformación productiva y agregar valor". Un Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) es una institución que promueve la innovación e impulsa el uso de nuevas tecnologías entre los productores, empresas, asociaciones y cooperativas. En el Perú existen 46 CITE, 27 públicas y 19 privadas. Todos los CITE están adscritos al Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), un organismo técnico especializado del Ministerio de la Producción, que asumió esta denominación en enero del 2013. Instituto Tecnológico de la Producción (2019).

b.- Internet y comercio virtual: La Cámara de Comercio de Lima (CCL) sostiene que cerca de 6 millones de peruanos realizan compras por internet, estimulados en gran parte por promociones, descuentos, paquetes y distintos incentivos online. Esto ha originado que el mercado nacional crezca alrededor de un 10% durante el último año. Parte importante de este crecimiento se debe a la penetración de internet, que ha desaparecido las barreras espaciales. En nuestro país, cada vez más empresas optan por ingresar en este mercado que resulta atractivo para pequeños y grandes negocios. Datos de PagoEfectivo refieren que en el Perú aproximadamente mil empresas se suman al comercio electrónico anualmente, configurando un mercado muy dinámico y en constante expansión y

diversificación. Para el emprendedor peruano existen muchas plataformas nacionales como Bsale.com.pe, Samishop.pe o internacionales como Shopify.com, Wix.com, diseñadas para que un usuario sin mucho conocimiento técnico pueda implementar su e-commerce. Estas herramientas facilitan la inmersión en el mercado digital, en el que cada vez más pequeñas y medianas empresas buscan lograr la omnicanalidad, ofertando mediante canales digitales y tradicionales (tiendas físicas). Según El Peruano (2019).

Factores políticos

a.- Legislación fiscal: Se encuentra vigente la Ley N° 27037 Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, donde específicamente los contribuyentes ubicados en la Amazonía gozarán de la exoneración del Impuesto General a las Ventas, también los contribuyentes de la Amazonía que desarrollen principalmente actividades agrarias y/o de transformación o procesamiento de los productos calificados como cultivo nativo y/o alternativo en dicho ámbito, estarán exoneradas del Impuesto a la Renta, en el caso de la Palma Aceitera, el Café y el Cacao, el beneficio sólo será de aplicación a la producción agrícola. Las empresas de transformación o de procesamiento de estos productos aplicarán por concepto del Impuesto a la Renta una tasa de 10%. Según El Peruano (1998).

b.- Legislación sobre el medio ambiente: El comercio y la competitividad relacionados con la gran biodiversidad y sus productos naturales, enfrentan problemas tales como: la aún existente plataforma económica disociada de la condición megadiversa y vulnerable del país, una regulación insuficiente o contradictoria que desalienta su desarrollo, limitada sostenibilidad de largo plazo de los negocios internacionales del país, el desconocimiento del impacto ambiental de las cadenas de valor productivas y la ausencia de mecanismos y regulaciones para la internalización de los costos o beneficios ambientales generados por tales cadenas de valor. Por ello, a nivel mundial se viene

promoviendo la “Economía Verde” como un paradigma social para seguir una nueva trayectoria de crecimiento que satisfaga la necesidad de crecimiento económico y la responsabilidad social. Se define “Economía Verde” como un sistema de actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios que resulta en mejoras del bienestar humano en el largo plazo, sin, al mismo tiempo, exponer las generaciones futuras a riesgos ambientales y escasez ecológicas significativas. Según el Ministerio del Ambiente (2011).

c.- Protección al consumidor: La Ley N° 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor, establece como políticas públicas:

- El Estado protege la salud y seguridad de los consumidores a través de una normativa apropiada y actualizada, fomentando la participación de todos los estamentos públicos o privados. Para tal efecto, promueve el establecimiento de las normas reglamentarias para la producción y comercialización de productos y servicios y fiscaliza su cumplimiento a través de los organismos competentes.
- El Estado garantiza el derecho a la información de los consumidores promoviendo que el sector público respectivo y el sector privado faciliten mayores y mejores espacios e instrumentos de información a los consumidores a fin de hacer más transparente el mercado; y vela por que la información sea veraz y apropiada para que los consumidores tomen decisiones de consumo de acuerdo con sus expectativas.
- El Estado orienta sus acciones a defender los intereses de los consumidores contra aquellas prácticas que afectan sus legítimos intereses y que en su perjuicio distorsionan el mercado; y busca que ellos tengan un rol activo en el desarrollo del mercado, informándose, comparando y premiando con su elección al proveedor leal y honesto, haciendo valer sus derechos directamente ante los proveedores o ante las entidades correspondientes. Congreso de la República (2010).

