



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DE CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI,
DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO – 2016**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autores:

Bach. Flores Cumbay, Nalda Estela

Bach. Jiménez Aldaz, Teodolinda

Asesor:

MSc. Alvarado Castillo, Wilder Ángel

Línea De Investigación:

Marketing

Pimentel – Perú

2018



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DE CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI,
DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO - 2016**

Autores:

**Bach. Flores Cumbay, Nalda Estela
Bach. Jiménez Aldaz, Teodolinda**

Asesor:

MSc. Alvarado Castillo, Wilder Ángel

**Línea De Investigación:
Marketing**

**Pimentel – Perú
2018**



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO
DE LA COOPERATIVA APROCANORSI, DE LA PROVINCIA DE SAN
IGNACIO – 2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autores:

Bach. Flores Cumbay, Nalda Estela

Bach. Jiménez Aldaz, Teodolinda

Pimentel – Perú

2018

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI, DE LA
PROVINCIA DE SAN IGNACIO - 2016**

Aprobación de la Tesis

MBA.

MSc. Alvarado Castillo, Wilder Ángel
Asesor Metodólogo Y Especialista

MG. Karla Ivonne Rojas Jiménez
Presidente del jurado de tesis

MBA. Carlos Antonio
Angulo Corcuera
Secretario del jurado de tesis

MG. Carla Arleen Anastacio
Vallejos
Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

Dedico esta investigación en primer lugar a Dios, por guiarme en cada paso que doy y lograr mis objetivos y sobre todo por haber elegido los padres más valiosos del mundo Rogelio y María Robertina que me formaron con una educación ejemplar e inculcándome desde niña los valores y sus sabios consejos que han hecho de mí una gran persona para salir adelante por mis propios esfuerzos.

Teodolinda Jiménez Aldaz

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios por darme la salud, guiarme en cada paso que doy, cuidándome y dándome la fortaleza para continuar en la lucha de las adversidades de la vida, a mis padres, quienes en este camino de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi soporte en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento en mi talento y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Son el motor de mi vida sus ejemplos, enseñanzas y ahínco de no rendirse ante los obstáculos me fortalecieron en todo momento para no rendirme y terminar mi Carrera.

Nalda Estela Flores Cumbay

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un agradecimiento sincero al Asesor de Tesis el MBA. Wilder Ángel Alvarado Castillo, por habernos transmitido las herramientas necesarias para concluir con éxito la investigación de tesis, también agradecer a todos los profesores por brindarme sus conocimientos y enseñanzas para lograr mi objetivo en mi carrera profesional.

Agradecer de manera especial a mis padres y hermanos que siempre han estado conmigo en todos los momentos de mi vida animándome a conseguir mis metas personales y profesionales.

Teodolinda Jiménez Aldaz

Agradezco a Papá Dios por guiarme en esta etapa de estudio, darme la fortaleza para culminar esta tesis exitosamente.

Agradezco a mis Padres María Cumbay de Flores y Telesforo Flores Alberca, quienes son mi soporte y apoyo en mi vida, por sus sabios consejos, oraciones y sus palabras alentadoras siempre estuvieron dándome la fuerza para culminar esta etapa de mi vida.

También agradezco al MSc. Wilder Ángel Alvarado Castillo quien estuvo guiándonos y apoyándonos con su conocimiento para el término de la tesis.

Nalda Estela Flores Cumbay

Resumen

El presente estudio de investigación tiene como propósito Implementar un Plan Estratégico para la comercialización de cacao de la Cooperativa Aprocanorsi, en la provincia de San Ignacio. Este estudio va a ser realizado en la cooperativa Aprocanorsi, la cual se dedica a la producción y comercialización de cacao. Nuestra investigación identifico una problemática la cual es ¿En qué medida un plan estratégico garantiza la comercialización de cacao de la cooperativa Aprocanorsi, provincia de San Ignacio – 2016? , mediante esta incógnita se pudo deslizar la mejora para los beneficios de la investigación y de la cooperativa , los objetivos específicos son: Identificar el mercado meta para el adecuado manejo de la comercialización de cacao de la cooperativa Aprocanorsi; Analizar y determinar el proceso de comercialización en la cooperativa Aprocanorsi, Plantear un plan estratégico para la comercialización de cacao de la cooperativa Aprocanorsi , partiendo desde la problemática de la investigación con ayuda de la muestra la cual estuvo conformada por 25 socios de la Cooperativa, el método de investigación es cuantitativo, del tipo descriptivo, nivel descriptivo, el instrumento utilizado fue la encuesta con preguntas formuladas de acuerdo a la realidad aplicable; el análisis estadístico e interpretación de datos fueron procesados en el programa MegaStat2007.xl complemento de Microsoft Excel.

Los resultados obtenidos durante la exploración de datos es que de ponerse en marcha el plan estratégico se obtendrán 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. Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Plan estratégico, comercialización de cacao

ABSTRACT

The research study aims to Implement A Strategic Plan for the Marketing of Cacao of the Cooperativa Aprocanorsi, In The Province Of San Ignacio. This study will be carried out in the cooperative Aprocanorsi, which is dedicated to the production and marketing of cocoa. Our research identifies a problem which is to ¿what extent does a strategic plan guarantee the marketing of cocoa from the Aprocanorsi cooperative, province of San Ignacio - 2016? , Through this uncertainty we can slide the improvement to the benefits of the research and the cooperative, detailing our main specific objectives, which are: Identify the target market for the proper management of cocoa marketing of the cooperative Aprocanorsi; To analyze and determine the marketing process in the Aprocanorsi cooperative, To propose a strategic plan for the marketing of cocoa from the Aprocanorsi cooperative, through these objectives we can solve the research problem with the help of the sample which was made up of 25 partners from the Cooperative, the research method is quantitative, descriptive type, descriptive level, the instrument used was the survey with questions formulated according to the applicable reality; Statistical analysis and interpretation data were processed in the MegaStat2007.xl Microsoft Excel add-in program.

The results obtained during the data exploration are that if the strategic plan is implemented, favorable results will be obtained for the organization in the programmed time, with cooperative, business, social and environmental benefits, the hypothesis is also reaffirmed by counter-finding the results obtained with Discussion of results, as well as the specific development of the strategy to be implemented. Finally the conclusions and recommendations are presented.

Keywords: Strategic Plan, Cocoa Marketing

Índice

I.- INTRODUCCIÓN.....	XIII
1.1 Realidad Problemática.....	14
1.2 Trabajos previos.....	17
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	25
1.4 Formulación del problema:.....	28
1.5 Justificación e importancia del estudio.....	28
1.6 Hipótesis.....	29
1.7 Objetivos.....	29
1.7.1 Objetivos	
General.....	30
1.7.2 Objetivos	
Específicos.....	30
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	30
2.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	30
2.2 Población y muestra.....	31
2.3 Variables, Operacionalización.....	31
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	34
2.5 Procedimiento de análisis de datos.....	35
2.6 Aspectos éticos.....	35
2.7 Criterios de Rigor científico.....	36
III RESULTADOS.....	38
3.1 Tablas y Figuras.....	38
3.2 Discusión de resultados.....	64
3.3 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	66
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
Referencias:.....	104

Índice de Tablas

Tabla 1: Variable dependiente: Plan estratégico.....	32
Tabla 2: Variable Independiente: Comercialización	33
Tabla 3: Criterios de rigor científico	36
Tabla 4: Socios encuestados de la Cooperativa APROCANORSI según la edad.	37
Tabla 5: Socios encuestados de la Cooperativa APROCANORSI según género.....	38
Tabla 6: Socios encuestados de la Cooperativa APROCANORSI según ocupación.	39
Tabla 7: Según nivel de estudios.....	40
Tabla 8: Según n° de personas que viven en su hogar.....	41
Tabla 9: Según el rango de ingresos familiares por mes.....	42
Tabla 10: La elaboración de un plan estratégico ayudaría a mejorar la comercialización cacao ..	43
Tabla 11: Debilidades o limitaciones de la cooperativa APROCANORSI	44
Tabla 12: Los asociados conocen de la Misión, Visión y valores de la Cooperativa APROCANORSI	46
Tabla 13: Reciben asistencia técnica en la cadena productiva del cacao.....	46
Tabla 14: La Cooperativa APROCANORSI cuenta con tecnología moderna en la cadena de producción de cacao.	48
Tabla 15: En qué medida el clima beneficia el cultivo de cacao	48
Tabla 16: Existen Cooperativas o Asociaciones que representen una amenaza para APROCANORSI en la comercialización del cacao.:.....	50
Tabla 17: Porque usted prefiere cultivar el cacao y no otro producto.	50
Tabla 18: Cuáles fueron los motivos para formar parte de la Asociación.	51
Tabla 19: Estaría usted dispuesto a dar un aporte como contrapartida si hubiera un financiamiento por parte del estado o empresa privada.....	52
Tabla 20: Existe incursión sobre la comercialización de cacao en dicha institución.	53
Tabla 21: Qué tiempo tiene Ud. en la producción y comercialización de cacao.	54
Tabla 22: Recibió apoyo de organismos del Estado en la cadena productiva del cacao.....	55
Tabla 23: Cuántas cosechas de cacao realizan al año.	57
Tabla 24: Qué tipo de variedad de cacao cultivan.	57
Tabla 25: Enfermedades que atacan al cultivo de cacao.....	59
Tabla 26: A qué precio vende Ud. el kilogramo de cacao.....	59
Tabla 27: Se siente Ud. satisfecho con el precio ofrecido en el mercado local.	60
Tabla 28: En qué mercado vende su producto (el cacao).....	61
Tabla 29: Como comercializa Ud. Su producto del cacao.	63
Tabla 30: Matriz de Evaluación de Factores externos.....	74

Tabla 31: Matriz Perfil Competitivo de la Cooperativa APROCANORSI.....	75
Tabla 32: Matriz de evaluación de los Factores Internos.....	78
Tabla 33: Matriz FODA.....	85
Tabla 34: Matriz PEYEA de APROCANORSI.....	87
Tabla 35: Participación de ventas de cacao en APROCANORSI 2016	89
Tabla 36: Matriz de decisión estratégica APROCANORSI.....	90
Tabla 37: Matriz de Rumelt de APROCANORSI	93
Tabla 38: Puntuación para evaluar el Plan	95
Tabla 39: Indicadores de Medición del MOF	95
Tabla 40: Indicadores de Evaluación del direccionamiento estratégico.....	96
Tabla 41: Determinación actividades, metas para el cumplimiento de los objetivos específicos	96
Tabla 42: Presupuesto de la propuesta	99

Índice de Figuras

Figura 1: según edad.....	37
Figura 2: según genero.....	38
Figura 3: según ocupación.....	39
Figura 4: según nivel de estudios.....	40
Figura 5: según numero de personas por vivienda	41
Figura 6: según ingresos mensuales	42
Figura 7: Implementación de un plan estrategico.	43
Figura 8: Debiidadese de la Cooperativa APROCANORSI San Ignacio.....	44
Figura 9: Socios concedores de Misión, visión y valores	45
Figura 10: Asistencia técnica	46
Figura 11: Uso de tecnologías modernas.....	47
Figura 12: Clima para el cultivo de cacao,.....	48
Figura 13: Existen amenazas en la comercialización de cacao.. ..	49
Figura 14: Porque prefieren cultivar cacao.	50
Figura 15: Cual fue el motivo de asociarse	51
Figura 16: Estan de acuerdo con aporte de contrapartida.	52
Figura 17: Existe incursión en la comercialización de cacao.	53
Figura 18: Que tiempo tiene ud. En la comercialización de cacao.....	54
Figura 19: Recibieron apoyo por parte del Estado en la cadena productiva del cacao.....	55
Figura 20: Cuantas cosechas de cacao al año se producen.....	56
Figura 21: Variedades de cacao que se cultivan.. ..	57
Figura 22: Enfermedades que atacan al cultivo de cacao	58
Figura 23: Cuanto vende el kilogramo de cacao.....	59
Figura 24: Se siente satisfecho con el precio que paga el mercado.....	60
Figura 25: En que mercados vende su producto	61
Figura 26: Como vende su producto.. ..	62
Figura 27: Economías en el 2016 proyectadas al 2021	71
Figura 28: Proveedores, competidores, productos y clientes	74
Figura 29: Matriz PEYEA de la Cooperativa APROCANORSI.....	88
Figura 30: Matriz (BCG) de la Cooperativa APROCANORSI.....	89
Figura 31: Matriz MGE de la cooperativa APROCANORSI	89
Figura 32: Estructura orgánica de cooperativa APROCANORSI San Ignacio 2017.....	95

I.- INTRODUCCIÓN

El cultivo de cacao es una de las actividades con mayor desarrollo en los últimos años específicamente en esta parte del nororiente peruano, San Ignacio Cajamarca - Perú, donde se considera el primer cultivo alternativo por parte de los agricultores debido al gran desprendimiento socioeconómico de las familias más humildes y olvidadas; este crecimiento ha despertado a organizaciones locales apostar por nuevas inversiones como en el cultivo de cacao; sin embargo los cacaoteros asociados y no asociados afrontan graves problemas, siendo el más influyente los bajos precios de comercialización de sus productos esto ha permitido que la cooperativa Aprocansori tome la iniciativa de asociar y apostar por mejorar la comercialización de cacao implementando un plan estratégico de comercialización de cacao para contrarrestar dicha incertidumbre y mejorar la economía de las familias cacaoteras repercutiendo en el desarrollo sostenible del Perú, así como el país vecino del Ecuador que el 2012 ocupó el octavo puesto en exportación de cacao en grano posicionando en un buen ranking la economía del país. Pro Ecuador, (2013)

El objetivo de este plan es mejorar la comercialización de cacao de los productores de la cooperativa Aprocansori en la provincia de San Ignacio para ello se propuso identificar principales mercados acopiadores de cacao en grano sean estos nacionales o internacionales; facilitando las transacciones entre vendedor – comprador, como por ejemplo a través de alianzas estratégicas con empresas reconocidas, contratos nacionales o extranjeros, esto permitiera imponer un modelo de desarrollo rentable y atractivo para las familias por ende el productor debe estar capacitado y ser conocedor de los procesos de producción y comercialización del grano nutritivo de cacao.

La importancia de este informe es elevar el nivel de ingresos de las familias como también incentivar a expandir esta actividad agrícola con el fin de mejorar la calidad de vida de los hogares san ignacinos, como despertar el interés de las organizaciones locales públicas y privadas como municipalidad provincial, Agencia Agraria, etc. Como entes promotores a gestionar proyectos cacaoteros determinantes para los agricultores a apostar por diversificar sus cultivos debido a su alto índice de compra y lo indispensable en la industria.

1.1 Realidad Problemática

Internacional

Montoya & Ceron (2015), en su artículo científico manifiestan que el cultivo de cacao en Colombia enfrenta la encrucijada de convertirse en un motor para la sustitución de cultivos ilícitos, sin embargo la inestabilidad del precio no ha permitido que el cultivo se consolide como tal, ya que los agricultores manifiestan que el precio actual no es suficiente para cumplir con sus costos, se analizan los resultados de un taller participativo en el cual se realizó un diagnóstico de la producción y comercialización de productos derivados del cacao, así como las principales dificultades y retos que tienen los productores en una región muy afectada por problemas sociales y con mucho potencial en su producción. Entre las principales ejecuciones se encuentran la necesidad de fortalecer la infraestructura, apoyar la consolidación de un cacao con denominación de origen y de características establecidas, fortalecer la cultura cacaotera asociada a la afro cultura y realizar un acompañamiento a la actividad empresarial asociativa de la región

Pro Ecuador, (2013) indica a los principales países exportadores de cacao y elaborados dependerán del tipo de producto de cacao en grano se identifican a los países desarrollados como principales exportadores en el 2012, “Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Camerún, Países Bajos y encontrándose Ecuador como el octavo exportador con un monto de exportación de \$339,558, Alemania, Bélgica, Países Bajos, Italia y Francia”. Según los expertos en el mercado de chocolates, existen cuatro tendencias que hay que tomar muy en cuenta al momento de establecer la estrategia de introducción al mercado. Estas tendencias han sido medidas de acuerdo a las crecientes demandas en el mercado estadounidense: Chocolate con propósito; de la pepa a la Barra, Chocolate saludable; y alto contenido de cacao. Esto hace referencia que América latina se hizo presente, principalmente con Ecuador que ganó una gran posición concerniente a la exportación de cacao en grano en el año antes mencionado, teniendo en cuenta que Perú es un país vecino del estado ecuatoriano y hasta la actualidad no ha desprendido la racha exportadora en comparación de Ecuador. Además menciona, “en cuanto al chocolate, una serie de medidas destinadas a favorecer la buena alimentación han afectado algunos canales importantes de venta (por ejemplo, se prohibió poner en venta chocolates junto a las cajas registradoras de las

grandes superficies, lo que supuso una disminución millonaria de ingresos para algunas marcas)". Con el fin de evitar mayores males, muchos industriales del chocolate están adaptando sus productos, reduciendo las materias grasas y añadiendo ingredientes saludables que ayuden a combatir la obesidad. En cierta medida esto repercutió una relevante baja de ventas sobre todo en las empresas que aprovechaban esta gran técnica para provocar al cliente y este realice la compra inmediata.

Felipa,(2015), señala que el cacao, como insumo para producir chocolate es apreciado al nivel mundial por su sabor y sus beneficios nutritivos. Esta importancia lo convierte en un producto de demanda significativa, que debido a sus diversas presentaciones es accesible a todo tipo de público. La comercialización del cacao es influida por la demanda de productores de chocolate que se ubican en Europa –los más importantes– a pesar de que este fruto es de origen americano. La demanda del producto lleva a que su Cultivo se expanda en tres continentes: África, Asia y América. La potencialidad es expectante, al integrarse a la cadena de consumo países emergentes como China e India.

Nacional

IEES (2016), En el Perú la producción de cacao se concentra en pequeños productores, cuyas tierras son de baja extensión y calidad. Además, cuentan con insuficiente capital de trabajo, escasa infraestructura, capacitación y financiamiento para labores post cosecha, tales como el fermentado y secado, puntos clave en el proceso productivo del cacao, chocolate y otros derivados. El fermentado permite que el cacao adquiera su color, sabor y aroma característico, lo que incrementa su cotización en el mercado. La producción de cacao en el Perú, se lleva a cabo de manera más sistemática desde inicios del siglo XXI, lo que ha permitido a los productores de este cultivo, mejores condiciones y oportunidades de negociación en cuanto a precio y volumen, los productores requieren inicialmente insumos agrícolas (semillas de buena calidad), recursos financieros, capacitación y apoyo de empresas manufactureras, esto último, permite a las empresas industriales asegurar la calidad del cacao utilizado posteriormente en la elaboración de chocolate y demás productos que contengan cacao.

Gonzales, (2014) Debido al bajo consumo interno de cacao la mayor parte de la producción peruana se destina a la exportación. Según Francisco Rivas, presidente del gremio nacional del cacao, el 80% de nuestra producción en grano sale al mercado externo. Y si bien los precios se han elevado en los últimos años el margen de ganancia de los productores aún es bajo, por lo que en adelante esperan asumir mayores retos.

Es interés del gremio tener un mejor grano, pero el reto mayor es el valor agregado. Si le damos valor agregado los productores vamos a tener la oportunidad de mejorar precios porque vendiendo sólo en grano el producto no es bien recompensado. Lo que hace falta es un poco más de impulso del gobierno como para poder tener plantas y ya no exportar grano, sino pasta. Mientras fortalecemos la industria chocolatera peruana, nuestros productores vienen afianzando una excelente reputación con nuestro cacao. “Los mayores premios se los lleva el norte, Piura y Tumbes, porque se descubrió que había ahí un cacao de fino aroma, inclusive el año pasado el cacao norteño ganó el primer puesto en el Salón del Cacao de Francia”, explica el presidente del gremio cacaotero, quien señala además que es la variedad ‘porcelana’ la que está mejor valorada actualmente, al estar requerida por una chocolatería suiza que paga un alto precio por ella.

Esan, (2015) La reputación al que están expuestas las grandes empresas chocolateras, debido a que la producción de cacao por lo común se relaciona con problemas sociales como tráfico y explotación infantil, inequidad en género y malas condiciones laborales, entre otros. La presión constante de gobiernos, organismos internacionales, empresas distribuidoras (retailers) y la sociedad civil de los principales países consumidores están obligando a esta industria a buscar nuevos proveedores que les permitan, por un lado, cubrir su demanda de cacao de alta calidad y, por el otro, la sostenibilidad de esa provisión. Con este propósito asumen compromisos de largo plazo e invierten en el desarrollo de nuevas cadenas productivas de cacao a escala mundial . El Perú afronta obstáculos que dificultan el desarrollo de cadenas productivas de cacao. Uno de estos obstáculos es el bajo nivel organizacional de sus productores. De acuerdo con Larrea y Lynch (2012), entre un 60% y un 70% del total no están organizados, lo que genera ineficiencias en la cadena productiva y falta de transparencia de la información, lo que afecta el margen al productor (Swisscontact, 2012) y la trazabilidad del producto al no poder identificar su origen.

Local

Debido a esta problemática y por consiguiente uno de los motivos que nos impulsa a realizar el siguiente trabajo de investigación son los bajos ingresos económicos de las familias que integran a la Cooperativa Aprocansori, de igual manera son los bajos rendimientos productivos en el cultivo de cacao, por no contar con asesoramiento técnico adecuado en los diferentes procesos de (cosecha, post cosecha, fermentado y secado del producto), lo cual no permite tener un producto final de calidad. Sin embargo, el cuello de botella lo encontramos en la comercialización de productos, ya que al vender el producto en forma individual los agricultores son víctimas de los intermediarios, quienes les aprovechan en el peso y precio. De un diagnóstico preliminar, efectuado en la Cooperativa Aprocansori, se desprende, que el problema principal es no contar con un Plan estratégico para La Comercialización de Cacao, por tanto, nuestra idea es proponer un plan estratégico para la comercialización del cacao que ayude a minimizar la venta del producto a los intermediarios locales, aprovechando la demanda y crecimiento del producto en los mercados internacionales con la finalidad de mejorar los ingresos económicos de las familias asociadas.