d.- Cambios políticos: La disolución del congreso de la república por parte del poder ejecutivo, así como la instalación de la comisión permanente del Congreso y que se sujete a cumplir lo que la ley le faculta, son los cambios últimos en el Perú. Asimismo, el presidente de la república Martín Vizcarra indicó que la población es la que decidirá finalmente si los integrantes del Congreso de la República disuelto serán elegidos para el nuevo parlamento en las elecciones del 26 de enero del 2020.

e.- Incentivos públicos: A la fecha no existe algún incentivo público. Existe la propuesta de las cooperativas sobre la iniciativa legislativa de la Ley de Fomento Cooperativo planteado por la Junta Nacional del Café, pero no se consensua aún en el Congreso de la República. Según la Junta Nacional del Café (2019).

Factores sociales

a.- Población: Según el INEI en el Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017, la población para la provincia de Utcubamba asciende a 107,237 habitantes, en 7 distritos.

Tabla N° 5. Población de la provincia de Utcubamba al año 2017

Ubigeo	Distrito	Población
10701	Bagua Grande	50 841
10702	Cajaruro	23 089
10703	Cumba	7 855
10704	El Milagro	5 825
10705	Jamalca	6 620
10706	Lonya Grande	10 080
10707	Yamón	2 927
Total provincial		107 237

Fuente: INEI 2017

Elaboración propia.

b.- Niveles de riqueza: Según CENTRUM Católica (2017), la región Amazonas cuenta con una PEA ocupada de 226,430 personas, ocupando el puesto 21 en el ranking entre las 26 regiones del país.

Esto es un indicador que se decanta en la población de Utcubamba, ya que como señaló el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012), en el Diagnóstico del plan de acondicionamiento territorial de Utcubamba 2013-2023, dos tercios de la PEA de la provincia se dedica a la agricultura, principalmente a los cultivos de café, arroz y pastos, logrando que la producción de café represente el 12% de la oferta nacional. La pobreza en Utcubamba aumentó en 1.5% entre el 2007 y 2009, pasando de 49.7 a 51.2%, lo que indica que la región Amazonas y particularmente Utcubamba no están caminando en la línea del crecimiento del país.

a.2) Entorno competitivo: Desarrollaremos aquí el modelo de las cinco fuerzas de Porter o cinco fuerzas competitivas básicas:

- Barreras de entrada:

- **Beneficios no atractivos en el sector:** Las pérdidas acumuladas por los productores de café en los últimos tres años superan los 2,700 millones de soles, tomando como base los precios de acopio que MINAGRI publica mes a mes.
- **Economías de escala:** En este sector existen economías de escala, para los nuevos competidores tendrán que competir con costes mayores y, por lo tanto, parten de una desventaja que constituye una barrera a su entrada en el sector.
- **Diferenciación del producto:** El sector cafetalero trabaja con productos diferenciados, el café ecológico y de buen sabor, las empresas que ya están introducidas conocen mejor las necesidades del consumidor y el funcionamiento del mercado, por lo tanto, tienen una ventaja que constituye una barrera de entrada para aquellos que desean introducirse en el sector.
- **Inversión en capital:** También, por su actividad, se requiere de una fuerte inversión en capital para entrar en este mercado, ésta constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores, ya que la necesidad de capital inicial no es accesible para cualquier inversor.

- **Imagen de marca:** La Cooperativa Cafetalera Bagua Grande tiene consumidores de otros países fieles a su marca, esta apreciación constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores que entrarían en el mercado con una marca desconocida.

- **El poder de negociación de los clientes:**
 - **Concentración de las ventas:** Sus ventas de esta Cooperativa principalmente son concentradas a pocos clientes internacionales a través de las exportaciones de café en grano, el poder del cliente será muy grande por la importancia que tiene el volumen de negocio de su factura para el vendedor.
 - **Productos no diferenciados:** Este sector considera a su producto como commodity (estándar), los clientes ejercen una mayor presión en los precios porque el costo para ellos de cambiar de proveedor no es excesivo. Este es el caso de los sectores de accesorios comunes, productos alimentarios generales como el café.
 - **Amenaza de los compradores de integración hacia atrás:** En este sector existe una amenaza real por parte de los clientes de integración hacia atrás, estos clientes pueden ejercer una gran presión sobre el vendedor con determinados servicios en la comercialización.
 - **Calidad del producto del comprador:** Debido a la calidad del producto final del comprador depende directamente de la calidad del producto del vendedor, los clientes ejercerán una mayor presión porque su reputación es la que está en juego puesto que es él, el que se relaciona con el usuario final. Al comprar café en grano o café común para transformarlo a café en taza en sus países.