1.2 Trabajos previos

Internacionales

Según Jiménez, (2016), En su tesis: *Plan de negocios para la Exportación de Cacao desde el Carmen (Manabí) hacia Holanda*, en la *Universidad Internacional Del Ecuador*. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

Los criterios de evaluación financiera mediante la aplicación de indicadores financieros dieron a denotar que el proyecto es factible y rentable, y que puede ser una alternativa de negocio productiva. Que puede ser recuperable en un periodo de 3 años y 4 meses siendo un tiempo promedio de este proyecto.

El plan de negocios para la exportación de Cacao permitirá que el Carmen se potencialice como uno de los centros de acopio de cacao en donde los agricultores de la zona podrán participar en el proceso de exportación, esta alternativa comunitaria mejorar la economía interna y promoverá el uso de tierras de mejor manera, la compra justa de cacao

a través de un proceso equitativo garantizará el aporte de la población y el crecimiento sostenible del Carmen.

Sebastian, (2012) .En su investigación *Plan Estratégico para una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos a base de chocolate en el distrito Metropolitano de Quito*. Caso Candy Shoppe del Ecuador. Quito: Pontifica Universidad Católica Del Ecuador. Candy Shoppe se presenta como una nueva y pequeña empresa en el mercado que explota adecuadamente su marca y línea de productos Zoet proyectando una excelente imagen corporativa y posicionando en el consumidor las características de exclusividad y elegancia de sus productos. El mercado objetivo de Candy Shoppe muestra un nivel de sensibilidad al precio lo que suma a la buena aceptación del producto permite que Candy Shoppe fije un precio alto de alta rentabilidad para el negocio. Los criterios para la selección de la plaza responden al objetivo de desarrollo comercial de Candy Shoppe en conjunto con las estrategias comerciales del plan. Los canales directos e indirectos representan los medios para la comercialización de los productos Zoet diferenciando entre sí un porcentaje de rentabilidad distinto en cada canal.

En base al análisis interno del negocio se puede determinar que a través de la inversión adicional en el área comercial se alcanza apalancamiento en ventas y un equilibrio en la estructura productiva de Candy Shoppe esto debido a que actualmente la inversión productiva se encuentra focalizada en la administración y producción limitando el crecimiento y desarrollo comercial de Candy Shoppe en el mercado.

Miño, (2013) en su tesis : *Plan Estratégico Para La Empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana*". Universidad Nacional de Loja , Ecuador, manifiesta que un Plan Estratégico para una empresa es importante, porque contribuye a mejorar la competitividad y a obtener una mejor rentabilidad. "La elaboración del Plan Estratégico depende de tener conocimiento claro de la organización tanto de su situación actual y pasada", mediante este análisis se podrá establecer un objetivo general y específicos, los mismos que deben ser coherentes entre sí, de tal manera que se podrá seleccionar estrategias idóneas que permitan cumplir los objetivos planteados.

Mejillones & Torres, (2015): en su tesis *Plan Estratégico de Exportación de cacao fino producido en el cantón*, Universidad Politécnica Salesiana. La investigación llegó a las principales conclusiones:

Mediante un plan estratégico exportador se puede incrementar las exportaciones a diferentes países, como el caso chino, en especial al mercado de Shanghái. Según esta conclusión es ameritable si se formuló un buen plan estratégico.

El análisis realizado de la situación actual, objetivo a cumplir para el desarrollo, problemas de sector, ventajas, y exportaciones de cacao de aroma fino, determinan que el presente proyecto si es viable. No existe discusión si los resultados del diagnóstico son fiables.

Las estrategias para mejorar la exportación y la producción del cacao ecuatoriano, se llevaron a cabo mediante una observación detallada de las causas esenciales de los problemas que tienen los productores del país. Para mejorar cualquier tipo de proceso sin duda se debe hacer esto, mediante una investigación y una inversión por parte del gobierno, que estén enfocados en la problemática del sector.

La hipótesis si cumplió con lo esperado, donde se afirma que existen exportaciones de cacao fino de aroma ecuatoriano hacia el mercado de Shanghái, mediante comprobación y de esa manera realizar un plan estratégico.

Quintero (2015). De su tesis *Producción y comercialización de cacao en Venezuela*. Venezuela: Universidad de la Laguna. Llegó a los siguientes objetivos que es importante recalcar que el incremento de la demanda mundial de cacao en los últimos años, muy particularmente vinculado con la expansión de las corporaciones transnacionales manufactureras de chocolate y comercializadoras del grano, ha permitido el aumento de la producción de los países de África Occidental y de naciones de Indonesia y Malasia, han venido ganando un mejor posicionamiento en el mercado internacional de este producto básico agrícola, dado el aprovechamiento por parte de estas empresas comparativas existentes en estos territorios entre ellas como mano de obra y condiciones agroecológicas favorables para el cultivo de cacao. Por consiguiente, “el análisis de la producción y comercialización de cacao en grano en Venezuela debe enmarcarse en una perspectiva sistemática, territorial y demás actividades económicas de la cadena de este rubro, para promover el desarrollo local en el contexto de la globalización”. En este sentido, el enfoque de desarrollo territorial nutre la metodología de análisis de circuitos

agroalimentarios, más allá del objetivo de mejorar la productividad, pues el desarrollo local trasciende la dimensión económica, incorporando además aspectos sociales, y políticos.

Nacionales

Según Balarezo, Alessio, Lisung, y Ojeda, (2012) El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda programarse al futuro y alcance la visión determinada. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura ambicionada; (b) implementación, en la cual se confeccionarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo. En conclusión, el autor plantea tres dimensiones las mismas que son de vital importancia para realizar un eficiente proceso estratégico correlativo e indispensable una de otra.

Según Gonzalez, Maje, Cruz & Rodríguez , (2012), En su tesis *Cacao Orgánico De Las Comunidades Nativas Awajún*, obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica Del Perú. Este plan de negocio es la propuesta de un modelo de gestión para el desarrollo comercial del cacao en grano de las comunidades nativas Awajún, en la oportunidad de convertir las ventajas comparativas contenidas en el conocimiento de los productores y el equipo de gestores, en una ventaja competitiva que sirva de oportunidad para incursionar en el mercado.

Finalmente, se buscará obtener una sostenibilidad con lineamientos generales como el desarrollo de una alianza estratégica con los productores de la comunidad nativa Awajún, elevando de manera integral y sostenible la competitividad del equipo empresarial, logrando la calidad total en todas las etapas del procesamiento, posicionando a la empresa con un enfoque de responsabilidad con las comunidades nativas Awajún y lograr como fin primordial la rentabilidad de Jéga Bakáu S.A.C.” cabe destacar que es importante el modelo de gestión integral en la comercialización de cacao a través de planes estratégicos de negocio volviéndolos más competitivos y dinámicos con mayor

oportunidades.

Huamanchumo de la Cuba, (2013): En su tesis *Análisis De La Cadena De Valor Del Cacao En La Región San Martín*, en Swisscontact Perú. En este contexto, la base productiva y las capacidades técnicas y organizaciones desarrolladas hasta la fecha en el Perú y, particularmente, en la Región San Martín, teniendo como principal protagonista a la pequeña agricultura. Sin embargo, los productores y la mayoría de sus organizaciones aun no logran alcanzar niveles de rentabilidad positivos, hecho que coloca al eslabón productivo y, junto a él, a toda cadena de valor, en una situación de alta vulnerabilidad. Para evitarlo se debe trabajar en dos frentes: El primero; a nivel de la producción en finca, mediante la incorporación de paquetes tecnológicos que estén acompañados de financiamiento de corto plazo para facilitar el acceso a los insumos y herramientas que permitan llegar a niveles de productividad por encima de los 1500 kilos por hectárea. Y al mismo tiempo disminuir los costos de producción provenientes, principalmente, de la mano de obra; y, el segundo, a nivel de las organizaciones incorporando criterios empresariales en su gestión de manera que las ventas cubran los altos costos operativos que hoy enfrentan y garanticen niveles de rentabilidad adecuados”.

En síntesis, lo que plantea el investigador tiene una validación significativa porque primero mide el rendimiento de la finca para ello tiene que aplicarse cultivos tecnificados y segundo es vender a buen precio el producto o buscar mercados que garanticen mejores precios.

Arana (2014), En su Tesis : “Identificación y análisis de limitantes que enfrentan las comunidades nativas de Anapate y Coriteni Tarso en la selva central, para articularse eficientemente en la cadena productiva de cacao. Propuesta de estrategia de articulación comercial”, en la Escuela De Postgrado Pontificia Universidad Católica Del Perú. Determinando las principales conclusiones:

La investigación concluye con una propuesta de modelo de articulación basada en: fortalecimiento organizacional de los productores, establecimiento de alianzas y contactos con los demandantes, fortalecimiento técnico productivo. La propuesta de estrategia comercial permitirá generar un escenario que ayude a mejorar las condiciones de vida en las comunidades nativas al mejorar su capacidad de insertarse en los mercados de forma eficiente y sostenible, articulando productores a mercados que sean justos en términos de distribución de los beneficios. Los resultados del presente estudio servirán asimismo para

la identificación y orientación de políticas que faciliten la inserción efectiva de los productores en la cadena productiva, cuyo impacto esté relacionado con el mejoramiento de la calidad de vida de los comuneros.

El macro entorno actual es positivo para el plan estratégico propuesto. A través del crecimiento de la compañía, el crecimiento del número de empresas y el volumen de operaciones, se está impulsando la demanda inmobiliaria de departamentos para vivienda, se espera que este crecimiento se incremente en los próximos años a la espera de las mejoras en la coyuntura económica nacional e internacional.

Zegarra, Mendoza, & Cuba (2015). De su tesis *Plan Estratégico para la compañía BESCO S. A. C.*. Lima: Universidad del Pacífico Se identificó una oportunidad en la ejecución y comercialización de proyectos inmobiliarios propios, en los que se ponen en ejecución los “techos verdes”, y tercerizados, con las condiciones de precio competitivo, calidad estable y plazo oportuno de entrega, las que podrán cumplirse gracias a la experiencia y conocimiento en la gestión de proyectos inmobiliarios, y así se podrá desarrollar la marca Buscó como sinónimo de confianza e innovación. Por otro lado, estas áreas verdes permitirán mitigar la contaminación presente en el aire de dichas zonas, así como fomentar la importancia del cuidado del medio ambiente.). Por lo que se recomienda ejecutar el plan estratégico en el corto plazo a fin de garantizar el personal clave con las capacidades y competencias necesarias.

A nivel local

Quispe y Joel (2016), en su tesis: “Elaboración De Un Plan De Estrategias Para La Comercialización Y Distribución De La Averrhoa Carambola “Carambola” En La Ciudad De Jaén”, Para Optar El Título Profesional De Licenciado En Administración, en la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Señor De Sipán ,cuyo problema fue ¿De qué manera la elaboración de un plan de estrategias mejorará la comercialización y distribución de la Averrhoa Carambola “Carambola” en la ciudad de Jaén?, siendo su objetivo principal Elaboración de un Plan de Estrategias para la Comercialización y Distribución de la Averrhoa Carambola “Carambola” en la Ciudad de Jaén, se desprende las siguientes principales conclusiones:

En el mercado de los microempresarios de la ciudad de Jaén si existe algún tipo de

capacitaciones en cuanto a la comercialización y distribución, esto demuestra que, con capacitación, los comerciantes tendrían mejora en sus actividades.

Que los comercializadores y distribuidores del mercado de mayoristas de la ciudad de Jaén si se encontraran realizando constantes actividades para desarrollar su comercio, así pueden alcanzar las metas esperadas para su desarrollo comercial. Teniendo las actividades bien organizadas en cuento a la comercialización pueden traer beneficios a los comercializadoras de la ciudad de Jaén.

Las actividades de comercialización y repartición desempeñadas anteriormente por las autoridades no son muy eficientes, se percibe dado el caso que las autoridades no demuestran interés para llegar a todos los comerciantes y solo llega a unos cuantos y los demás se ven perjudicados. Los comercializadores saben que realizar buenas estrategias comerciales en la ciudad de Jaén tendrá buenos beneficios de sus productos. Esto se ha demostrado en investigaciones anteriores lo mismo que son el sustento de la conclusión.

Paredes (2016), en su artículo *Cacao la Bebida de los Dioses*, especifica: “La articulación económica entre los productores y el mismo mercado local, influye en su integración al mercado global que cada día requiere productos elaborados con cacao especiales más sofisticados. En un mercado dispuesto a pagar mejores precios, con respecto a los que se cotizan en las bolsas de valores más importantes como la de Nueva York y Londres”. “En el comercio del cacao existen dos mercados. El primero de ellos es el tradicional o granos convencionales; el segundo corresponde al de granos especializados, en donde se manejan precios diferenciados. El primero de ellos es el mercado de grandes volúmenes, el segundo muestra una alta tasa de crecimiento y su demanda se debe a que los granos para los consumidores tienen características especiales distintas a los convencionales”. “La búsqueda de nuevos mercados de las variedades que se exponen como novedosas, en función de los consumidores finales, es que se debe consolidar una estrategia de mercados diferenciados, que son demandantes o segmentos de mercado que están a la búsqueda de condiciones especiales en los mismos (en el caso del cacao). Estos mercados permiten que los productores tengan beneficios adicionales, pero para acceder a ellos se tiene que superar los requerimientos de este tipo de demandantes”.

Soriano & Carbajal (2014), de la tesis: *Desarrollo De La Asociatividad Para La Implementación De Una Empresa De Producción Y Comercialización De Aguaymanto*

Deshidratado Al Mercado De Canadá.. Cajamarca - Perú: Universidad Privada Del Norte. Tuvo como conclusiones que las características que permiten generar una buena asociatividad que se encontraron en la asociación en la ciudad de Magdalena es vender la misma producción para generar una buena rentabilidad y además la de generar su producción a un nivel internacional, desarrollando la característica del compromiso mutuo y objetivos comunes teniendo en claro que tendrán riesgos compartidos, pero también los beneficios serán de la misma magnitud para cada uno de los asociados.

Generando disminución de inversión, implemento y uso adecuado de nuevas tecnologías, capacitación acceso a la información, disponibilidad de financiación y posibilidades de negociación con proveedores y clientes.

Que sea el productor quien imponga el precio en el mercado y no el intermediario o consumidor final, ya que eso ocasiona una versatilidad en el precio y el mercado no está acostumbrado al cambio del precio del producto.

Cueva & Medina, (2016): La presente tesis se realizó con el fin de establecer los beneficios de la cultura exportadora en los productores de cacao trinitario del distrito de Huarango provincia de San Ignacio para la exportación de chocolates orgánicos a la ciudad Seúl- Corea del sur, 2017. Para analizar la situación actual de la producción de cacao, se desarrolló el diagnóstico situacional de la producción y de los productores de cacao trinitario, una entrevista dirigida a los especialistas de agencia agraria de San Ignacio; técnicos en el proceso productivo del cacao, las aplicaciones de dichos instrumentos permitieron establecer los beneficios del desarrollo de la cultura exportadora en los productores de cacao trinitario. El diagnóstico de la situación de la producción permitió poder establecer las características de la producción de cacao, estacionalidad de la producción, poder definir el proceso del cultivo de cacao, las herramientas y tecnología utilizada, establecer los tipos de plagas que afectan la producción, establecer la necesidad por parte de los productores de iniciar un proceso de manufactura de su materia prima.

El estudio económico – financiero realizado contempla el plan de inversión, análisis de los costos de producción de chocolates orgánicos, el análisis de los gastos de operación y la evaluación de la viabilidad del proyecto a través de los estados financieros, como son el Balance general, Flujo de caja, etc. Finalmente, se demuestra la viabilidad económica y financiera del proyecto a través de los resultados de los índices de

rentabilidad, siendo nuestro Valor actual neto (VAN) de S/.183,255.06 y la Tasa interna de retorno (TIR) de 20%.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Plan Estratégico

Abascal, (2004) Afirma que un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones estratégicas tienen que ser elásticas, que, si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas. La planificación estratégica sirve fundamentalmente para visualizar el futuro a partir del presente, es decir, anticiparse al tiempo buscando estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito de mañana. En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno cambiante. La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa. Entonces justificamos cuán importante es un plan estratégico y esto está demostrado en las empresas exitosas, sin embargo, ha habido empresas exitosas que olvidaron de estas predicciones obteniendo como resultado final el fracaso (p. 145)

Kotler (1992, pag 87) La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. La planificación consiste en “decidir hoy lo que va a realizar en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro ambicionado y las etapas necesarias para realizarlo. (L.A.D.E.). desde otra óptica se entiende como mantener a la empresa u organización en adaptación constante, de acuerdo a la realidad anticipando los cambios del entorno interno o externo.

Mejillones Pólit & Jaime Torres, (2015, pag.84), la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo, mientras para (Koontz o Donnell. 2013). Consideran la planeación como función

administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y programas de una empresa, es por eso que es necesario determinar los objetivos antes de trazar la planificación. Cabe resaltar también que es propicia y veraz los alcances de diferentes autores debidos que llegan a una conclusión congruente; Es válido que toda planificación tiene un proceso según reconocidos autores.

ANCÍN, (2003) Para toda organización, el plan estratégico es, el plan maestro donde la dirección recoge las decisiones estratégicas o claves corporativas que ha adoptado "hoy" respecto a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del mismo), para lograr ser lo suficientemente competitiva como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad o, simplemente, de supervivencia o consolidación en el sector. En conclusión, toda empresa busca crecimiento a través del tiempo y esta medición se verifica por medio de los índices de rentabilidad obtenidos de sus operaciones.

Comercialización

Las teorías de Porter, determinan los negocios, se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. “El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar”. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto (2010, pag 156).

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

- 1 – El liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores. Es indiscutible la minimización de costos para la elaboración de un producto, sin embargo, muchas empresas descuidan esta faceta.
- 2 – la diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más

atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores. (Web y Empresas, 2016)

Es una estrategia clave elaborar un producto con la mínima inversión y presentarlo con más beneficios de los ya existentes, esto genera desprendimiento de la competencia, lo que genera mayores ingresos a la organización.

Comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal. (Machado, 2012)

TEORÍA INVESTIGACION DE MERCADO (PHILP KOTLER)

El investigador debe evaluar cuidadosamente la información secundaria para asegurar Satisfacer las necesidades del cliente mediante un bien o servicio requerido, es decir, el producto o servicio ofrecido cumpla con los requerimientos y deseos exigidos por el cliente y este se sienta satisfecho al momento de consumir o usar.

Estrategias de Crecimiento: La segmentación del mercado es simplemente escoger un subconjunto de todo el mercado, y poder organizar todos tus esfuerzos de ventas alrededor de este. (Estrategias de crecimiento, 2016)

Teoría del Marketing: Son procesos metodológicos que permiten determinar las necesidades de los clientes, ofreciéndoles productos ideales con único fin de satisfacer sus necesidades, creando con ello ganancias para sus fabricantes. (De Perú.com Marketing, 2016)

El Marketing tiene muchas definiciones; según Philip Kotler (considerado padre del marketing) es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al intercambiar bienes y servicios. Se entiende por intercambio a «el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio». Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones: (De Perú.com)

Es esencial remarcar que existen diversas definiciones respecto al marketing, pero concluyen con un mismo propósito y unas que otras son complementarias.

1.4 Formulación del problema:

¿En qué medida un plan estratégico mejorará la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI, de la provincia de San Ignacio, 2016?

1.5 Justificación e importancia del estudio

Según Bernal (2013), menciona que toda investigación está encaminada a la resolución de algún problema, por lo que es necesario justificar, o exponer aquellos motivos que merecen la investigación. Así mismo debe determinarse su dimensión para conocer su viabilidad. (p. 106).

Desde el punto de vista económico el informe de investigación permitirá mejorar los ingresos económicos de las familias asociadas, además reducirá la influencia del comerciante intermediario debido a la obtención de ventas directas a mercados competitivos que permitirán elevar la rentabilidad socioeconómica y los sistemas productivos agrícolas de la Cooperativa APROCANORSI, La misma que está justificada metodológicamente en el método científico, con la técnica de observación y encuesta, esto permitió obtener datos concernientes al estado actual de la Cooperativa de cacaoteros APROCANORSI, teniendo como resultado la propuesta de un plan estratégico que permitirá vender el producto a un precio razonable y con garantías de intercambio comercial, tanto regional, nacional como internacional.

En la perspectiva de lo Social, el propósito de la investigación es educar, socializar y sensibilizar a los socios de la Cooperativa APROCANORSI en temas de comercialización y búsqueda de mercados formales mediante técnicas y conocimientos necesarios que permitan representar a la Asociación. Asimismo, pretendemos promover la asociatividad y cooperativismo al encaminar esta investigación con una cooperativa cacaotera local, porque creemos que la mejor forma de trabajar es organizándose, lo que permite ser sólidos y fuertes en mercados competitivos. De tal manera que alertamos a las autoridades públicas de esta jurisdicción, gobierno local como regional a conocer la realidad económica que viven los agricultores de nuestra provincia y muestren interés por gestionar o implementar programas de apoyo para agricultores que trabajan de forma asociada, promocionando para ello los famosos fondos concursables no reembolsables

como por ser los PROCOMPITE.

Este estudio servirá como material de consulta en futuras investigaciones, asociaciones similares; para los alumnos de la Universidad Señor de Sipán y de otras universidades, para los profesionales, los administradores, el docente universitario y personas interesadas que deseen aprender a formular y proponer planes estratégicos de esta índole.

1.6 Hipótesis

De lograr implementar dicho plan estratégico, permitirá incrementar la productividad y comercialización de cacao en grano en la Cooperativa APROCANORSI, de la Provincia De San Ignacio - 2016.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivos General

Elaborar un plan estratégico para la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI, de la Provincia de San Ignacio - 2016.