- El poder de negociación de los proveedores:

- **Número reducido de proveedores:** Los proveedores, cuando son escasos o están unidos en asociaciones, pueden fijar los precios con un mayor poder porque la oferta es limitada y está muy controlada por un determinado grupo de proveedores, con el caso de los productores cafetaleros de la zona.
- **Importancia del producto:** El producto que ofrece el proveedor es indispensable para el productor, la presión que ejerce el proveedor en los precios de venta es mucho mayor.
- **Diferenciación del producto:** Si los proveedores compiten en base a la diferenciación del producto, aquellos proveedores que hayan logrado un producto de mayor calidad podrán ejercer más presión en el mercado a la hora de vender sus productos. Un problema saltante en materia de calidad del café peruano tiene que ver con su inconsistencia, es decir, con su limitada capacidad para mantener el mismo nivel de calidad de una cosecha a otra.
- **Amenaza de los proveedores de integración hacia delante:** El sector cafetalero tiene un gran poder de negociación por parte de los proveedores, generándose mermas en los beneficios del productor, puesto que éste tiene que ceder a la presión de sus proveedores.

- Productos sustitutos:

- **Productos de características similares:** El producto ofrecido (café común) tiene sustitutos directos a un menor costo en otros países, los beneficios del sector cafetalero se verán mermados por reducciones en las ventas, como se dio los últimos 3 años.
- **Competencia de nuevos países:** Los países emergentes están poniéndose al día y su oferta supone una gran amenaza para este sector tradicional constituyéndose en una amenaza real.

- Rivalidad entre los competidores:

- **Crecimiento sectorial lento:** Este sector es considerado como sector maduro, las guerras de las cafetaleras por captar cuota de mercado son más frecuentes. Es por ello, que se debe luchar con mejor calidad del café en grano para atender cuotas adicionales de mercado.
- **Capacidad productiva del sector excedentaria:** El sector cafetalero atraviesa por un ciclo económico de su producto en la etapa de madurez, que conduce a fuertes guerras de precios entre los competidores por colocar sus productos en el mercado internacional.
- **Barreras de salida:** Este sector existen importantes barreras de salida, los competidores menos productivos se ven obligados a permanecer en el mercado y, por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es mayor, condicionando la permanencia en el sector de las empresas y/o cooperativas que no obtienen la rentabilidad esperada.

b.-Análisis interno: Referido a las capacidades estratégicas.

b.1) Cadena de valor

- **Actividades estratégicas:** Suponen una ventaja competitiva.
 - Gerencia.
 - Aprovisionamiento de café en grano.
 - Logística externa.
 - Servicio post venta.
- **Actividades clave:** Sin las siguientes actividades no existiría el negocio.
 - Logística interna.
 - Comercial.
 - Producción orgánica de café.

- **Actividades de apoyo:** Sirven para mejorar el proceso productivo.

- Administración.

- **Actividades a mejorar:** Son las que se deben hacer un esfuerzo por mejorar.

- Investigación en limitado uso de tecnologías.
- Mantener el mismo nivel de calidad en sus cosechas.
- Bajos niveles de productividad.
- Manejo técnico del cultivo.

3.3.2 Diagnóstico estratégico: Consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Y determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica.

Fase III: Diagnóstico Estratégico

a.- Análisis DAFO: Resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna), permitiendo conocer los principales puntos fuertes y débiles de la sociedad, dentro del entorno general.

Tabla N° 6. Análisis DAFO

Perspectiva interna	
Debilidades	Fortalezas
1.- Producción influenciada por el precio internacional	1.- Productores con amplio conocimiento del proceso productivo del café orgánico
2.- Venta de café en grano o café común	2.- Imagen de la marca reconocida como Cooperativa
3.- Pérdida de la calidad del café por malas prácticas en el beneficio húmedo	3.- Equipo técnico especializado que brinda servicio personalizado a sus socios productores
Perspectiva externa	
Amenazas	Oportunidades
1.- Compradores con elevado poder de negociación	1.- Comercio electrónico
2.- Costos de producción elevados	2.- Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía
3.- Susceptibilidad al ataque de plagas	3.- Impulso de nuevas tecnologías a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE)

b.-Análisis CAME: Este análisis pretende CORREGIR nuestras debilidades, AFRONTAR nuestras amenazas, MANTENER nuestras fortalezas y EXPLOTAR nuestras oportunidades.

Tabla N° 7. Análisis CAME

DAFO / CAME	Puntos fuertes	Puntos débiles
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productores con amplio conocimiento del proceso productivo del café orgánico ✓ Imagen de la marca reconocida como Cooperativa ✓ Equipo técnico especializado que brinda servicio personalizado a sus socios productores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción influenciada por el precio internacional ✓ Venta de café en grano o café común ✓ Pérdida de la calidad del café por malas prácticas en el beneficio húmedo
Oportunidades (O)	Estrategias O/F	Estrategias O/D
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio electrónico ✓ Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía ✓ Impulso de nuevas tecnologías a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación en eventos internacionales de café orgánico ✓ Consolidar la imagen de la Cooperativa aprovechando exoneraciones tributarias ✓ Mayor acceso a tecnologías, investigación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer precio de venta común ✓ Valor agregado al producto (post cosecha) ✓ Miniplantas de beneficio húmedo de café
Amenazas (A)	Estrategias A/F	Estrategias A/D
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compradores con elevado poder de negociación ✓ Costos de producción elevados ✓ Susceptibilidad al ataque de plagas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limitar la participación de intermediarios ✓ Capacitación en eficiencia del manejo del cultivo ✓ Empleo de nuevas técnicas de producción sostenibles y ecológicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianza estratégica con el gobierno central ✓ Manejo tecnificado del sistema café bajo sombra ✓ Generación de tecnologías o acciones orientadas a mitigar el ataque de nuevas plagas

3.3.3 Elección de estrategias

Fase IV: Elección de Estrategias

a.-Definición del negocio: Comercialización del café y endulzantes

Tabla N° 8. Definición del negocio

Línea de actividad	Familia de productos	Segmentos de clientela	% ventas	Ámbito geográfico
Café oro exportable	Cafés	Importadores	95%	Internacional
Café tostado	Cafés	Mercado provincial	4%	Provincial
Miel de abeja	Endulzantes	Mercado local	0.5%	Local
Panela	Endulzantes	Mercado local	0.5%	Local

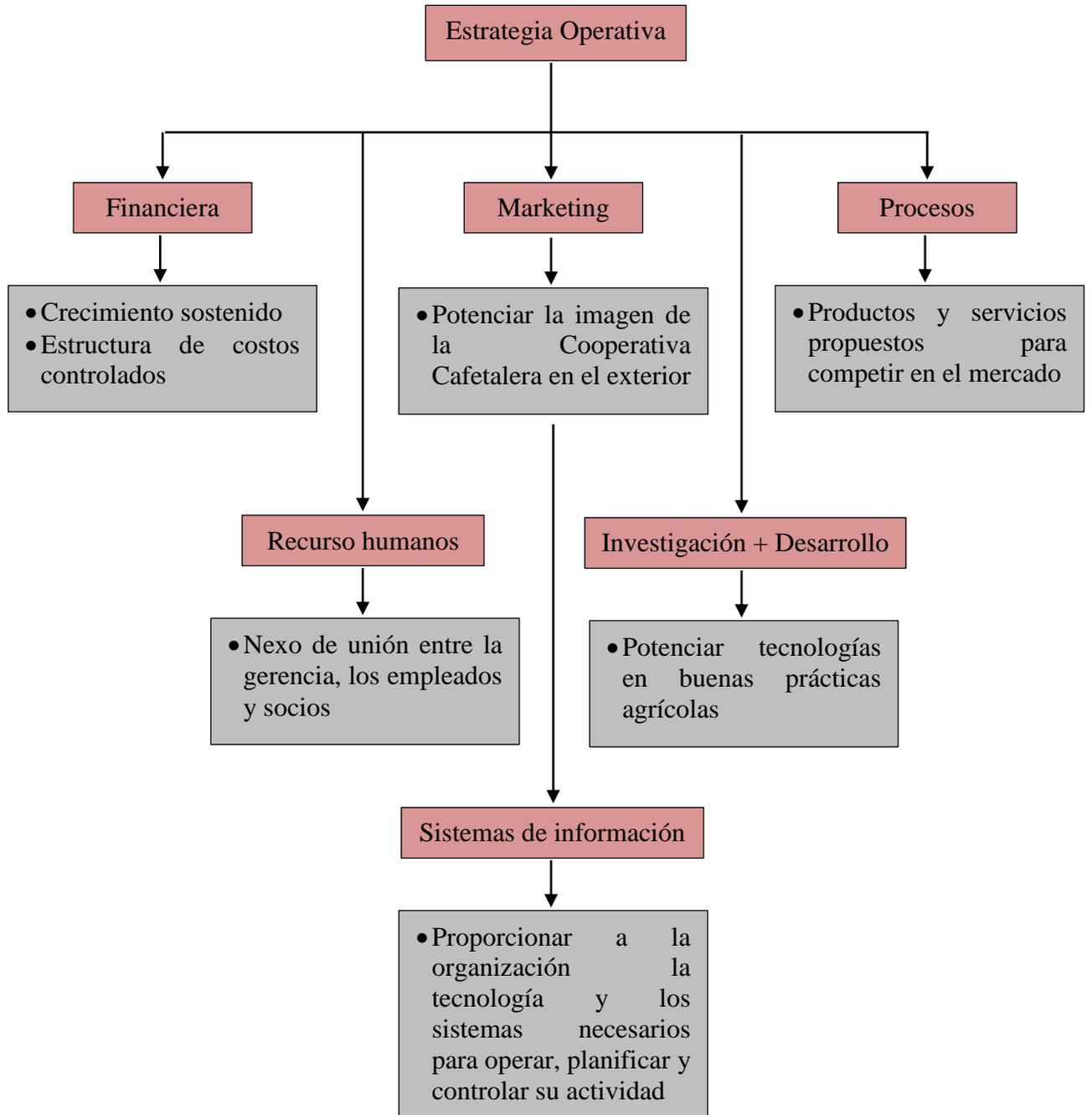
b.-Estrategia Corporativa (Cartera de Negocio)