1.7.2 Objetivos Específicos

Identificar el mercado meta, para el adecuado manejo de la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI.

Analizar y determinar el proceso de comercialización en la Cooperativa APROCANORSI.

Plantear un plan estratégico para la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1 Tipo y Diseño de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), refieren que el diseño de investigación es “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 128).

La investigación a desarrollar responde al diseño no experimental de tipo transaccional o transversal, porque los datos se recolectan en un sólo espacio y tiempo.

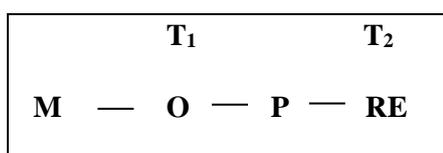
Se representa a continuación el esquema del diseño de la investigación.

El tipo de investigación es Explorativa, propositiva en la que se recogió la mayor información con respecto a nuestra investigación y descriptiva porque se planteó un Plan estratégico para la Cooperativa APROCANORSI, con el fin de mejorar la comercialización de Cacao.

El diseño planteado en nuestra investigación es de carácter no experimental, básicamente hemos recolectado la teoría científica relacionada al tema de nuestra investigación; aplicando las encuestas a los socios de la Cooperativa APROCANORSI; permitiéndonos tener una visión clara de todas las categorías involucradas y estableciendo un análisis crítico de la situación encontrada en la cooperativa APROCANORSI.

Este diseño es descriptivo, ya que hace uso de dos variables, cuyo esquema es el siguiente:

Diagrama del diseño No Experimental. Propositivo.



Donde:

M: Es la muestra que se está observando: Socios de la cooperativa (Y)

O: Es la observación a desarrollar en la muestra: Ventas de cacao (Y)

P: Es la propuesta de especialidad: Plan estratégico de Comercialización de cacao (X)

T₁: Es el tiempo de medición inicial con información actual.

T₂: Es el tiempo de proyección por el período que durará la implantación de la propuesta de solución P.

RE: Son los “resultados estimados” o proyectados, que generará la implantación de la propuesta de solución P. (Y)

2.2 Población y muestra

Álvarez, C. R. (2007). Nos define la población como “conjunto de instrumentos, individuos o cosas que es objeto de interés y que se pueden estudiar la totalidad de sus elementos” (p. 219).

La población que se consideró fueron los socios de la Cooperativa APROCANORSI, que en la actualidad son 25, ubicados en las diferentes áreas de producción del caserío Peringos.

La muestra estuvo integrada por los 25 socios de la Cooperativa APROCANORSI, debido que la población numéricamente es menor a 100.

2.3 Variables, Operacionalización

El presente informe de investigación está compuesto por las siguientes variables:

Variable Independiente

Plan Estratégico

Variable Dependiente

Comercialización De Cacao

Operacionalización

Propuesta de un Plan Estratégico Para La Efectiva Comercialización De Cacao De La Cooperativa APROCANORSI, de la Provincia De San Ignacio - 2016.

Tabla 1:*Variable independiente: Plan estratégico*

MARCO CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
variable Dependiente Plan Estratégico Kotler (1992) La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. La planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. (L.A.D.E.)	Planificación	Metas	1.- ¿Cree usted que un plan estratégico puede ayudar a mejorar en un 50% la comercialización de cacao en la cooperativa Aprocansorsí?
		Empresa	2.- ¿Cuáles cree usted que son las debilidades o limitaciones de la Cooperativa Aprocansorsí?
		Recursos	3.- ¿conoce usted la visión, misión y valores de la Cooperativa? 4.- ¿Recibe usted asistencia técnica en la cadena de la producción de cacao?
		Competitivas	5.- ¿Cuenta usted con tecnología moderna en la cadena de producción de cacao? 6.- ¿Cree usted que el clima de la zona es favorable para el cultivo de cacao?
		Toma De Decisiones	7.- ¿Cree usted que existen Cooperativas o Asociaciones, que representen una amenaza en la comercialización del cacao para la Cooperativa Aprocansorsí? 8.- ¿Por qué usted prefiere cultivar el cacao y no otro producto?
		Éxito de negocios	9.- ¿Que lo motivo a formar parte de la Cooperativa Aprocansorsí? 10.- ¿Estaría usted dispuesto a dar su contrapartida si hubiera un financiamiento de parte del estado o empresa privada? Responda con quien.

Fuente: Socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

Tabla 2:*Variable dependiente: Comercialización*

MARCO CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Variable independiente COMERCIALIZACIÓN: (Porter 2010) Se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.	Procesos	Actividades Comerciales	11.- ¿Está usted de acuerdo que la cooperativa Aprocansorsí siga incursionando en la comercialización de cacao? 12.- ¿Qué tiempo tiene usted en la producción y comercialización de cacao?
		Beneficios	13.- ¿Ha recibido usted apoyo por las empresas del estado en la cadena de producción de cacao?
	Negocio	Producto	14.- ¿Cuántas cosechas de cacao produce al año? 15.- ¿Qué tipo de variedad de cacao cultiva usted? 16.- ¿Cuál de las enfermedades cree usted que afecta más al cultivo de cacao en la zona?
		Precio	17.- ¿A qué precio vende el kilogramo de cacao? 18.- ¿Se siente satisfecho con el precio ofrecido en el mercado local?
		Distribución	19.- ¿Su Cooperativa a que mercado vende su producto? 20.- ¿Cómo usted comercializa la venta del cacao?

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas de recolección de datos

En el presente informe de investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos.

Métodos de recolección de datos

Método Deductivo:

Se utilizó para la fijación y aplicación de los conceptos básicos de un Plan Estratégico, formas y técnicas para diseñar y elaborarlo. Siendo uno de los métodos científicos más usados lograr obtener conclusiones sobre el estudio realizado.

Método Histórico:

Se utilizó para obtener información referente a la línea base de cálculos anteriores de las ventas, compras e ingresos y recopilar información sobre algunas experiencias empíricas sobre la comercialización.

Método Inductivo:

Se utilizó para obtener las conclusiones de la investigación, a partir de hechos particulares, teniendo en cuenta las cuatro etapas básicas que son: la observación, el registro de todos los hechos, el análisis y su clasificación.

Instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del informe de investigación se utilizó los siguientes instrumentos de recolección de datos.

Estudio bibliográfico

La información extraída de los textos, manuales y revistas especializadas nos permitió obtener conocimientos para desarrollo de nuestro informe de investigación.

Observación Directa

La observación fue un elemento fundamental en todo el proceso de investigación obteniendo mayor número de datos y logrando percibir las formas de comercialización de la Cooperativa APROCANORSI.

El Análisis Documental

Nos permitió evaluar, distinguir y separar la información de acuerdo al requerimiento del

estudio.

Encuesta

Listado de 20 preguntas que se elaboró con la finalidad de obtener información relacionada con nuestras variables de estudio. A través de ellas adquirimos datos que permitió implementar un buen plan estratégico.

2.5 Procedimiento de análisis de datos

Para la recolección de datos del presente informe de investigación, como primer punto se procedió a la elaboración de un cuestionario de preguntas las mismas que fueron dirigidas en el desarrollo de la encuesta.

En segundo lugar, visitamos la oficina administrativa de la Cooperativa APROCANORSI, conversamos con el Gerente y solicitamos autorización para la aplicación de la encuesta elaborada a los 25 socios, posteriormente apelamos al caserío de Peringos a visitar a cada uno de los socios en sus respectivos domicilios para la aplicación de la encuesta.

Análisis estadístico e interpretación de los datos

El proceso de la información obtenida por los instrumentos de recolección de datos aplicados en la muestra, se procesaron en el Programa MegaStat2007.xl Complemento de Microsoft Excel, los cuales arrojaron los cuadros y gráficos estadísticos para las respectivas interpretaciones.

2.6 Aspectos éticos

Los criterios que se consideraron para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012) que a continuación se detallan:

a) Consentimiento informado

Los miembros de la pesquisa se les manifestó las condiciones, derechos y deberes que la investigación involucra donde aceptaron la condición de ser informantes (Bonorino, 2008).

b) Confidencialidad

Se les manifestó acerca de la protección de su identidad como informantes valiosos de la pesquisa (Bonorino, 2008).

C) Observación participantes

El autor actuó con minuciosidad en el momento del proceso de acopio de los datos aceptando su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se obtendrán de la interacción establecida con los sujetos colaboradores del estudio (Bonorino, 2008).

D) Originalidad: la originalidad en una empresa de exploración puede significar muchas cosas. Un juicio equivocado típico entre científicos sin experiencia es que la inventiva debe significar hacer un trabajo exacto que nunca se ha hecho, o registrar datos fundamentales sin precedentes para componer, o investigar zonas de aprendizaje y posturas que las autoridades nunca inspeccionaron (Bonorino, 2008).

2.7 Criterios de Rigor científico

Tabla 3:

Criterios de rigor científico

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS DEL CRITERIO	PROCEDIMIENTOS
Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad	Resultados de las variables observadas y estudiadas	1.Los resultados obtenidos son reconocidos como verdaderos por los participantes. 2.Se realizó la observación de las variables en su propio escenario. 3.Se procedió a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.
Transferibilidad y aplicabilidad	Resultados para la implementación de un plan estratégico mediante la transferibilidad	1.Se realizó la descripción detallada del contexto y de los participantes en la investigación. 2.La recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, debido que la información proporcionada fue codificaron y analizada de forma inmediata. 3.Se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante la guía de entrevista.

Consistencia para la replicabilidad	Resultados obtenidos mediante la investigación mixta	<ol style="list-style-type: none"> 1.La triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión. 2.El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias. 3.Se detalla con coherencia el proceso de la recogida de los datos, el análisis e interpretación de los mismos haciendo uso de los enfoques de la ciencia: (a) empírico, (b) crítico y, (c) vivencial.
Confirmabilidad y neutralidad	Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1.Los resultados fueron contrastados con la literatura existente. 2.Los hallazgos de la investigación fueron contrastados con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tuvieron similitudes con las variables estudiadas de los últimos años de antigüedad. 3.Se declaró la identificación y descripción de las limitaciones y alcance encontrada por los investigadores.
Relevancia	Permitió el logro de los objetivos planteados obteniendo un mejor estudio de las variables	<ol style="list-style-type: none"> 1.Se llegó a la comprensión amplia de las variables estudiadas. 2.Los resultados obtenidos tuvieron correspondencia con la justificación.

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

III RESULTADOS

3.1 Tablas y Figuras

Tabla 4:

Socios encuestados de la Cooperativa APROCANORSI según la edad.

<i>ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
De 25 a 35	5	20.0%	20%
De 36 a 50	11	44.0%	64%
De 51 a más	9	36.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.



Tabla 5:

Socios encuestados de la Cooperativa APROCANORSI según género.

<i>Ítem</i>	<i>N° Encuestados</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
Masculino	22	88.0%	88%
Femenino	3	12.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

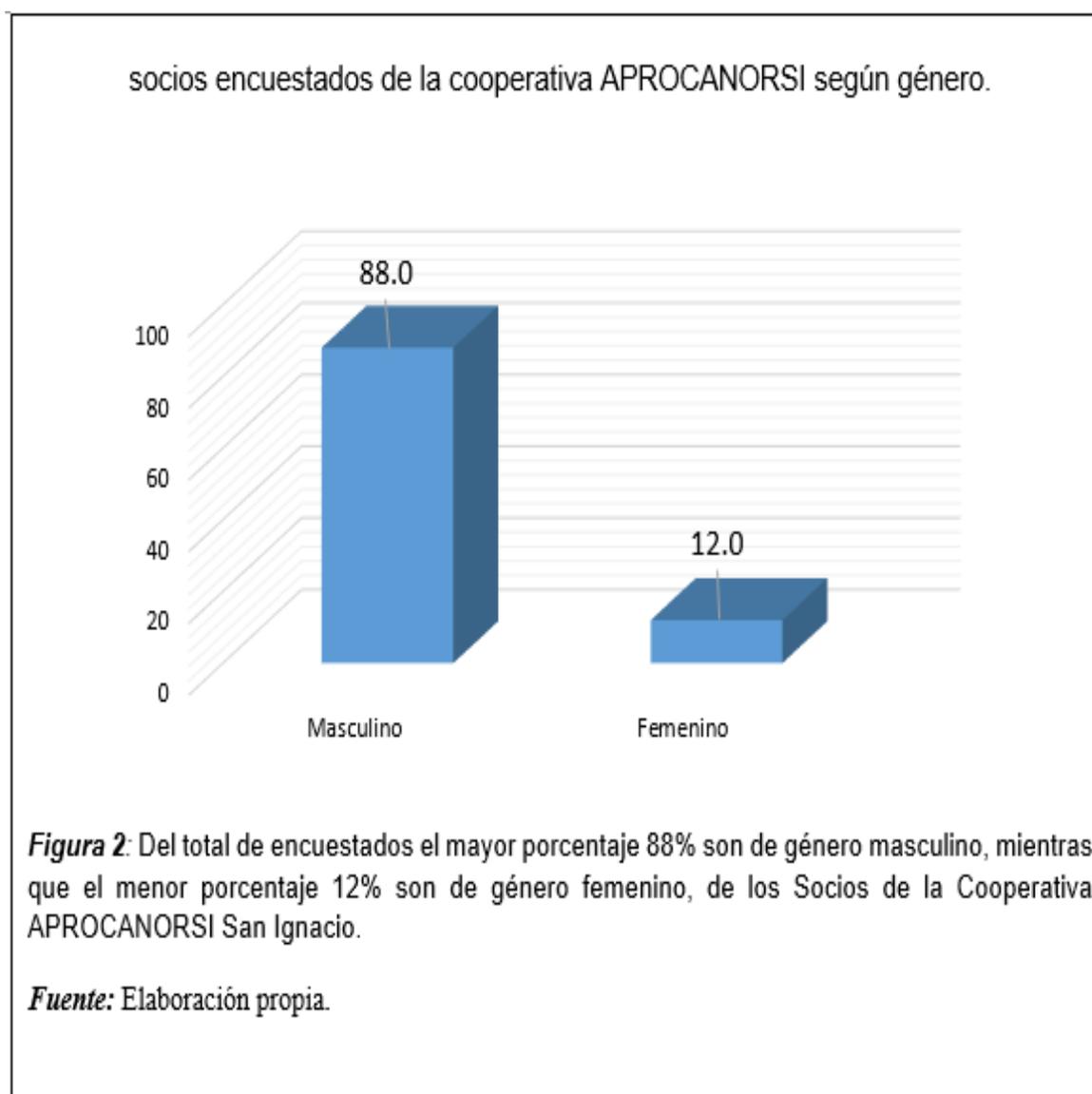


Tabla 6:

Socios encuestados de la Cooperativa APROCANORSI según ocupación.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
Agricultor	23	92.0%	92.0%
Ama de casa	1	4.0%	96%
Estudiantes	1	4.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

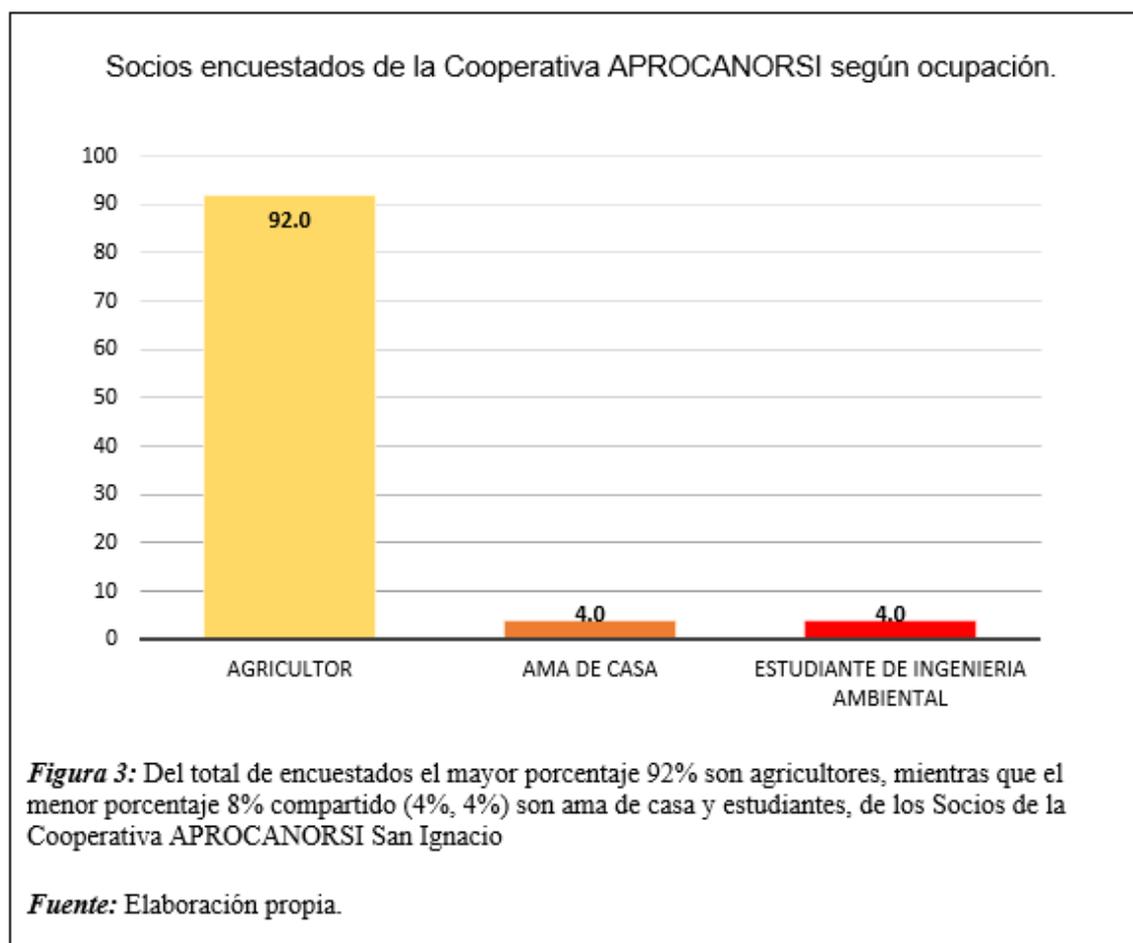


Tabla 7:

Según nivel de estudios.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
Primaria Completa / Incompleta	13	52.0%	52%
Secundaria Completa/ Incompleta	11	44.0%	96%
Superior Técnica Completa/ Incompleta	0	0.0%	96%
Universitaria Completa/Incompleta	1	4.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

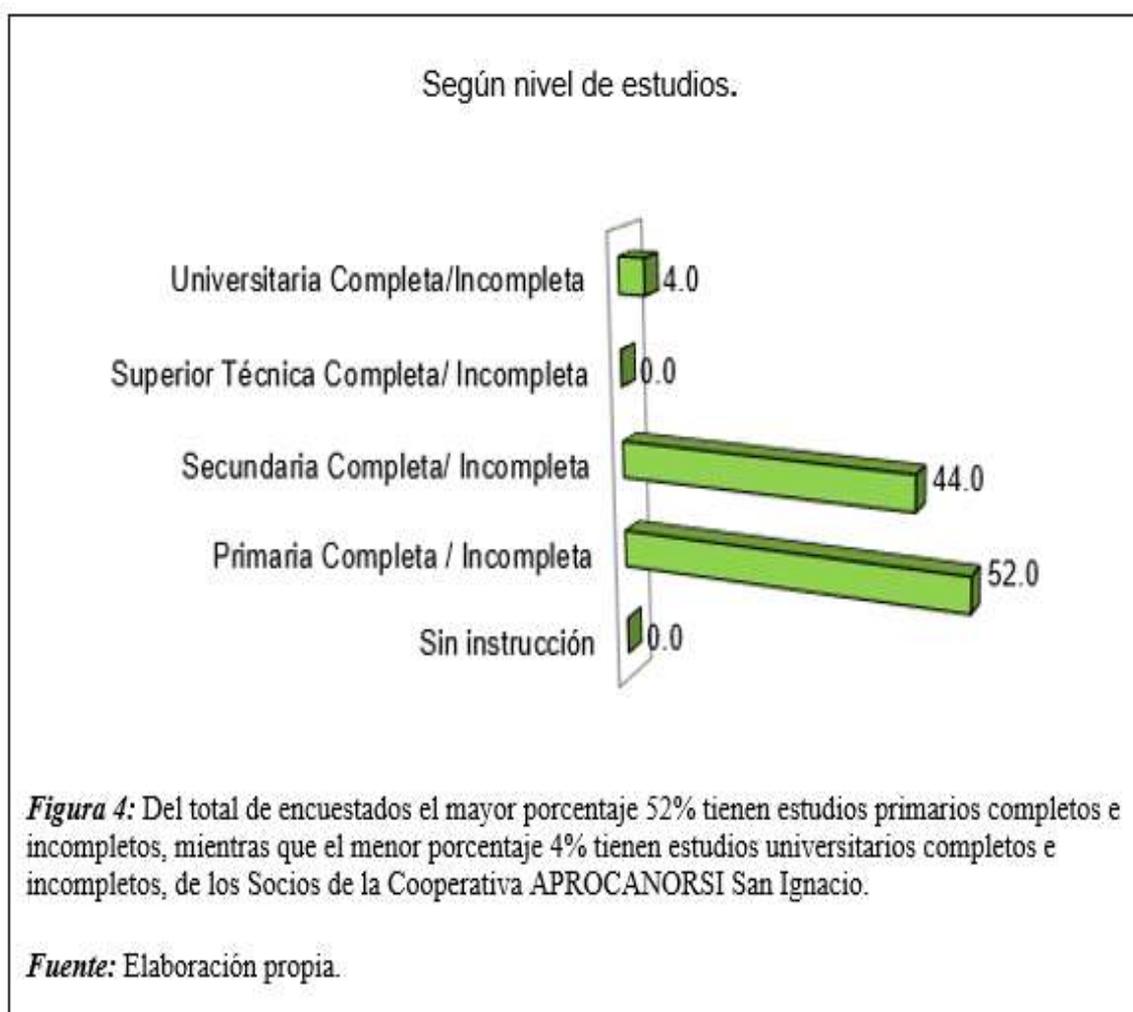


Tabla 8:

Según número de personas que viven en su hogar.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje Valido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
De 1 a 5	20	80.0%	80%
De 6 a 10	5	20.0%	100%
De 11 a más	0	0.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

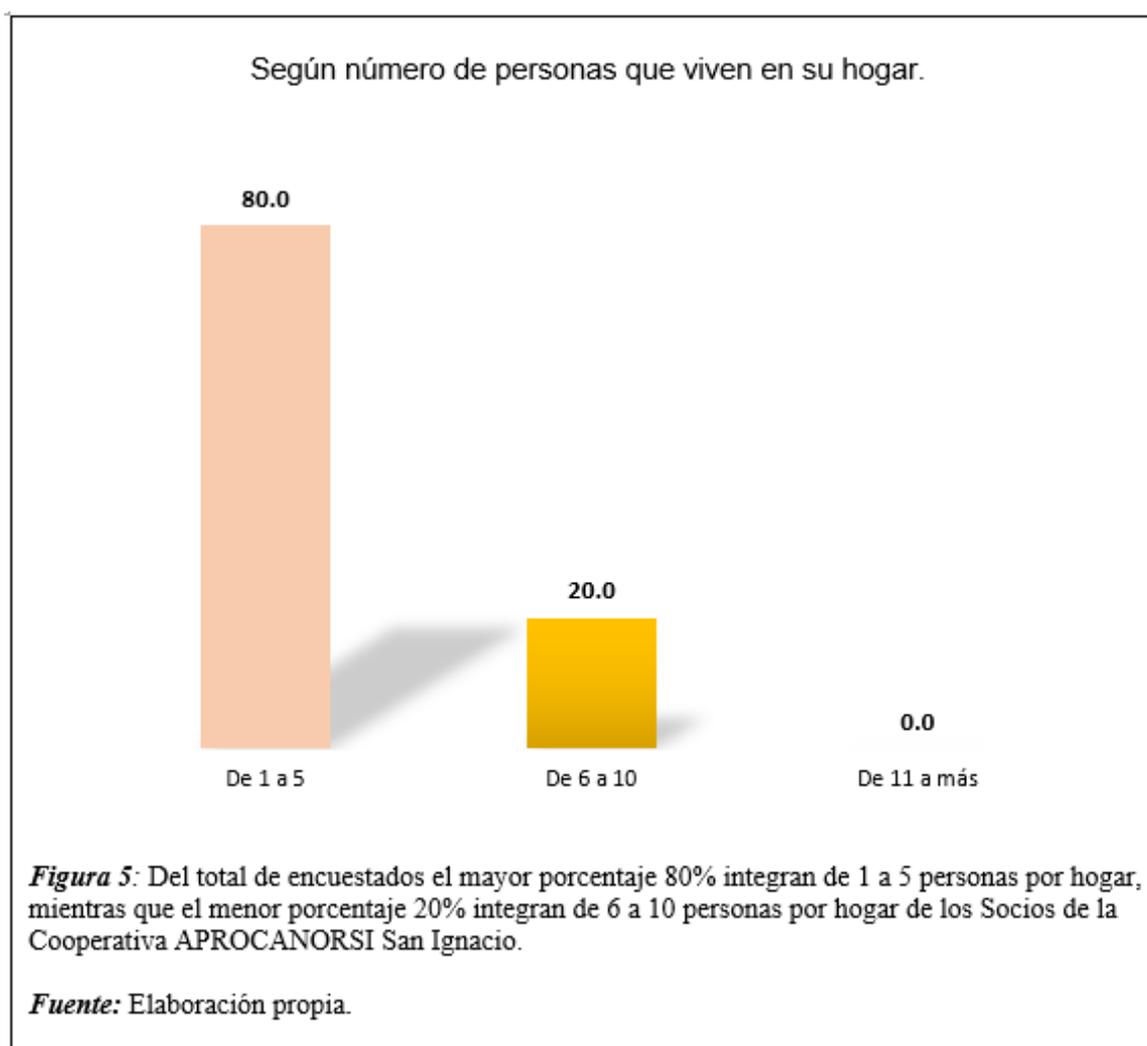


Tabla 9:*Según el rango de ingresos familiares por mes.*

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje Válido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
S/. 0 – 200	4	16.0%	16%
S/. 201 – 400	5	20.0%	36%
S/. 401 – 600	7	28.0%	64%
S/. 601 – 800	7	28.0%	92%
S/. 801 – 1000	1	4.0%	96%
S/. 1001 – 1500	1	4.0%	100%
S/. 1501 – 2000	0	0.0%	100%
S/. 2001 – 3000	0	0.0%	100%
Más de S/. 3001	0	0.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

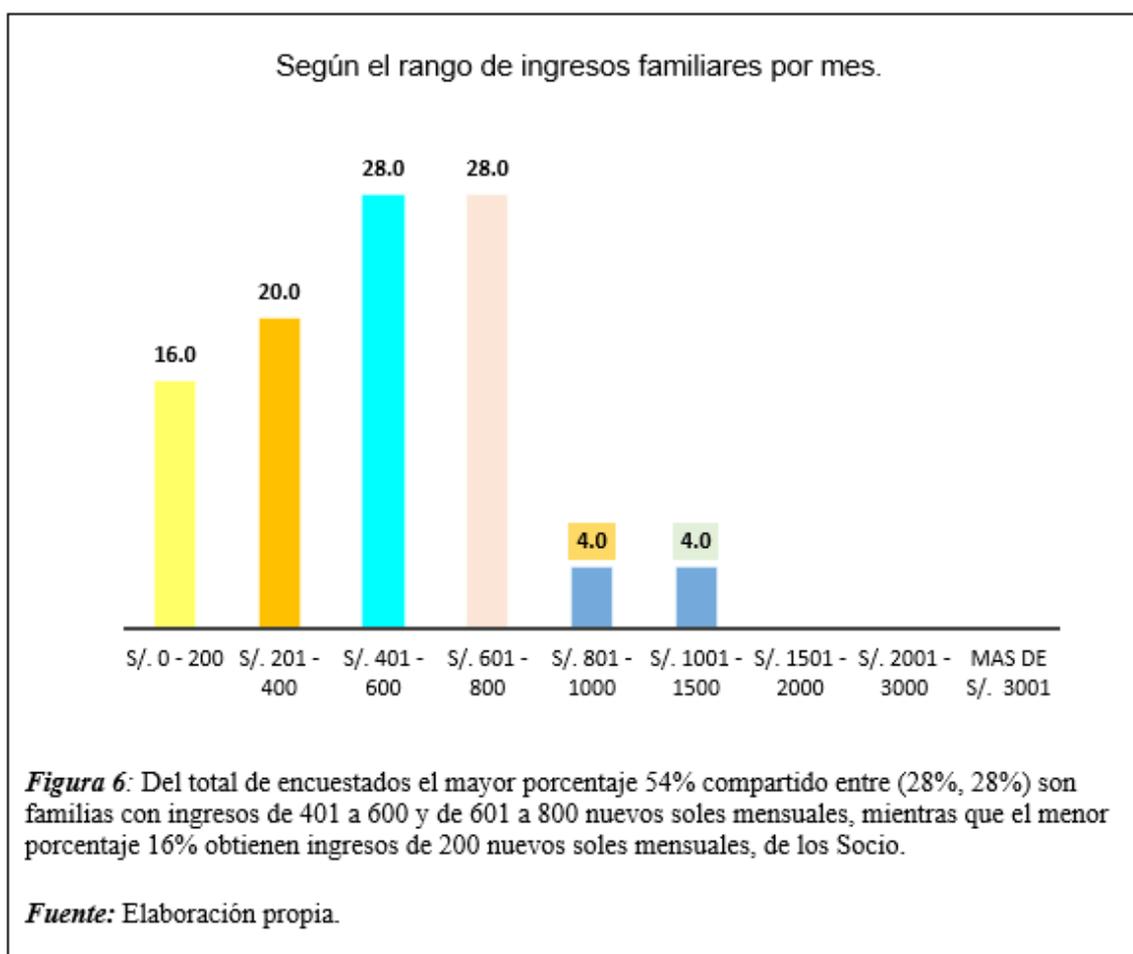


Tabla 10:

La elaboración de un plan estratégico ayudaría a mejorar la comercialización de cacao.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
SI	25	100.0%	100%
NO	0	0.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

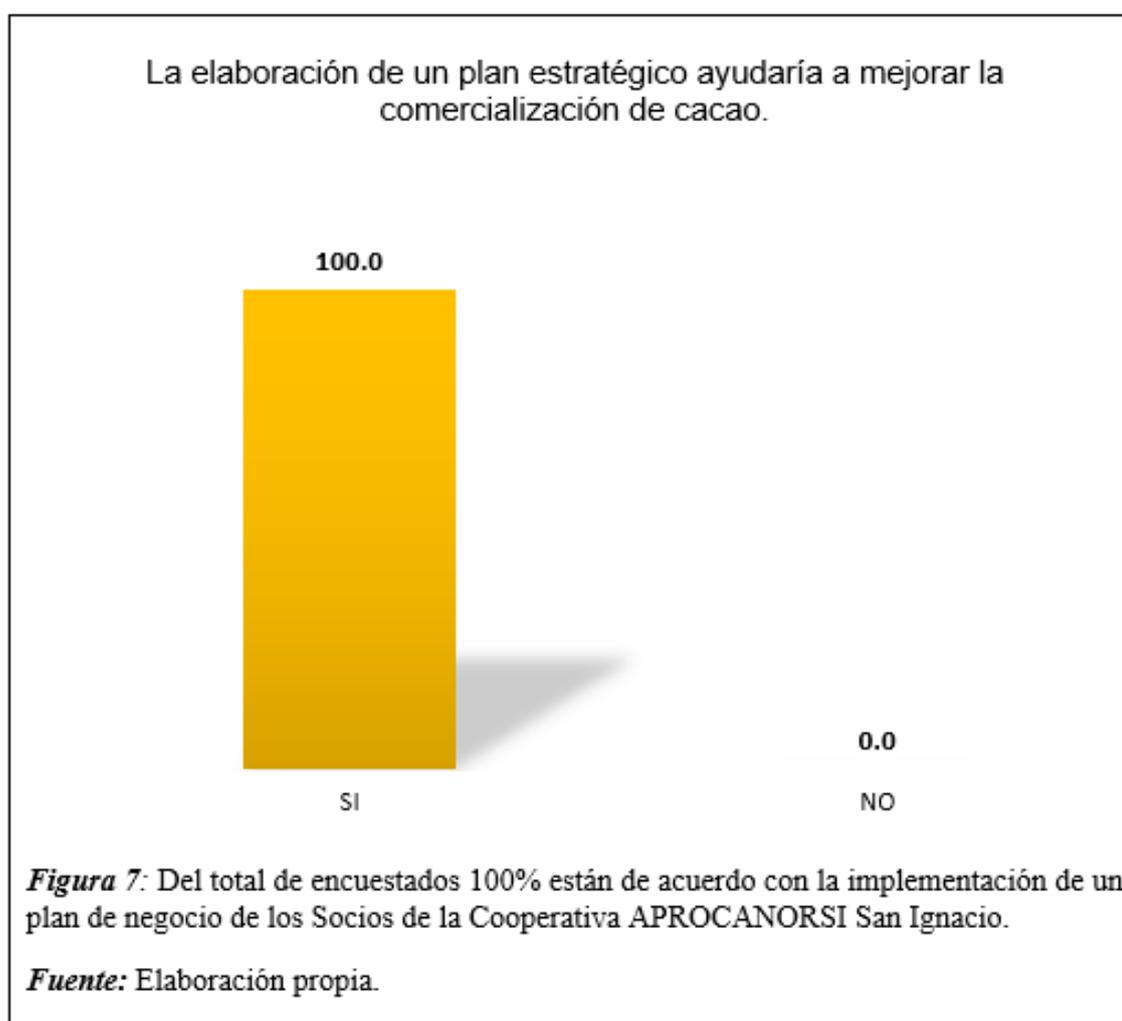


Tabla 11:

Debilidades o limitaciones de la cooperativa APROCANORSI.

<i>ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
Débil gestión de directivos de la asociación	3	12.0%	12%
Poca comunicación con los socios	0	0.0 %	12%
Falta de especialistas en la cadena productiva del cacao	22	88.0 %	100%
Escaso nivel organizacional	0	0.0 %	100%
Otros	0	0.0 %	100%
Total	25	100.0 %	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

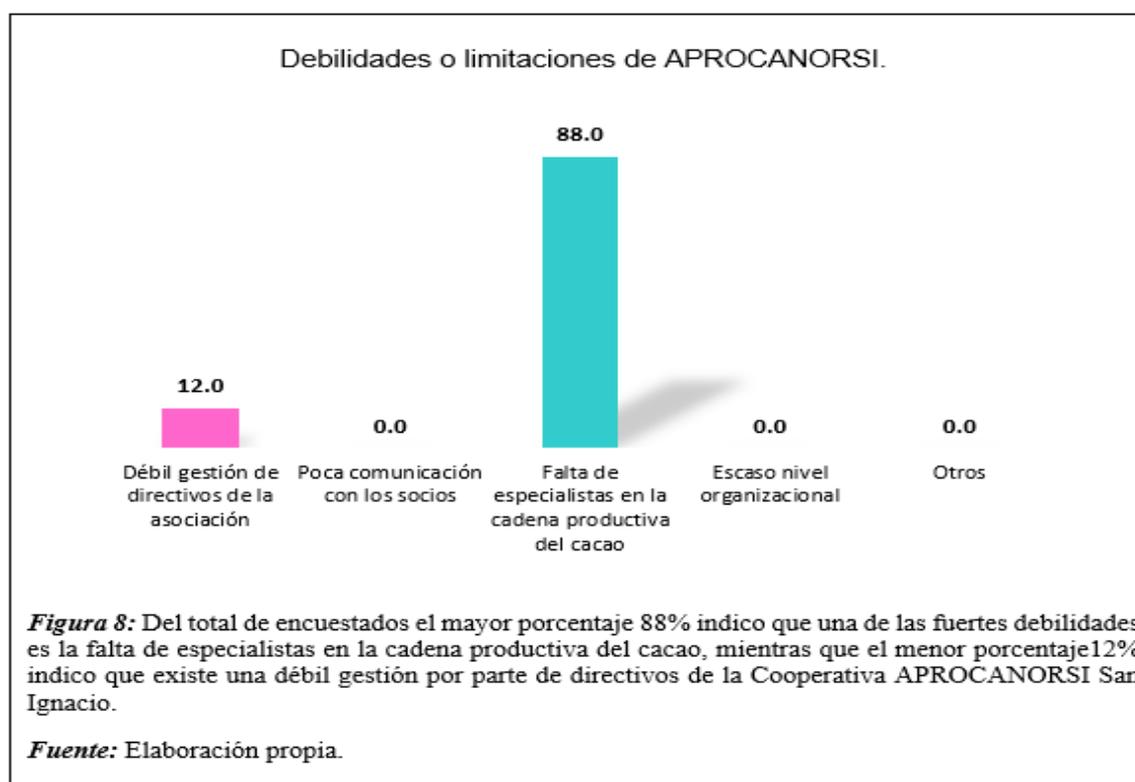


Tabla 12:

Los asociados conocen de la Misión, Visión y valores de la Cooperativa APROCANORSI

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Si	17	68.0%	68%
No	8	32.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

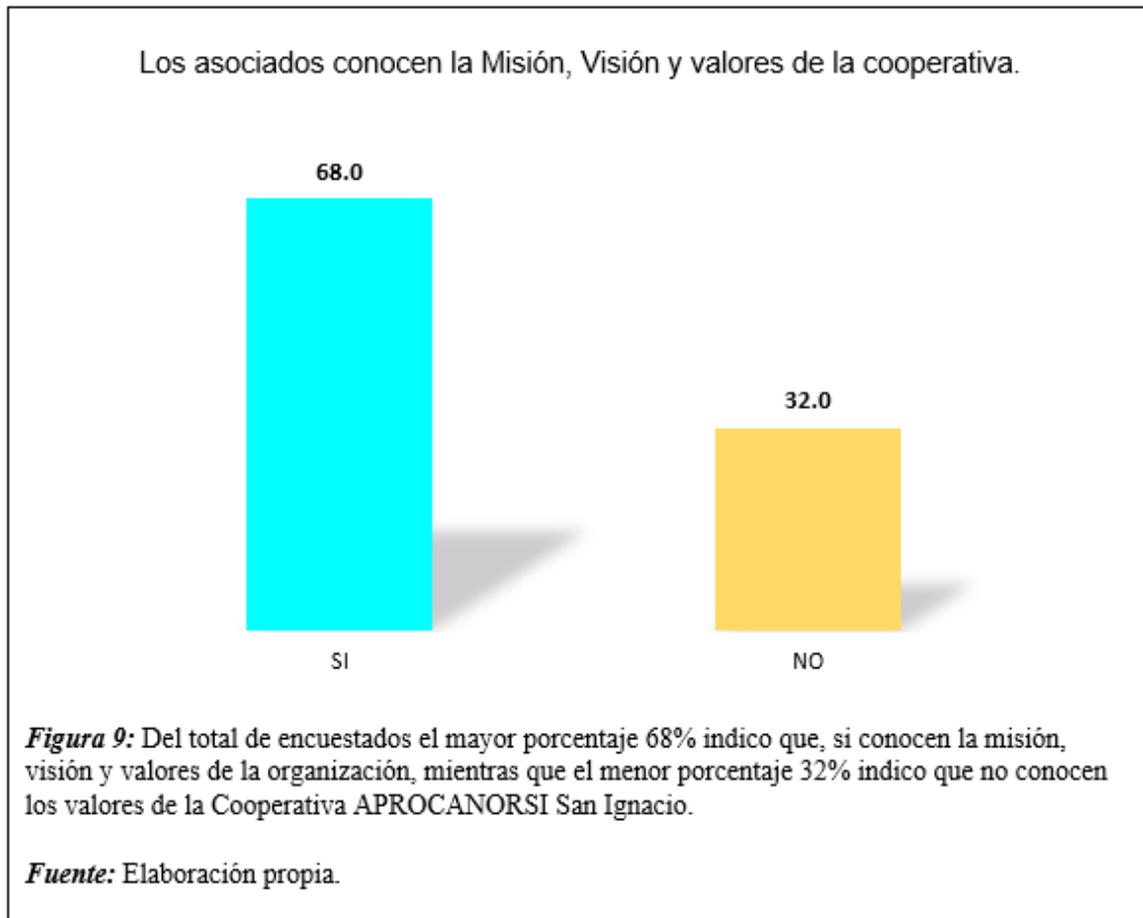


Tabla 13:

Reciben asistencia técnica en la cadena productiva del cacao.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Si	16	64.0%	64%
No	3	12.0%	76%
A veces	6	24.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

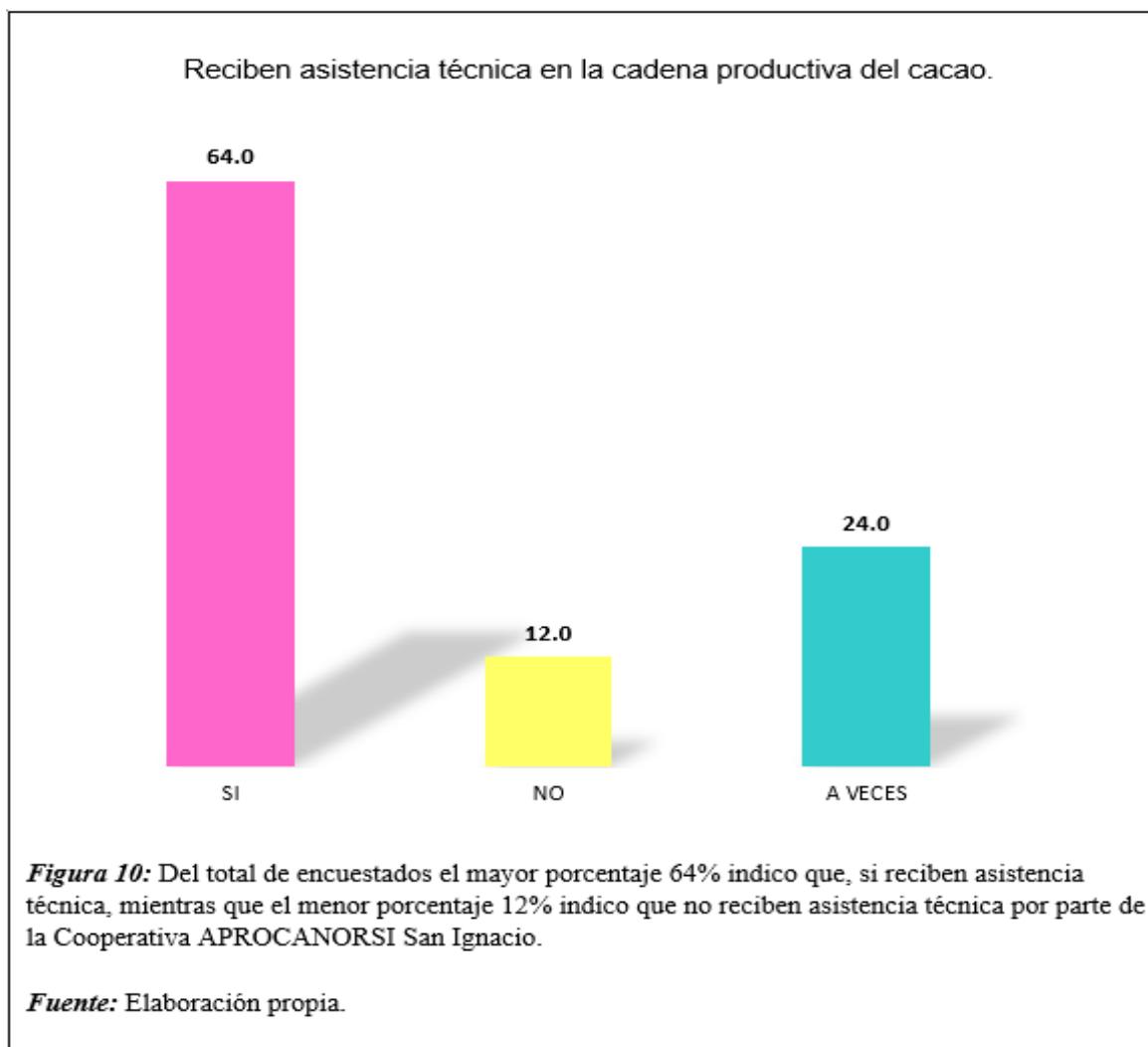


Tabla 14:

La Cooperativa APROCANORSI cuenta con tecnología moderna en la cadena de producción de cacao.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Si	2	8.0%	8%
No	17	68.0%	76%
Regular	6	24.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

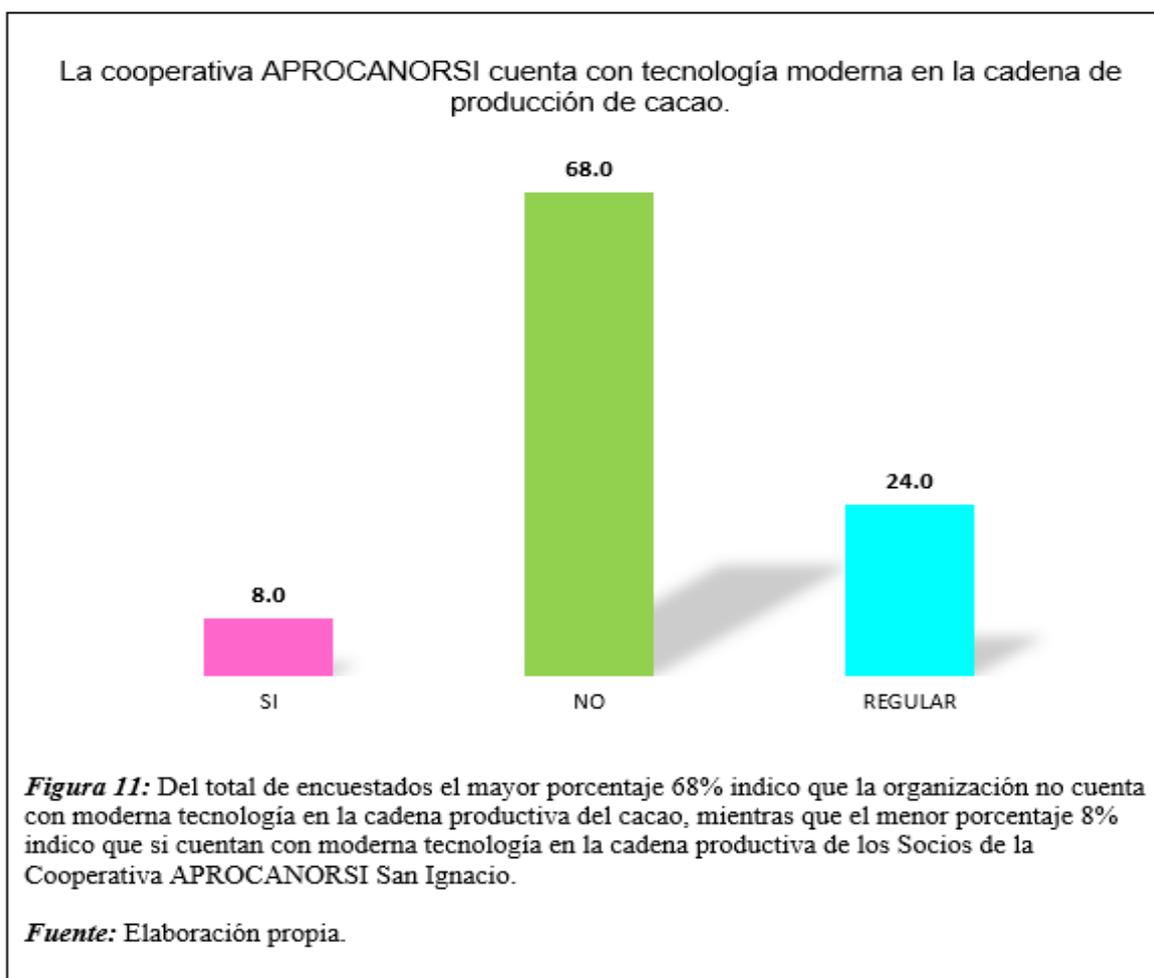


Tabla 15:

En qué medida el clima beneficia el cultivo de cacao

<i>ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Bueno	21	84.0%	84%
Malo	1	4.0%	88%
Regular	3	12.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

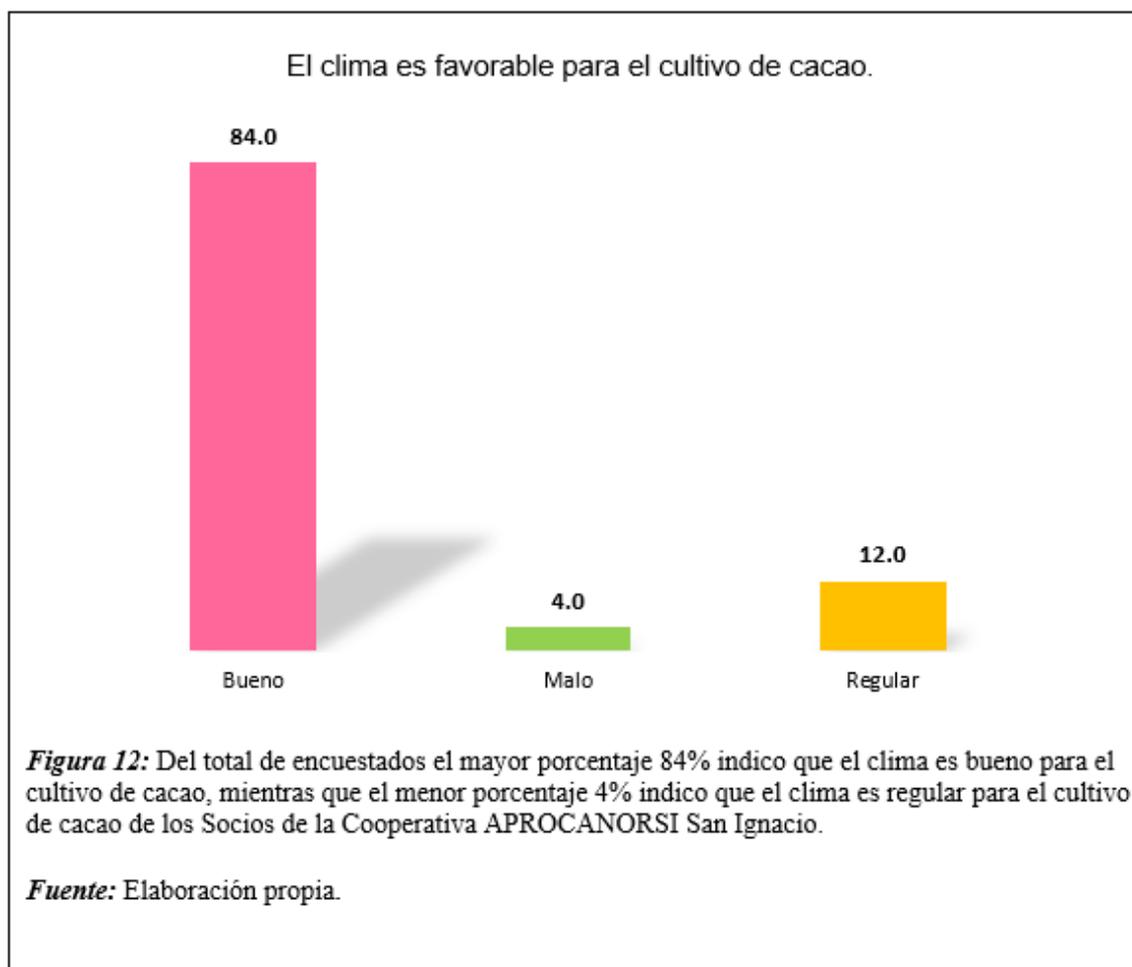


Tabla 16:

Existen Cooperativas o Asociaciones que representen una amenaza para APROCANORSI en la comercialización del cacao.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
SI	12	48.0%	48%
NO	13	52.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

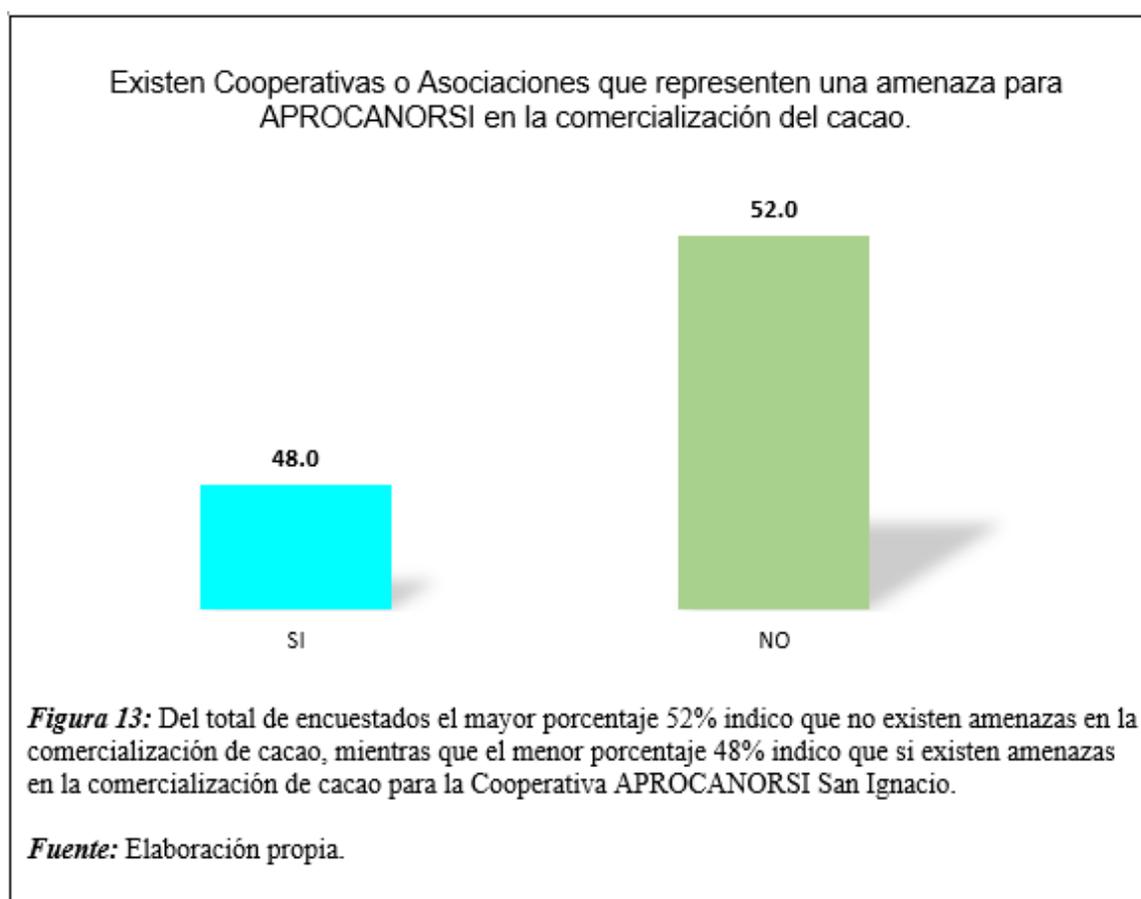


Tabla 17:

Porque usted prefiere cultivar el cacao y no otro producto.

<i>ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Por ser un producto de mayor demanda	2	8.0%	8%
Por tener más producción al año con respecto al café	6	24.0%	32%
Por fácil cosecha y pos cosecha	17	68.0%	100%
Por ser un producto poco producido en la zona de San Ignacio	0	0.0%	100%
Otros	0	0.0 %	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

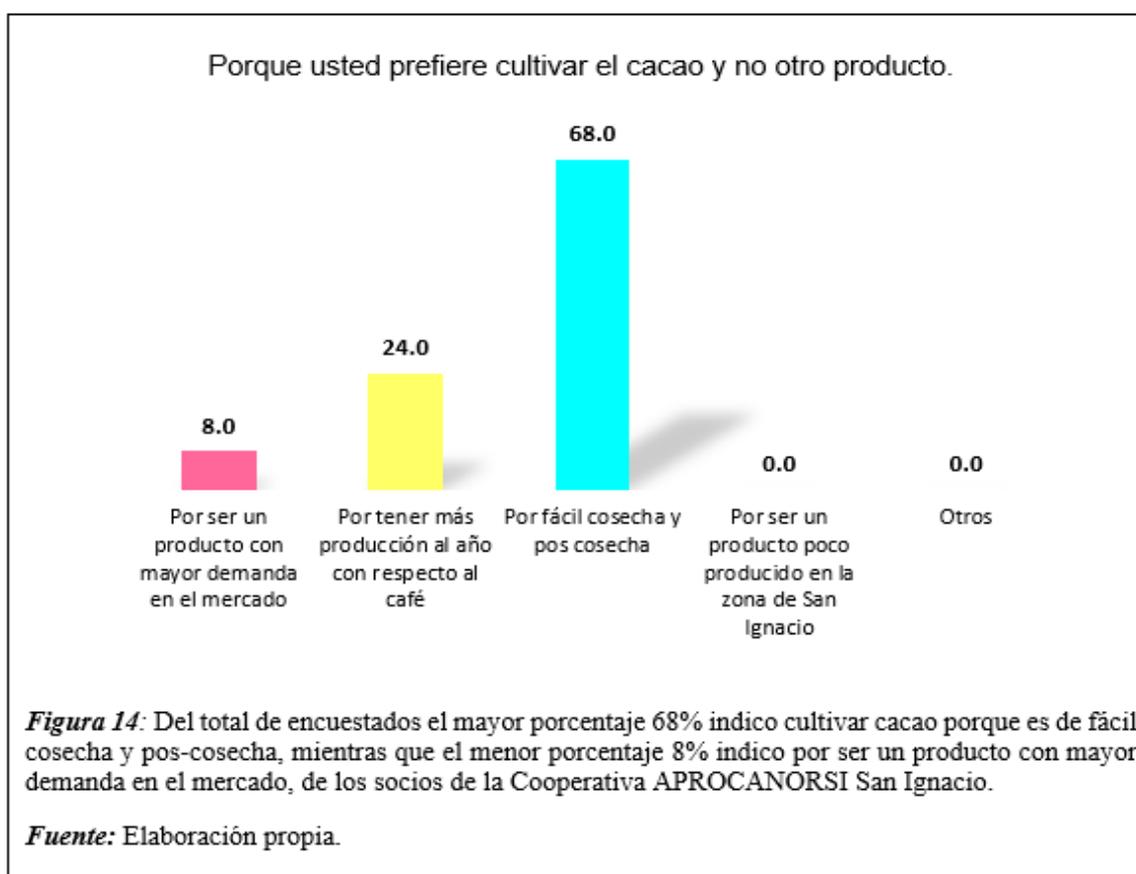


Tabla 18:

Cuáles fueron los motivos para formar parte de la Asociación.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Mejorar su producción	15	60.0%	60%
Mejorar sus ingresos económicos	10	40.0%	100%
Tener acceso a créditos	0	0.0%	100%
Acceder a beneficios tecnológicos del estado	0	0.0%	100%
Otros	0	0.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

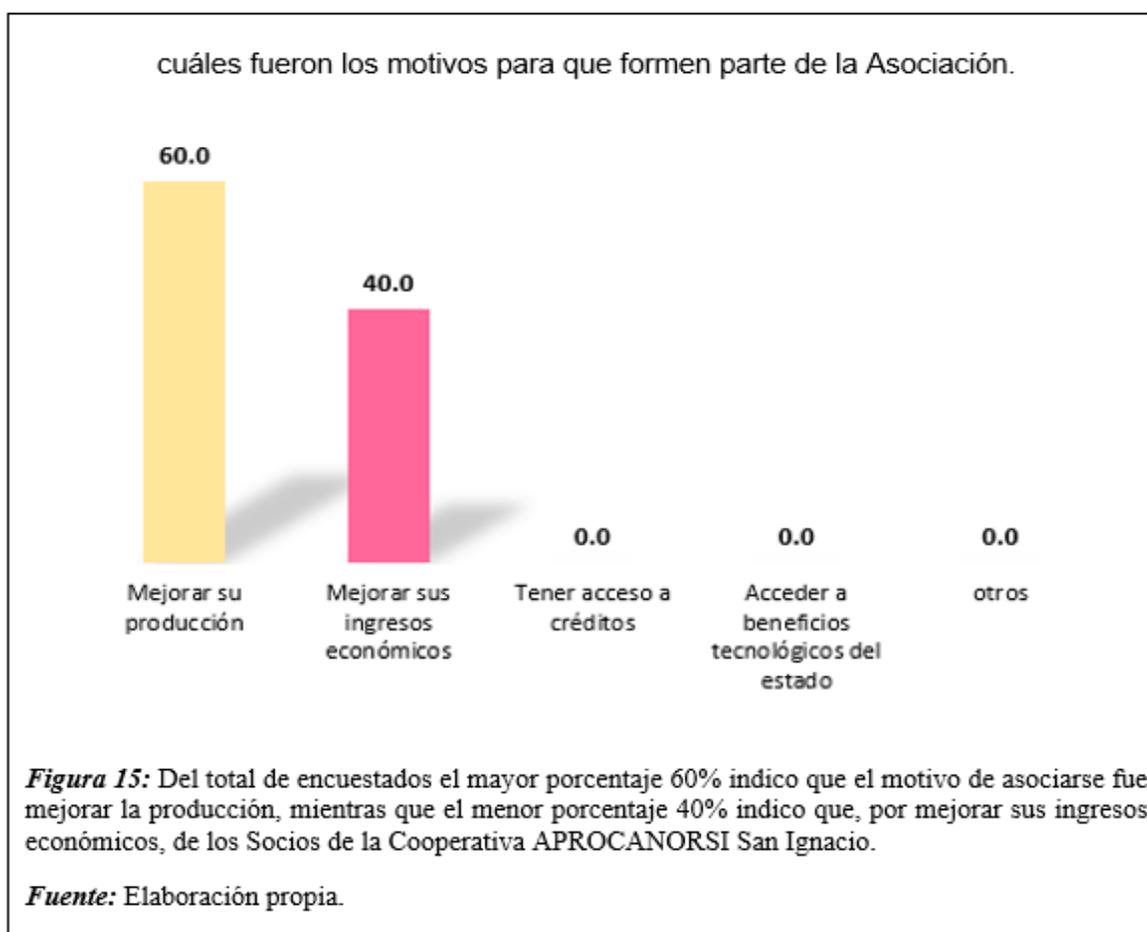


Tabla 19:

Estaría usted dispuesto a dar un aporte como contrapartida si hubiera un financiamiento por parte del estado o empresa privada.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Estado	23	92.0%	92%
Empresa privada	2	8.0%	100%
Ninguna	0	0.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

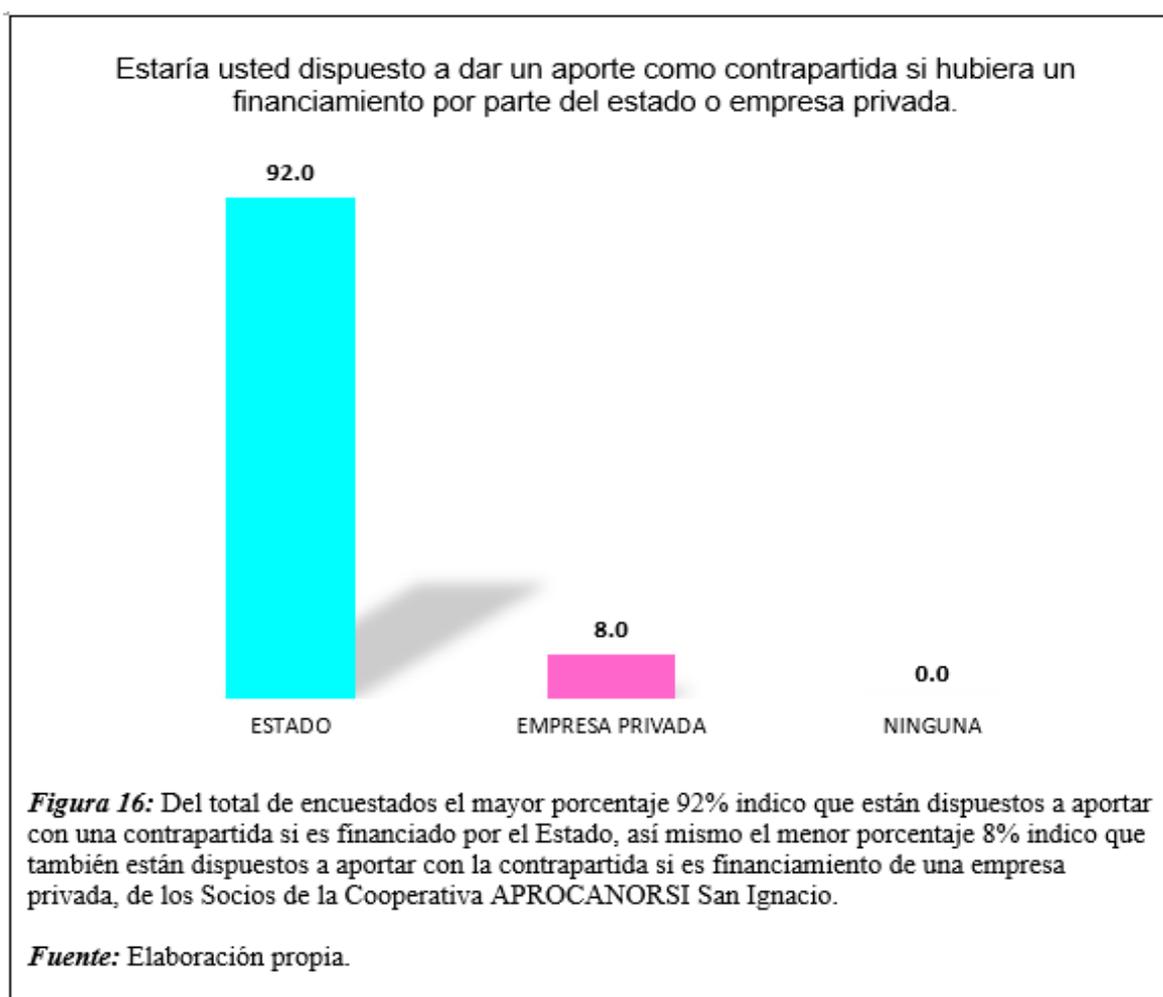


Tabla 20:

Existe incursión sobre la comercialización de cacao en dicha institución.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
SI	25	100.0%	100%
NO	0	0.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

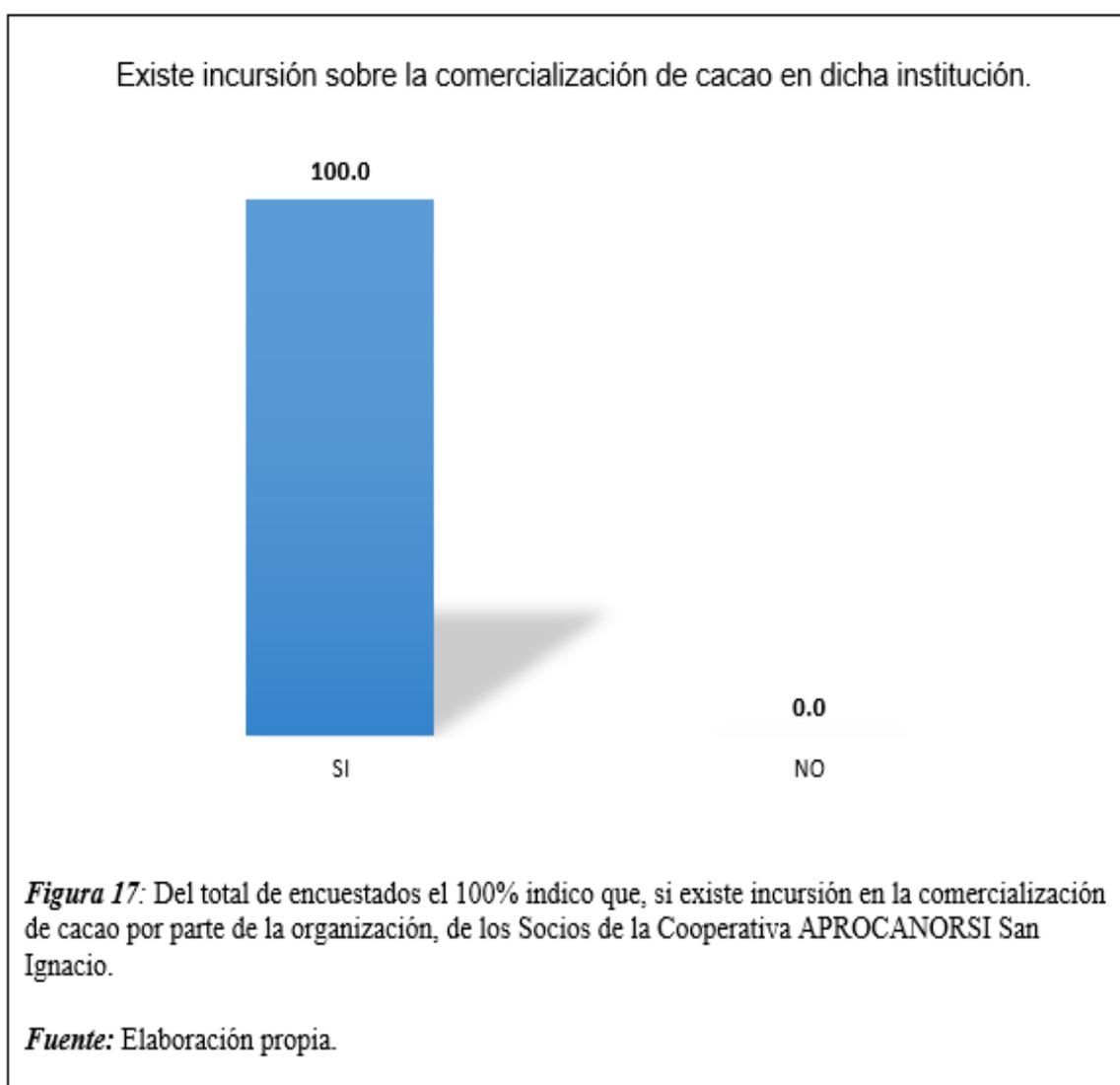


Tabla 21:

Qué tiempo tiene Ud. en la producción y comercialización de cacao.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
0 - 5 años	15	60.0%	60%
6 - 10 años	7	28.0%	88%
Más de 10 años	3	12.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

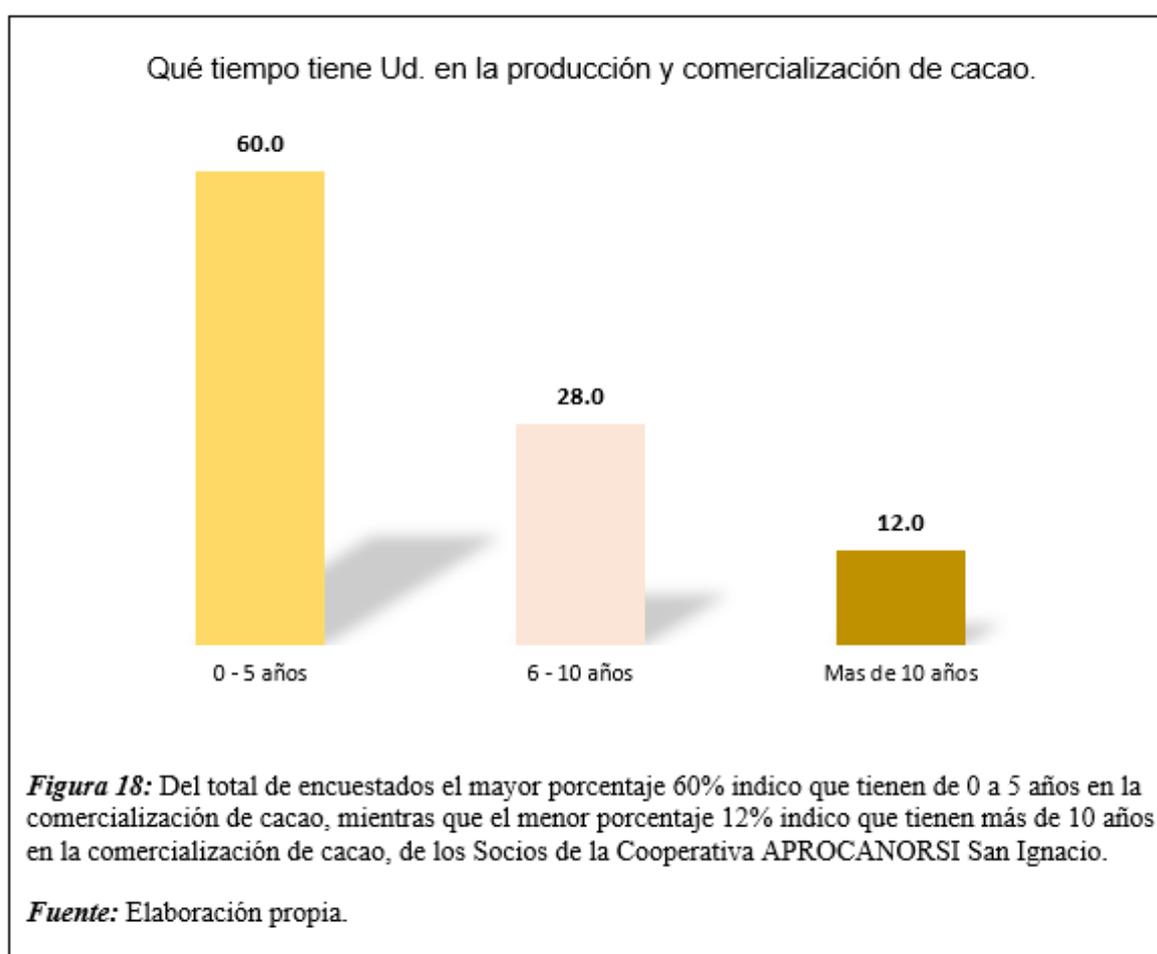


Tabla 22:

Recibió apoyo de organismos del Estado en la cadena productiva del cacao.

Ítem	N° encuestados	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
SI	8	32.0%	32%
NO	17	68.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

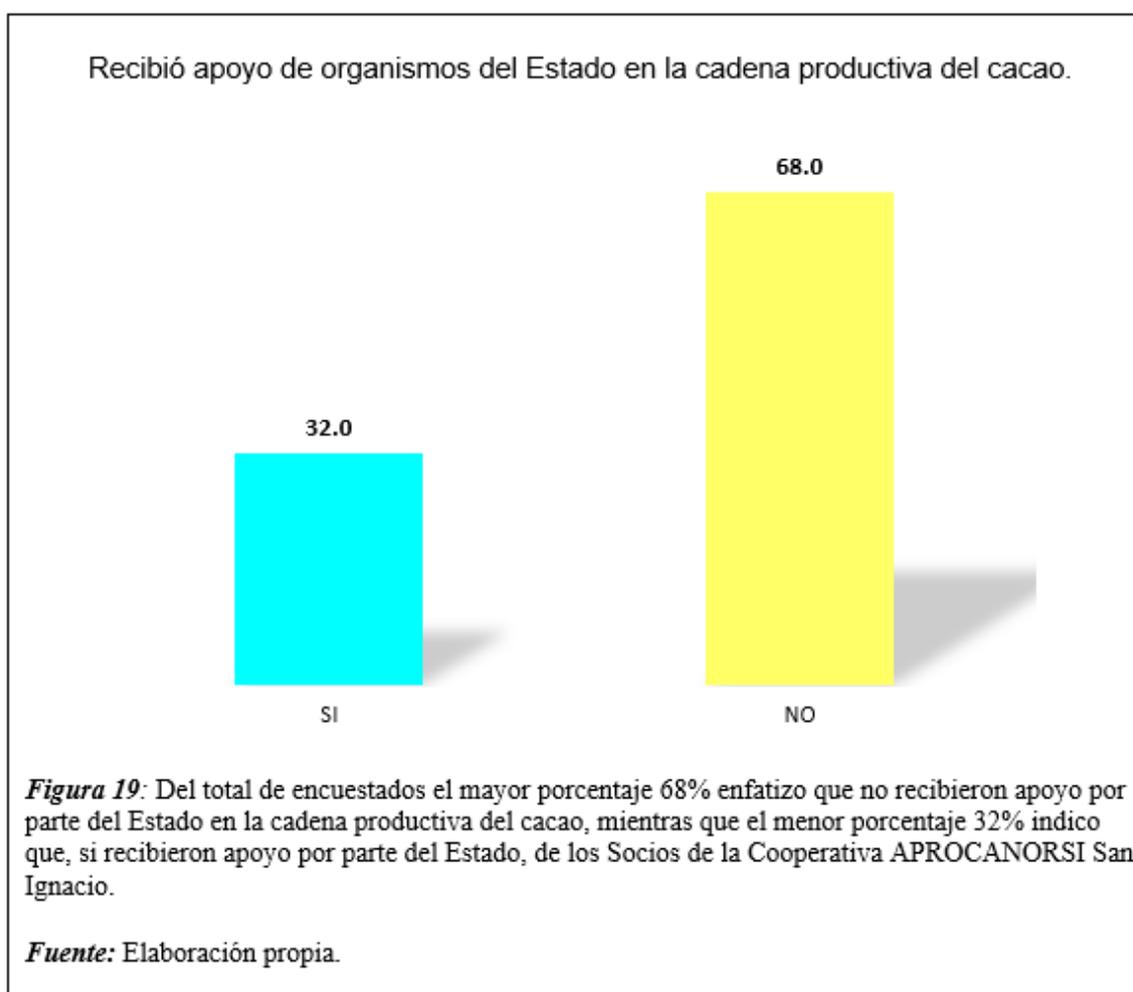


Tabla 23:

Cuántas cosechas de cacao realizan al año.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
una cosecha	0	0.0%	0%
dos cosechas	7	28.0%	28%
Más de 3 cosechas	18	72.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

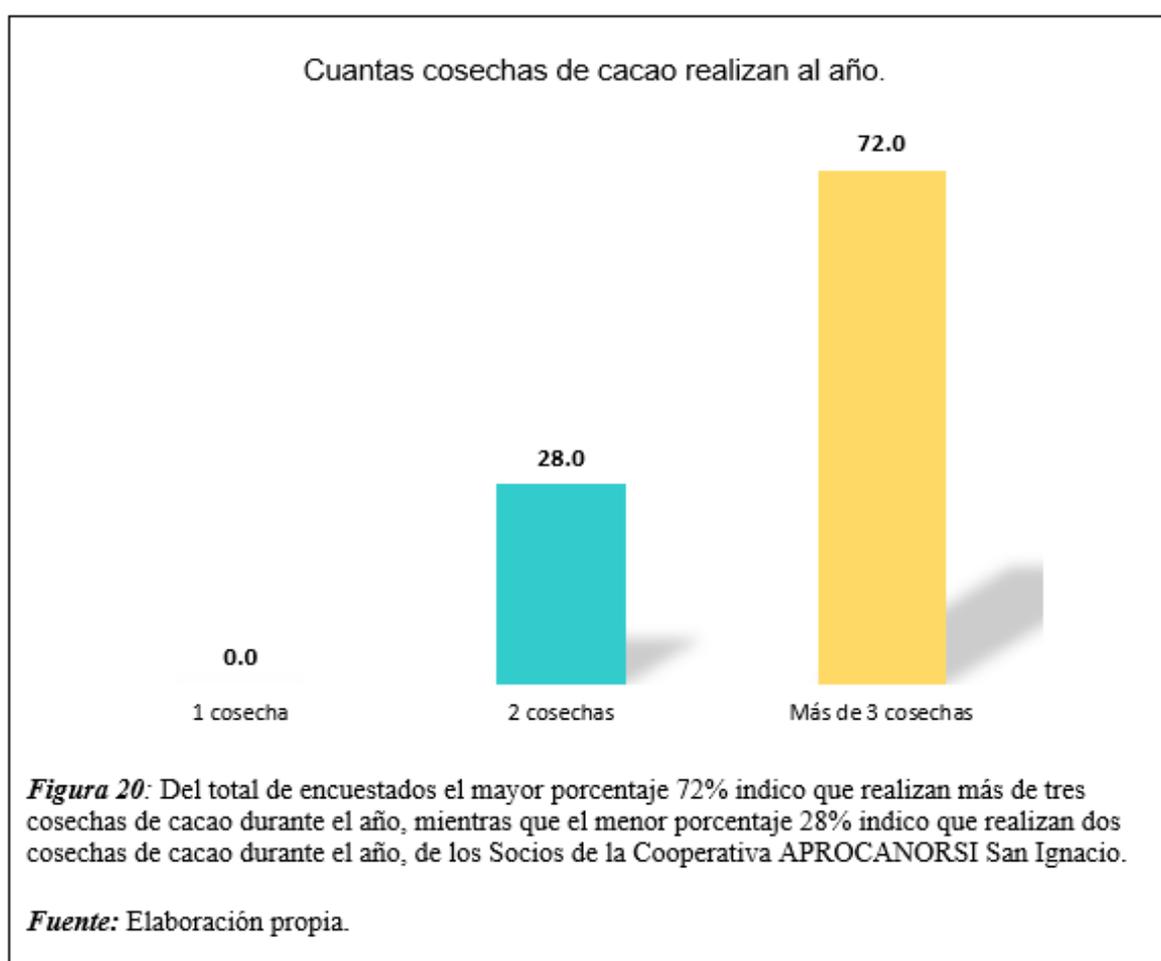


Tabla 24:

Qué tipo de variedad de cacao cultivan.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
IMC 67	1	4.0%	4%
MARAÑON 54 Y 17	0	0.0%	4%
EET 228	0	0.0%	4%
CCN51	24	96.0%	100%
TSH 565	0	0.0%	100%
H 55	0	0.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

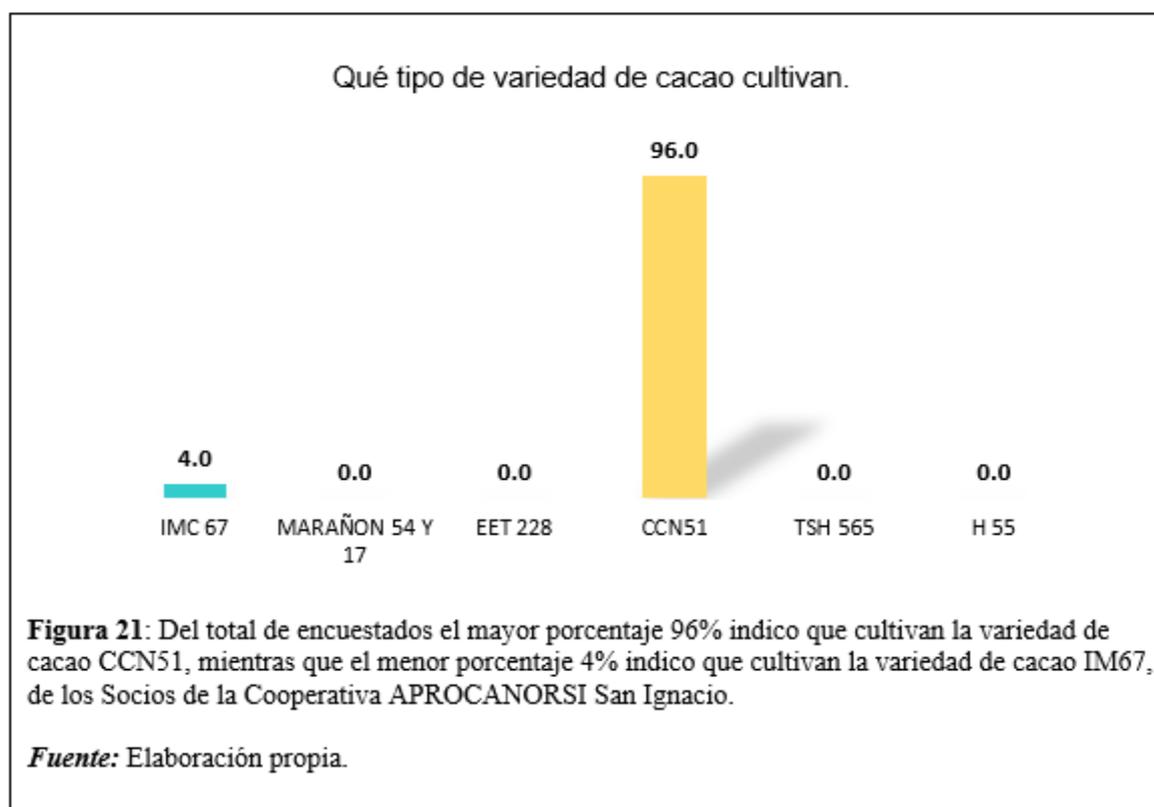


Tabla 25:

Enfermedades que atacan al cultivo de cacao.