Tabla N° 9. Matriz del Dirección del Crecimiento (Ansoff)

Productos Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado: Ofrecer un café oro exportable de calidad totalmente orgánico y con buenas prácticas agrícolas en todo el proceso de producción. La diferenciación por calidad y sostenibilidad es compensada con mejores precios.	Desarrollo de nuevos productos: Café tostado molido para consumo regional con calidad estandarizada.
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados: Países de la unión europea que demanda café exportable totalmente orgánico.	Diversificación: A nivel de la región Amazonas donde aún no está presente el café tostado molido de calidad estándar y con la certificación respectiva.

c.- Estrategia competitiva

Gráfico N° 4. Estrategia operativa

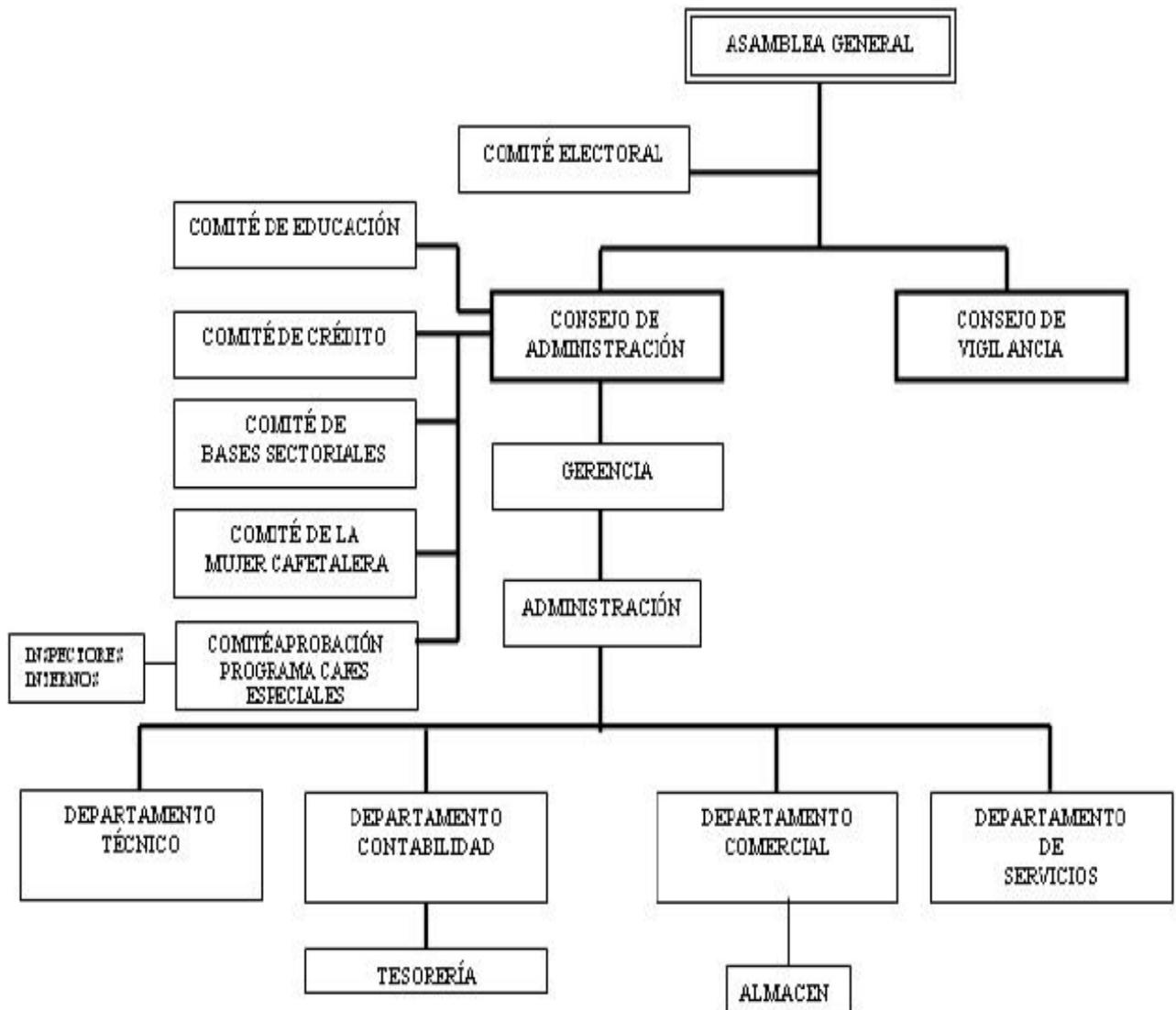


3.3.4 Implantación de estrategias: Toda empresa cuenta de forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

Fase V: Implantación de la estrategia

a.-Diseño de la organización: Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible: cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos.

Gráfico N° 5. Estructura organizativa



Fuente: Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

b.-Planes de acción: Deben cumplir una serie de requisitos para acometer el logro de los objetivos estratégicos. El primer paso en la elaboración de un plan de acción es la identificación de proyectos, acciones e iniciativas a acometer, asignándoles los responsables de cada objetivo estratégico, con el fin de que éstos propongan una serie de acciones y proyectos, relacionados con la obtención de las metas fijadas para el cumplimiento del mismo.

La segunda fase, una vez identificadas las acciones a acometer para conseguir el logro de los objetivos estratégicos, es el establecimiento de fechas de consecución. Una vez analizados qué proyectos son más estratégicos, es necesario valorar el nivel de esfuerzo que supone su implantación.

Por último, el plan de acción requiere un control y seguimiento, bien analizando sus resultados o bien las causas que lo provocan.

Tabla N° 10. Planes de acción

Área	Departamento	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Participación en eventos internacionales de café orgánico	Comercial	Encargado						x						x
Consolidar la imagen de la Cooperativa aprovechando exoneraciones tributarias	Administración	Administrador		x		x		x		x		x		x
Mayor acceso a tecnologías, investigación y desarrollo	Técnico	Encargado												
Establecer precio de venta común	Comercial	Encargado		x		x		x		x		x		x
Valor agregado al producto (post cosecha)	Técnico	Encargado			x			x			x			x
Miniplantas de beneficio húmedo de café	Técnico	Encargado						x						x
Limitar la participación de intermediarios	Comercial	Encargado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacitación en eficiencia del manejo del cultivo	Comercial	Encargado			x			x			x			x
Empleo de nuevas técnicas de producción sostenibles y ecológicas	Técnico	Encargado			x			x			x			x
Alianza estratégica con el gobierno central	Gerencia	Gerente						x						x
Manejo tecnificado del sistema café bajo sombra	Técnico	Encargado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Generación de tecnologías o acciones orientadas a mitigar el ataque de nuevas plagas	Técnico	Encargado			x			x			x			x

IV. DISCUSIÓN

Según Chávez, Mondragón y Osorio (2019), en su tesis de posgrado, llegando a concluir que la estrategia genérica es la diferenciación en cuanto a la calidad del producto, y penetración de mercados. Coincide con la investigación realizada en cuanto a estos puntos.

Flores y Jiménez (2018) en su tesis de pregrado presenta los resultados obtenidos durante la exploración de datos para poner en marcha el plan estratégico, donde obtendrá resultados favorables para la organización en el tiempo programado, con beneficios cooperativistas, empresariales, sociales y ambientales así mismo se reafirma la hipótesis al contrastar los hallazgos obtenidos con discusión de resultados, así mismo se resaltó el desarrollo específico de la estrategia a implementar. También en la presente investigación se sustenta los beneficios de la implementación del plan estratégico propuesto para la Cooperativa Cafetalera Bagua Grande.