<i>ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
El chinche	22	88.0%	88%
Moniliasis	3	12.0%	100%
Crinipellis permiciosa	0	0.0%	100%
Trips	0	0.0%	100%
Crisomélido	0	0.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

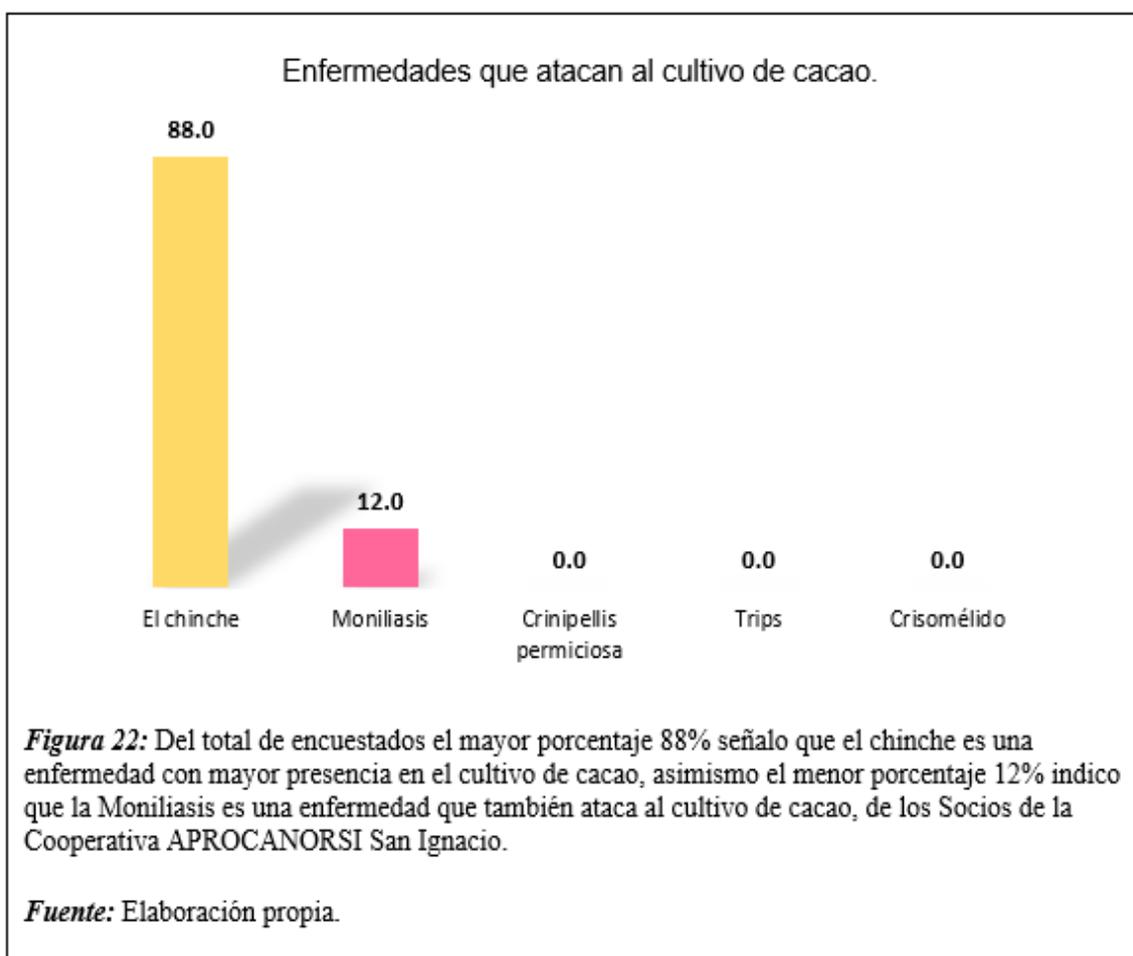


Tabla 26:

A qué precio vende Ud. el kilogramo de cacao.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
S/. 5.00	16	64.0%	64%
S/. 6.00	5	20.0%	84%
S/. 7.00	4	16.0%	100%
S/. 8.00	0	0.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

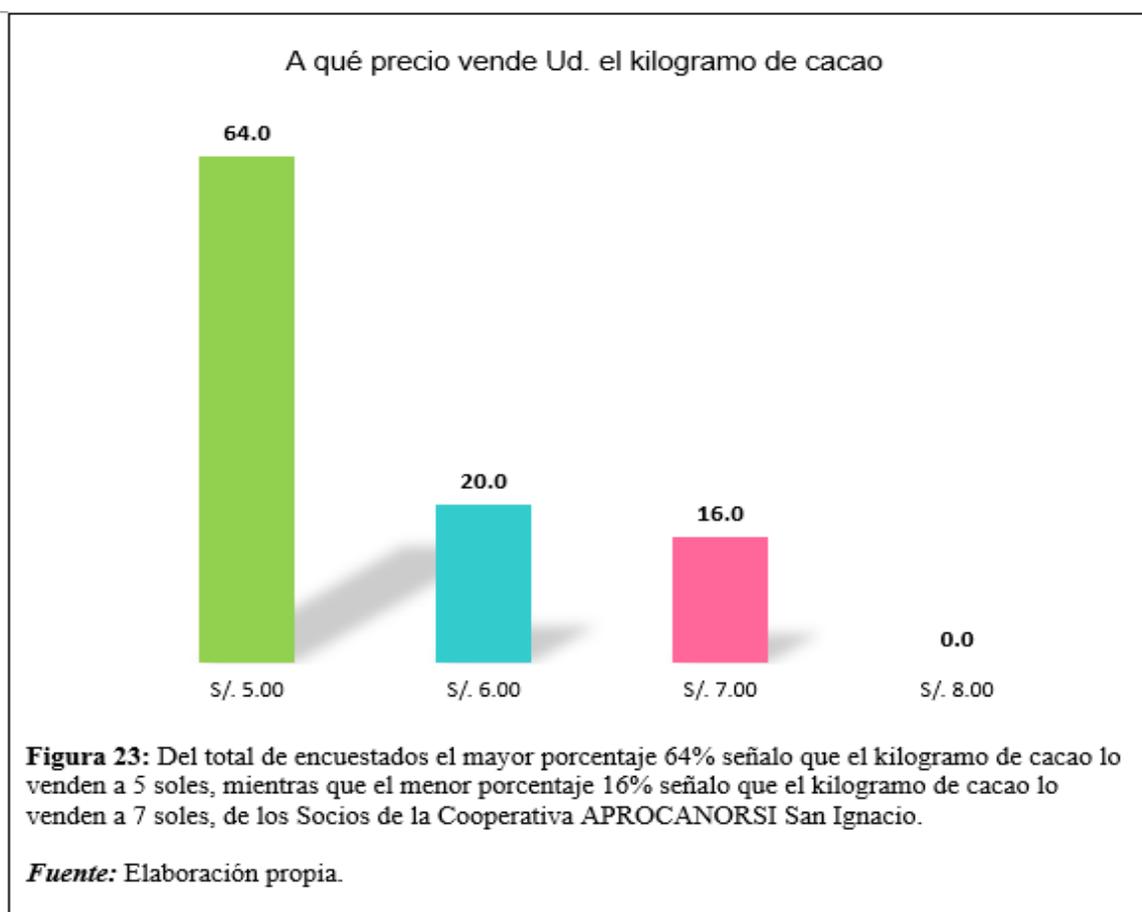


Tabla 27:

Se siente Ud. Satisfecho con el precio ofrecido en el mercado local.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Si	5	20.0%	20%
No	11	44.0%	64%
A veces	9	36.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: Socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

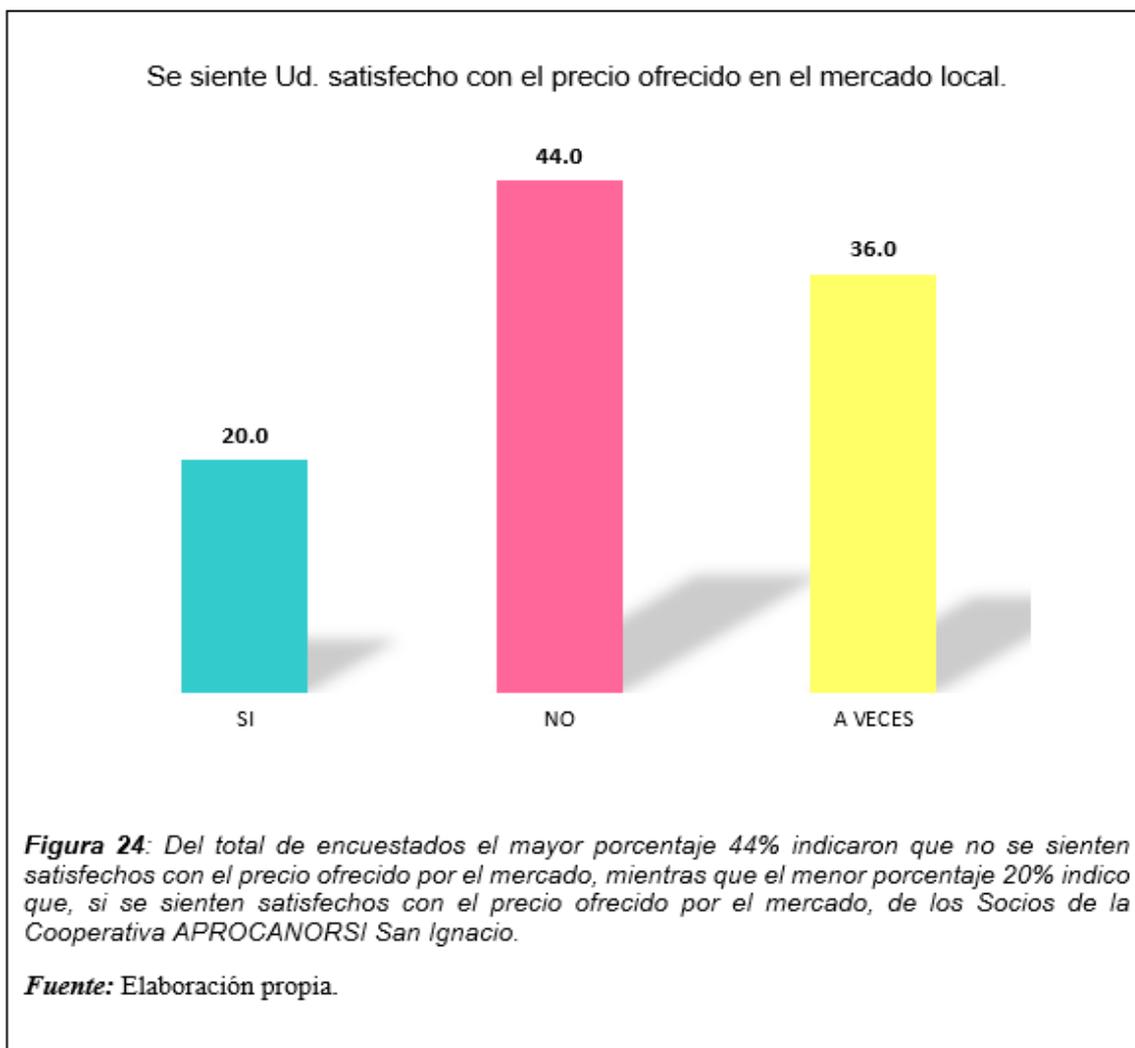


Tabla 28:

En qué mercado vende su producto (el cacao).

<i>Ítem</i>	N° encuestados	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Mercado local	13	52.0%	52%
Mercado regional	0	0.0%	52%
Mercado nacional	6	24.0%	76%
Mercado internacional	6	24.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: Socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

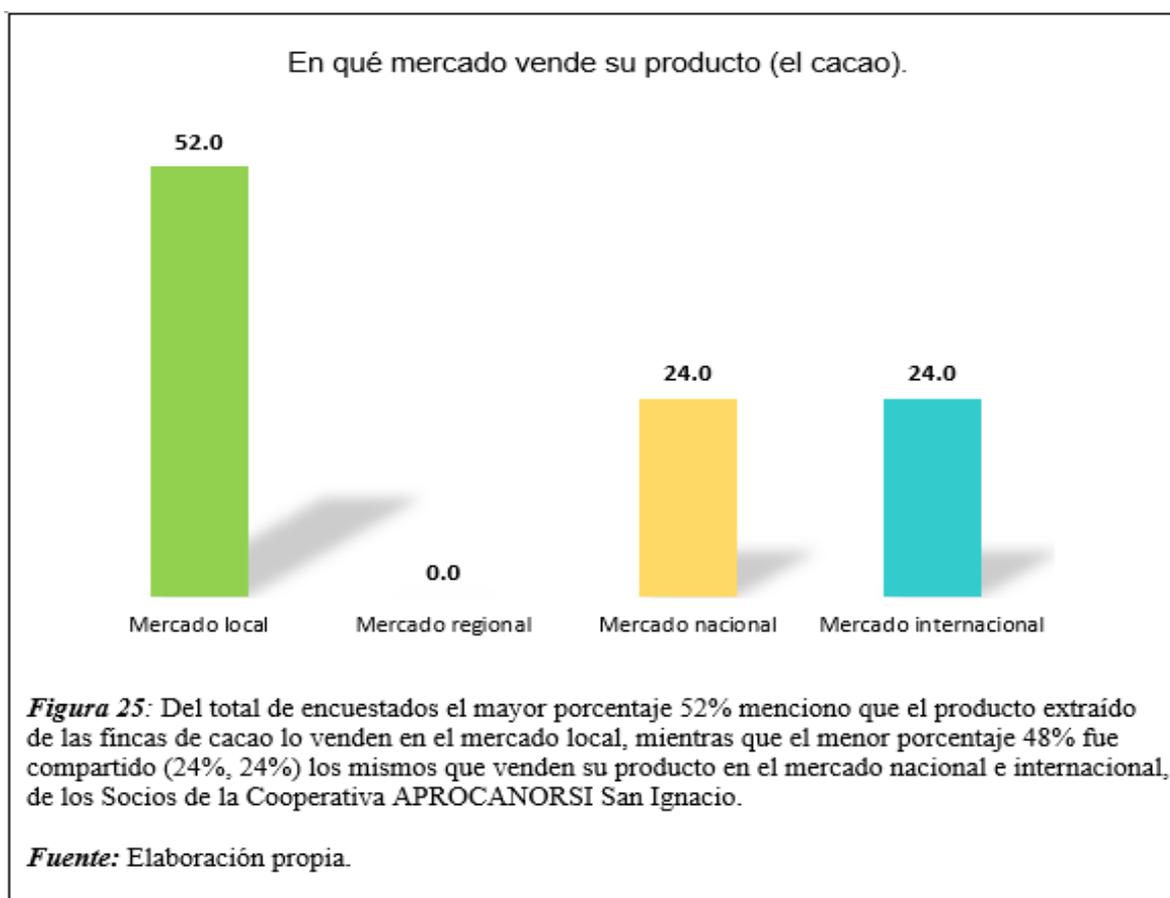
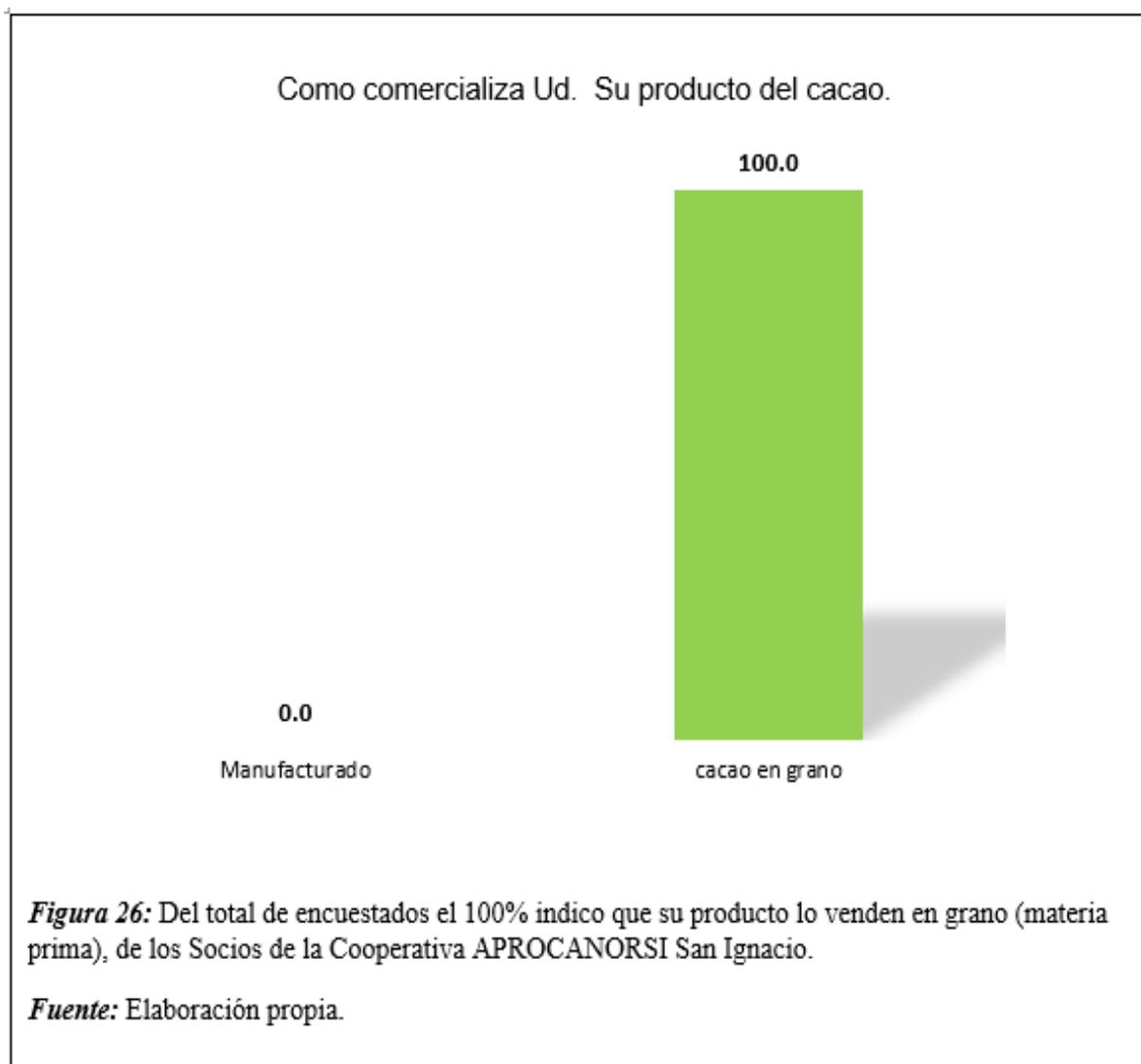


Tabla 29:

Como comercializa Ud. Su producto del cacao.

<i>Ítem</i>	<i>N° encuestados</i>	<i>Porcentaje valido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Manufacturado	0	0.0%	0%
cacao en grano	25	100.0%	100%
Total	25	100.0%	100%

Fuente: Socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.



3.2 Discusión de resultados

En la actualidad existen varios estudios no concluyentes que han estudiado planes estratégicos de empresas dedicadas a la producción y comercialización agropecuaria; en tal sentido el presente informe de investigación consolidó como variables la elaboración de un plan estratégico y su impacto en la comercialización de cacao, entre ellos podemos encontrar que existen muchas investigaciones que mencionan a estas variables analizadas independientemente, así mismo cabe mencionar que este plan fue elaborado en base a datos reales recopilados y extraídos de diversas fuentes de apoyo, los mismos que son el soporte de confiabilidad para validar la propuesta planteada.

De los resultados obtenidos en la Tabla 10 y Figura 7, de los 25 socios encuestados de la cooperativa APROCANORSI en la provincia de san Ignacio el 100% mencionaron que están de acuerdo con la elaboración del plan estratégico de comercialización de cacao porque ayudaría a incrementar sus ingresos familiares, sin antes mencionar que el 56% indico descontento al obtener ingresos entre 401 a 800 nuevos soles mensuales, indicado en la Tabla 9 y Figura 6, estos datos coinciden con los resultados de Huamanchumo de la Cuba (2013) quien nos manifiesta sobre el nivel de la producción en finca, mediante la incorporación de paquetes tecnológicos que estén acompañados de financiamiento de corto plazo para facilitar el acceso a los insumos y herramientas que permitan llegar a niveles de productividad por encima de los 1500 kilos por hectárea. Y al mismo tiempo disminuir los costos de producción provenientes, principalmente, de la mano de obra; y, el segundo, a nivel de las organizaciones incorporando criterios empresariales en su gestión de manera que las ventas cubran los altos costos operativos que hoy enfrentan y garanticen niveles de rentabilidad adecuados.

En la Tabla 20 y Figura 17, se encontró que el 100% indicaron que reciben incursión y capacitación en la comercialización de cacao por parte de la organización, lo que conlleva a ser conocedores de la propia realidad, impulsando a dar opiniones y generar mayor capacidad de Análisis en la determinación del proceso de comercialización de cacao en la Cooperativa APROCANORSI San Ignacio. Estos datos coinciden con los hallazgos de Miño, (2013) El Plan Estratégico es importante para una empresa, porque permite mejorar la competitividad y a obtener una mejor rentabilidad. Para La formulación es determinante conocer la situación actual y pasada de la organización.

Se verifica que los resultados obtenidos confirman lo que señala Balarezo, Alessio, Lisung, & Ojeda, (2012, pág. 18) “El proceso estratégico se conforma de un conjunto de actividades que se desarrollan secuencialmente con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control, las mismas que se efectuarán de manera permanente durante la ejecución para monitorear las etapas secuencialmente para verificar como parte final el cumplimiento de los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo.

Al respecto la elaboración del plan estratégico de comercialización se ha ratificado con las teorías establecidas por Kotler (1992) La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. La planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, en conclusión, comprende la determinación de un futuro deseado y el procedimiento descrito adecuadamente de cada una de las etapas para realizarlo efectivamente.

Sobre el fundamento de las teorías expuestas por los citados autores cabe mencionar que son de gran similitud con las descritas en la presente investigación, puesto que existe coincidencia con lo señalado por Porter (2010) plantea que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Esta semejanza define la viabilidad del plan y los procedimientos teóricos aplicables en el campo práctico.

De todo lo mencionado se puede concluir que la presente investigación si cumplió con los parámetros establecidos para determinar la efectividad del plan estratégico y su impacto en la comercialización de cacao de la cooperativa APROCANORSI .

Así mismo se reafirmó la relación significativa mediante el estudio cuantitativo del cual se obtuvo evidencia necesaria para confirmar la hipótesis del estudio; por tanto, reafirmamos que el plan estratégico si repercute en la comercialización de cacao de los productores cacaoteros de la cooperativa APROCANORSI de la provincia de San Ignacio.

3.3 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

La producción, comercialización e industrialización de cacao en nuestro país es un atractivo de mercados nacionales como extranjeros, por la calidad y demanda del consumo.

En el presente informe de trabajo se elabora el Planeamiento Estratégico de la Cooperativa APROCANORSI; dedicada a la producción y comercialización de cacao en la provincia de san Ignacio. Este plan es el resultado de un profundo análisis de los factores externos de la industria del cacao; así como de la evaluación interna de la Cooperativa; las cuales darán como resultado; la identificación de oportunidades y amenazas de la industria y; las fortalezas y debilidades con las que cuenta la Cooperativa.

Así mismo, se elaboraron matrices que permitieron establecer estrategias centradas principalmente en desarrollo de productos, diversificación concéntrica, integración y penetración de mercado; sobre todo para elevar la calidad de vida del socio agricultor y sus familias; con lo cual la Cooperativa podrá diferenciarse y posicionarse en un mejor nivel respecto a sus competidores; logrando rentabilidad social y económica de manera sostenible en el alcance del liderazgo en nuestro país como un Modelo Cooperativo Asociativo Empresarial; alcanzando la visión propuesta al 2021 para de esa manera consolidar y fortalecer la cadena productiva del cacao en el Perú.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

La Cooperativa APROCANORSI es una empresa dedicada a la producción y comercialización de cacao en la provincia de san Ignacio; esta cooperativa viene trabajando desde hace años lo que no ha logrado fuertes volúmenes de producción debido que está conformada por 25 socios quienes como máximo cultivan media hectárea a falta de asistencia técnica; en la actualidad la cooperativa no se ha destacado en su mayor totalidad en las cadenas productivas.