Según Echeverri y Castaño (2016) en su tesis de pregrado, señalan que para lograr el mejoramiento continuo del plan de comercialización de café orgánico de la finca Los Ángeles se recomienda seguir paso a paso el proceso planteado y tener en cuenta definición del producto, del precio, de la promoción y publicidad. En la presente investigación no coincide con estos procesos planteados, habiéndose optado por la propuesta de un plan estratégico de comercialización.

Para Gonzáles (2016), analizó los factores externos integrando las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas las misma que se hallan relacionadas con la Asociación , con ello construyó la matriz MEFE que identificó las principales oportunidades y amenazas de la organización, arrojando un resultado de 3.34 cifra que indica que la organización cuenta con un alto grado de oportunidades como el apoyo le brindan mediante presupuestos del estado, organismos internacionales, poder de negociación con los proveedores, compradores y demanda insatisfecha, aspectos que le garantizan a la Asociación a seguir desarrollarse de manera positiva en el sector industrial en la que opera. Con el análisis de todos estos elementos procedió a la construcción de la matriz FODA, en donde se determinaron

seis objetivos estratégicos. En mi investigación realizada también se realizó la construcción de la matriz DAFO y otra matriz CAME, donde permitió identificar doce objetivos estratégicos.

Jativa y Usuary (2015) en su tesis de pregrado, concluye: La asociación Aroma de Café no cuenta con una identidad corporativa competitiva para hacer frente al mercado. La presente investigación concluye que la Cooperativa Cafetalera Bagua Grande Ltda., si cuenta con una imagen de marca e identidad competitiva a nivel regional, afianzando este punto como un objetivo estratégico.

Sólo unas pocas empresas han conseguido imponerse con éxito a sus competidores por un tiempo prolongado y tan sólo gracias a su eficiencia empresarial. Probablemente esto se deba a que los mejores procedimientos de actuación se difunden rápidamente. Los competidores son capaces de copiar rápidamente métodos de gestión, técnicas nuevas o formas sobresalientes para el cumplimiento de las necesidades de los clientes, Existe un problema añadido respecto a las estrategias fallidas: en la mayoría de los casos (en torno al 70%), el verdadero problema no es la mala estrategia... sino la mala ejecución. Este hecho pone de manifiesto la importancia no sólo de los procesos de definición de la estrategia, sino también, y esto es casi más importante, la forma de llevar dicha estrategia a la práctica, convirtiendo la estrategia en casi un trabajo diario para todo el conjunto de personas de una organización. Altair (S.F.).

V. CONCLUSIONES

En el presente estudio de investigación se concluye lo siguiente:

1. Al diagnosticar la situación actual de los estados financieros de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda., sus estados de pérdidas y ganancias, se puede ver la disminución en las ventas pasando de 18 millones en los años 2015 y 2016 a 8 millones el año 2017 y, luego descendió a 6 millones. Esta información permite medir el desempeño de la Cooperativa durante este período, demostrando baja en las ventas que se ven reflejados en sus estados financieros.
2. Respecto a la comercialización, las exportaciones de café en grano, han disminuido para esta cooperativa. La actividad cafetalera ha sufrido procesos de depresión causados por la presencia de la roya en los cultivos de café en los años 2013 y 2014, que se vio reflejado en su producción.
3. La propuesta de un plan estratégico fue desarrollada con las 5 fuerzas de Porter y las herramientas del análisis DAFO y CAME, permitiendo definir el negocio adecuadamente con las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, búsqueda de nuevos mercados y estrategia de diversificación, para finalmente proponer un plan de acción que se desprenden de los objetivos estratégicos.

VI. RECOMENDACIONES

1. Participar en la mayor cantidad posible de ferias y ruedas de negocio, así como reuniones con empresas que puedan brindar contratos para la comercialización del 100% del café orgánico de esta Cooperativa.
2. Se hace necesario mayor capacitación técnica relacionado al manejo de cultivo y en post-cosecha, para obtener una café de calidad exigida por los mercados internacionales.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altair. (S.F.). *La elaboración del Plan Estratégico*. Recuperado de: <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/01-Dia4-PrimerModeloPlanificacion.pdf>
- Castaño, V. y Echeverri, J. (2016). *Plan de mejoramiento para la comercialización de café orgánico producido en la finca Los Ángeles del Municipio de Balboa departamento de Risaralda*. (Tesis de pregrado). Universidad Libre Seccional Pereira, Pereira, Colombia.
- Chávez, A.; Mondragón, G. y Osorio, M. (2019). *Plan Estratégico para la Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples El Milagro Periodo 2019-2022*. (Tesis de posgrado). Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Flores, N. y Jiménez, T. (2018). *Plan estratégico para la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI, de la provincia de San Ignacio – 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Gonzales, M. (2016). *Plan estratégico para la Asociación de Caficultores El Pangui, de El Cantón El Pangui, provincia de Zamora Chinchipe*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.
- Guevara, H. (2017). *Plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa procesadora de frutas inversiones Belén Star S.A.C.* (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas, Perú.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Jativa, E. y Usuy, V. (2015). *Plan estratégico de marketing para la comercialización y posicionamiento del café producido por la asociación aroma de café en la cuenca del Río Mira de la provincia de Imbabura*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.
- Junta Nacional del Café (marzo – abril de 2019). *Quintal de datos. El Cafetalero*. Recuperado de <https://es.calameo.com/books/005710496356c37ae2433>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Situación actual del café en el país*. Recuperado de: <http://minagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10775-el-cafe-peruano>.

- Organización Internacional del Trabajo (2016). *Mejore su negocio: Comercialización. (1era edición)*, Ginebra, Suiza: Edit. Enterprises Dept.
- Ruiz, A. (S.F.). Tipos de investigación. Recuperado de: https://www.academia.edu/31632928/Tipos_de_Investigaci%C3%B3n
- Sierra y Selva Exportadora (25 de julio de 2018). Amazonas: Cooperativa Bagua Grande exportará café a Irlanda por US\$ 200 mil. Agraria.pe. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/amazonas-cooperativa-bagua-grande-exportara-cafe-a-irlanda-p-17104>
- Videla – Hintze, C. (2007). Los estados financieros. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/120350/FINANZAS%202007%20-%20Problemas%20sobre%20Estados%20Financieros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Encuesta a empleados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

Datos del encuestado: Nombres y apellidos: Edad:

Nivel de instrucción: Área de labores:

Considerar las siguientes puntuaciones al realizar su respuesta y marcar sólo uno:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

+

Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Esta cooperativa difunde entre sus trabajadores la visión y misión					
2	En cuanto a sus objetivos estratégicos, éstos son difundidos dentro de esta cooperativa					
3	Se les indica cuáles son las metas a alcanzar por mes o al año					
3	Existe programación de actividades para alcanzar los objetivos propuestos					
4	Hay control o supervisión para alcanzar los objetivos propuestos					
5	Cuando no se cumplen los objetivos y/o metas, la cooperativa aplica medidas correctivas de manera oportuna					
6	En cuanto a la comercialización de los productos y servicios, éstos son previamente establecidos y difundidos entre los trabajadores					
7	Esta cooperativa es reconocida en el ámbito regional					
8	La cooperativa realiza capacitaciones a su personal					
9	Se encuentra cómodo o a gusto en su centro de labores dentro de esta cooperativa					
10	La cooperativa incentiva económicamente a sus trabajadores cuando se cumplen los objetivos o metas en los plazos previstos					

Muchas gracias por su tiempo

Entrevista a directivos de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

Datos del encuestado: Nombres y apellidos: Edad:

Nivel de instrucción: Área de labores:

1. **¿La Cooperativa tiene bien definidos la visión, misión y valores corporativos, y éstos son de conocimiento de todo el personal y directivos?**
2. **¿La Cooperativa cuenta con una planificación efectiva de sus objetivos?**
3. **¿Cómo considera Ud. la calidad del servicio que ofrece esta cooperativa?**
4. **¿Considera Ud., que los productos y servicios que ofrece la cooperativa son superiores con la competencia?**
5. **¿La cooperativa monitorea la competencia?**
6. **¿Considera Ud., qué el diseño organizacional es el más adecuado? ¿Porqué?**
7. **¿Cómo califica el ambiente laboral y clima organizacional?**
8. **¿En su opinión, cuáles son los cambios externos que han afectado la disminución de las ventas de café exportable?**
9. **¿Cuándo no se cumplen los objetivos y/o metas, la cooperativa aplica medidas correctivas de manera oportuna?**
10. **¿Puede identificar los factores de éxito de esta cooperativa?**
11. **¿Existe dentro de la cooperativa prioridad en el tipo de estrategias?**
12. **¿Cuentan con certificación orgánica del café?**