Estos problemas afectan a la cooperativa y al socio agricultor ya que por ende no saca provecho para obtener mejor rentabilidad social y economía de manera sostenible y dando mejores beneficios a sus socios en calidad de vida.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del Plan Estratégico que se presenta en este informe es lograr que este Plan sirva para direccionar el rumbo de la cooperativa y que obtenga los instrumentos necesarios para consolidar capacidad de afrontar percances; con el propósito de que la cooperativa prediccione el futuro y logre alcanzar la visión señalada para los intereses de los asociados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico que destaque conocer la realidad actual de la cooperativa.
- Disponer de un instrumento de toma de decisiones que consiga ser capaz de anticipar los cambios del sector.
- Planificar los objetivos de la cooperativa para un efectivo funcionamiento, reduciendo el grado de incertidumbre sobre qué hacer.
- Garantizar la competitividad de la cooperativa a través de ventajas competitivas que permitan ser sostenibles en el tiempo.

Situación General de la Cooperativa APROCANORSI San Ignacio - Perú

Situación general

La Cooperativa APROCANORSI-, es una organización sin fines de lucro que comercializa cacao de calidad y brinda servicios en beneficio de sus socios. Actualmente APROCANORSI, se localiza en la provincia de San Ignacio administrativamente y su ámbito de acción está en el Caserío de Peringos en San Ignacio que pertenecen al departamento de Cajamarca; lugar que presenta clima y suelo favorable para la producción del cacao. La Cooperativa está conformada por 25 socios actualmente; 22 hombres y 3 mujeres, agrupadas en una sola asociación.

Actualmente el cacao es una actividad alternativa 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.

APROCANORSI comercializa cacao: producto alternativo del sector agrícola del Perú.

La cooperativa APROCANORSI promueve el desarrollo sostenible; enfocando los sectores sociales, económicos, ambientales e institucionales; por tanto, vela por el bienestar y desarrollo de las familias socias.

Las condiciones geográficas y climatológicas de los ámbitos de acción que pertenecen a la Cooperativa son favorables para la producción y comercialización de cacao.

Las demandas internacionales, fomenta el interés actual en los productores de APROCANORSI.

Es importante resaltar que las estrategias planteadas serán de interés a las cadenas productivas; desde los agricultores hasta los exportadores; integrando los conocimientos de forma personalizada a sus socios, contribuyendo a obtener buenos resultados en la producción y por ende el beneficio social económico de la organización.

FASE: I

FORMULACION Y PLANEAMIENTO: Visión, Misión, valores y código de ética

1.1. Antecedentes:

APROCANORSI se constituye e inscribe en Registros Públicos en el año 2004, fundada con 157 socios, productores de café bajo sombra, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus asociados a través de la venta de Café de alta calidad y precio justo.

En el 2005 se organizó el sistema de control interno para la producción agrícola ecológica y de comercio justo, desde entonces la producción en la asociación se ha realizado en base a principios establecidos para tal fin y en armonía con el medio ambiente, con el objetivo de vender a mercados internacionales.

Desde su fundación en el 2004 hasta mayo del 2014, APROCANORSI funcionó como ASOCIACION SIN FINES DE LUCRO. En el mes de febrero del 2014, los asociados tomaron la decisión de “TRANSFORMARSE” en “COOPERATIVA”, debido a que como Asociación no les era muy beneficioso tanto en el tema organizacional como en los beneficios tributarios. Su visión actual es:

“Ser la cooperativa líder en el Perú para lograr el bienestar de nuestros socios y por comercializar productos de calidad; aplicando los principios y valores de nuestro modelo cooperativo”

Enfocando su misión institucional en:

“Brindar soluciones a través de servicios de calidad para apoyar la capacidad emprendedora de nuestros socios, y la comercialización de productos con altos estándares de calidad en armonía con el medio ambiente.”

La cooperativa aplica valores y principios de calidad, liderazgo, responsabilidad social, respeto, trabajo en equipo e integridad. Cabe resaltar que la investigación efectuada en el presente plan estratégico, se realizará con la participación de los asociados; proponiendo Visión, Misión, Valores y Código de Ética.

1.2.Propuesta de visión

“Ser al 2021, el Modelo Cooperativo Asociativo Empresarial líder en el Perú; buscando el beneficio de sus socios productores del Nor Oriente del país, con identidad, ética e innovación para la comercialización de productos y servicios con estándares de calidad, posicionando su marca en el mercado nacional e internacional”

1.3.Propuesta de misión

“APROCANORSI trabaja para el bienestar del socio productor, comercializando productos y servicios de calidad dirigido a cubrir mercados nacionales; buscando el reconocimiento de su marca, en afinidad con el sistema cooperativo Asociativo Empresarial, favoreciendo el crecimiento y la rentabilidad socio económica de la Cooperativa, alineados a los principios éticos y valores de la organización”.

1.4.VALORES

Son las reglas de gestión que orientan a las políticas y directrices de APROCANORSI; detallándose a continuación:

- **Liderazgo:** Liderazgo gerencial; que contribuye al progreso social, empresarial y personal; con métodos democráticos para la organización.

- **Compromiso:** implica que todos deben conocer la importancia de contribuir en el desarrollo integral para lograr los objetivos.
- **Respeto:** Promover la tolerancia entre todos los integrantes de la Cooperativa, aceptando el valor de las opiniones o percepciones de cada integrante.
- **Trabajo en equipo:** Complemento y contribución de la dirección, socios, bases, concejos y comités con áreas funcionales.
- **Integridad:** Respeto a los valores establecidos.
- **Identidad:** Implica que todo integrante debe identificarse, resaltando lo propio de la Organización.
- **calidad:** Entendida en la producción, innovación y tecnología.
- **Democracia** dentro de la organización.

1.5.Código de ética

El código de ética, constituye la norma de vida de APROCANORSI, y es el reflejo del comportamiento del entorno laboral; rige el pensamiento o la conducta del personal con el objetivo de internalizarlas y trabajar en armonía. Se ha considerado principalmente lo siguiente:

- La dirección equilibrada, la rentabilidad con el bienestar común.
- Apoyo en el crecimiento responsable y sostenido.
- Igualdad y tolerancia en cada etapa de trabajo.
- Compatibilizar mutuamente en el desarrollo de actividades para alcanzar el beneficio.
- Mantener relaciones honestas entre parte interesada y la Cooperativa.
- Identidad Empresarial Cooperativo
- Respetar la normativa sobre productos y servicios de calidad.

FASE: II

ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Análisis del entorno PESTE

Es una herramienta que permite estudiar el entorno actual de la organización al mismo tiempo facilita identificar los factores que pueden afectar de manera positiva o negativa durante el desarrollo del plan a favor de la cooperativa APROCANORSI de acuerdo con su efecto que se pretende.

2.1.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.

Perú mantiene una política estable creando seguridad y confianza para las inversiones internas y externas; situación que contribuye a mejorar la imagen de nuestro país en el mundo; concluyendo un sistema democrático que aumenta de manera sostenida en un 56% por encima del promedio de los países latinoamericanos el cual fue del 54% en el año 2014; Con ello el Perú liderara el crecimiento económico el próximo año.

Las renovaciones de algunas estructuras institucionales incluyen la inclusión social en nuestro país; como es el caso del sector agrícola que enfatiza la agricultura familiar a través del Agro Rural; sin embargo, las políticas gubernamentales no han sido muy favorables para los productos de cafés y cacao de calidad tales como los especiales, de comercio justo y orgánico; los cuales son cada vez más exigentes siendo los resultados conservadores y menos operativos (JNC, 2015)

Existe el Sistema Cooperativo Empresarial, que implica ser una organización que busca rentabilidad social y económica para sus socios; en este contexto, se fundamenta en la Ley de Cooperativas según Decreto legislativo N° 85 y la Ley N° 29683, que precisa los alcances de los artículos 3° y 66° referente a dicho decreto. La norma incluye una de las modalidades que permiten ampliar las actividades de comercialización.

2.1.2. Fuerzas Económicas y Financieras

Para los próximos años se han proyectado cifras favorables en cuanto al crecimiento económico en comparación del año 2015 (3,1 por ciento), la tasa más baja desde el año 2009. Tanto por las economías desarrolladas como por las economías emergentes. Para los

años 2017 y 2018 se aprecia una recuperación gradual, con tasas de crecimiento de 3,5 y 3,6 por ciento, respectivamente.

“El PBI local registró un crecimiento de 3,9 por ciento en el primer cuatrimestre de 2016, impulsado principalmente por los sectores primarios”, los cuales se expandieron en 7 por ciento; según proyecciones para los años 2017 y 2018 se proyecta un crecimiento del PBI de 4,6 y 4,2 por ciento, respectivamente. Este crecimiento será impulsado principalmente por los sectores primarios. Considerando a nuestro país como una de las economías más dinámicas y atractivas para la inversión (BCRP 2016). Con tendencias positiva al 2021 y una tasa de crecimiento promedio anual de 4.7 % Superior al crecimiento de Sudamérica el cual es 2.9 % (CEPLAN, 2014); como se observa en la figura 3. Es así que las grandes potencias económicas como Unión Europea, China y EE UU; tienen intereses económicos complementarios con nuestro país, desarrollándose en los Tratados de Libre Comercio impulsando a nuestras exportaciones.

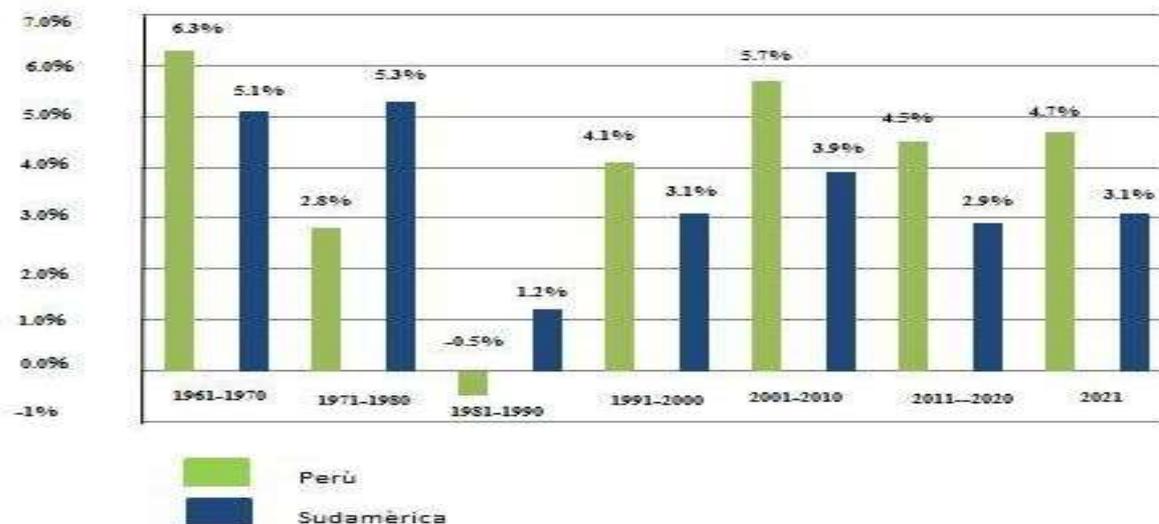


Figura 27: economías en el 2016 proyectadas al 2021

El tipo de cambio, es otra de los factores que afecta las transacciones dependiendo del precio que se paga en las importaciones, o el precio que se vende en las exportaciones, en consecuencia, una disminución del valor de nuestra moneda apreciaría el valor del dólar en nuestro país, situación favorable para nuestras exportaciones de productos como el cacao.

Según resultados finales de 2015, una de las monedas menos volátiles del mundo es el nuevo sol lo que la intervención del gobierno es ocasional para fines de estabilización.

2.1.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas

Según ministerio de relaciones del exterior el Perú ha sido ubicado como el tercer país más globalizado en Latinoamérica. Determinado según el índice de globalización por Ernst & Young; considera cinco elementos a nuestro país como son: “Apertura al comercio exterior, flujo de capital, intercambio de tecnología e ideas, movimiento internacional de trabajadores e integración cultural”.

Tal posicionamiento representa una gran oportunidad de integración de los productores agropecuarios para participar en la competitividad, considerando las inversiones extranjeras y nacionales; retos que deben ser asumidos en las tendencias futuras.

Actualmente el analfabetismo en san Ignacio es de 12.46%, la cual implica el desconocimiento de la calidad y las propiedades del cacao. También la gente tiene poca cultura en el cultivo de cacao ya que ven como mucho gasto.

2.1.4. Fuerzas Científicas y tecnológicas

Se caracteriza por originar una imperiosa necesidad de adaptación y evolución en cuanto a la velocidad del cambio, lo que permite una amplia difusión del conocimiento, la innovación científica permanente y la aceleración del progreso tecnológico, creando posibilidades nuevas para las empresas del Perú. La tecnología y las comunicaciones impulsada por la ciencia; permiten elevar la calidad de vida en los países, generando desarrollo e interrelaciones entre sí; el Perú ha venido creciendo económicamente por factores exógenos, el cual implica que nuestro país tome la iniciativa de invertir en la investigación científica y tecnología; a fin de estar preparados ante las exigencias de los mercados internacionales y poder marchar de forma sostenible.

2.2. FUERZAS COMPETITIVAS

2.2.1. El poder de negociación de los consumidores

Los productores asociados considerados también como clientes internos; tienen un poder de negociación bajo; considerando que la Cooperativa les ofrece servicios de salud,

vivienda, financiamiento y otros; con la finalidad de buscar el bienestar de las familias cacaoteras.

Los clientes a nivel local, regional y los supermercados en la capital, tienen un poder de negociación alto por la decisión de comprar según su nivel de cultura y por la oferta existente. Los importadores y tostadores también tienen un poder de negociación alto por sus exigencias de calidad, volumen, presentaciones, plazos de cumplimientos de entrega del producto y otros.

2.3. ANALISIS DE MICHAEL PORTER



Figura 28: proveedores, competidores, productos y clientes

Tabla 30:*Matriz de Evaluación de Factores externos*

Matriz MEF E de la Cooperativa APROCANORSI			
Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Mejora general de la situación del país con tendencias positivas al 2021.	0.07	3	0.21
2. Sistema Cooperativo Asociativo Empresarial.	0.07	3	0.21
3. Tasa de crecimiento en la comercialización de cacao	0.09	3	0.27
4. Posicionamiento internacional del cacao	0.00	2	0.00
5. Demanda de cacao en mercado nacional e internacional	0.08	3	0.24
6. Incremento progresivo de consumo per cápita del cacao en el Perú	0.08	3	0.24
Subtotal	0.39		1.17
Amenazas			
1. Cambio Climático genera mayores incidencias de las Plagas en el cacao.	0.08	2	0.16
2. Política gubernamental en el Perú conservadora en lo referente a cacao de calidad.	0.06	3	0.18
3. Volatilidad de precios en bolsa y también los tipos de cambio	0.07	2	0.14
4. Insuficiente presupuesto destinado para la Innovación y Tecnología en el Perú	0.06	2	0.12
5. poca cultura en el cultivo de cacao	0.07	2	0.14
6. Migración de mano de obra en el sector rural.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.39		0.89
Total	1.00		2.06

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

La matriz para la cooperativa “APROCANORSI” tiene 12 componentes que determinan el éxito, oportunidades 6 y amenazas 6, lo mismo que es una cifra permitida de factores. El

resultado 2.06 indica que la cooperativa APROCANORSI de la provincia de San Ignacio, está siendo fructífera con el apropiamiento adecuado de las oportunidades y responde positivamente al entorno, por otro lado, las amenazas la cual constituye un soporte para la competitividad ante la globalización. Lo cual significa que la cooperativa deberá poner énfasis en establecer estrategias para responder satisfactoriamente y trabajar por la organización.

2.1. Matriz del Perfil Competitivo

Tabla 31:

Matriz del Perfil Competitivo en la Cooperativa APROCANORSI

Factores Claves de Éxito		Peso	APROCANORSI		CASIL	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Tecnología en maquinarias de procesos	0.09	2	0.18	4	0.36
2	Mercado participativo	0.11	2	0.22	4	0.44
3	Calidad del producto	0.11	3	0.33	4	0.44
4	Diversificación de producto	0.13	2	0.26	2	0.26
5	Innovación	0.10	2	0.20	2	0.20
6	Experiencia agro exportadora	0.09	3	0.27	4	0.36
7	Imagen corporativa	0.09	4	0.36	4	0.36
8	Alianzas estratégicas	0.11	2	0.22	4	0.44
9	Beneficios a productores socios	0.17	3	0.51	2	0.34
Total		1.00		2.37		3.20

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

La matriz de la cooperativa cacaotero resalto 9 factores claves de éxito, una cifra apropiada de factores, con pesos asignados adecuadamente, APROCANORSI, tiene un ponderado de 2.37; posicionado segundo después de CASIL con 3.20. APROCANORSI lo que no implica no hacer nada, al contrario se debe mejorar las primeras 4 debilidades menores para posicionarse mejor en el sector.

FASE: III

ANÁLISIS INTERNO

3.1. Análisis interno AMOFHIT

3.1.1. Órganos de gobierno

La Cooperativa APROCANORSI Ltda. Está conformada de la siguiente manera:

- **Consejo de administración:** presidente: Carlos Omar Aldaz Velásquez, vicepresidente: Raúl Calle Peña, secretario: Agustín Ysidro Abarca Cera, Vocal 1: Carmen Larreategui León, Vocal 2: Segundo Silva Calderón.
- **Consejo de vigilancia:** presidente: Elvira Ascensión Saavedra García, vicepresidente: Carmelino Ludeña Lalangui, secretario: José Vicente Sánchez Macas, Vocall: Manuel Severino Soto Velásquez, Vocal 2: Teolinda Chumacero Paz.
- **Comité de educación:** presidente: Geiner Ludeña Quinde, vicepresidente: Alexander Saavedra García, Secretario: Ricardo Valencia García, Vocall: Esgar Alan Zavaleta García.
- **Comité de la mujer:** presidenta: Inés Ludeña Lalangui, vicepresidente: Marilú Lejabo Gil, secretario: Juana León Contreras, Vocal 1: Idelsa Marleny Fuentes Ramírez.
- **Gerente general:** Lic. Víctor Raúl Velásquez Aldaz.
- **Asistente administrativo:** Tec. Contabilidad Judith Adrianzen Larreategui
- **Responsable de producción y acopio:** Tec. Agropecuario Omar Aldaz Velásquez
- **Responsable calidad:** Tec. Angelita Peña Ojeda (Pre-Q Grade)
- **Responsable contabilidad (externo):** C.P.C Víctor Paico Adrianzen.

APROCANORSI, tiene un sistema de dirección y gestión del modelo cooperativo que incluye a todos sus socios, Cabe indicar que en este sistema hay limitaciones en las tomas decisiones de proyectos de gran envergadura.

Su sistema de dirección está elegido en asamblea con elección directa conformada por 25 integrantes hábiles.

Para la gestión de cumplimiento de objetivos, se cuenta con un Plan Operativo Anual; "POA" que le permite diseñar e identificar indicadores de gestión para medir el logro de objetivos y metas por área funcional; aunque estos son usados en forma parcial debido a que no están instrumentalizados en forma completa con sus indicadores de resultados.

En cuanto a educación ambiental y cooperativa; se imparte un programa educativo a nivel de familia cacaotera basado en capacitación, asistencia técnica en la producción, gestión, organización y valores cooperativos para sensibilizar sobre las buenas prácticas de responsabilidad social ambiental.

3.1.2. Marketing y ventas

A continuación, analizaremos las 4Ps del mercado: producto, precio, plaza y promoción.

Producto. El cacao en grano se comercializa a mercados nacionales donde es industrializado y consumido, es pesado mediante kilogramos donde un quintal contiene 50 kg.

Precio. APROCANORSI cotiza sus precios de acuerdo al mercado local para venderlo al mercado nacional lo que no permite maximizar los beneficios de rentabilidad para los agricultores cacaoteros.

Promoción. Una de las estrategias comerciales e institucionales que usa la cooperativa en las campañas de venta, es participar frecuentemente en ferias nacionales organizadas por PROMPEX; a fin de afianzar relaciones con los clientes.

Plaza. El cacao ofrecido por APROCANORSI se comercializa en los mercados nacionales y los destinos principales son: Jaén, Chiclayo y lima.

La estrategia principal de la Asociación es consolidar sus actividades al mercado nacional.

Operaciones logísticas e infraestructura

La producción de la Cooperativa se ha venido incrementando, toda vez que buscan posicionarse en nuevos mercados, para beneficiar a los socios; pero el inconveniente más destacado ha sido el traslado al punto de venta al no contar con vehículo para el traslado lo que ha generado el incremento de costos perjudicando al productor cacaotero.

3.1.3. Finanzas y contabilidad

APROCANORSI presenta poca liquidez para poder cumplir con sus obligaciones de corto plazo, ante ello debe recurrir al financiamiento para asumir sus compromisos.

3.1.4. Recursos humanos

La organización contempla al recurso humano como factor fundamental para el desarrollo de las actividades, por ser el potencial consiente que toma decisiones para el logro de objetivos, por tal motivo; APROCANORSI busca integrar el talento profesional tanto en las áreas funcionales como en la cadena productiva.

El clima organizacional dentro de la cooperativa en cuanto a la estructura se puede decir que es idóneo para todos los trabajadores que allí laboran.

3.1.5. sistemas de información y comunicación

APROCANORSI no tiene sistemas integrados de gestión; sus sistemas son aislados y funcionan independientemente en cada área; cuentan con red local alámbrica e inalámbrica para el acceso a internet.

3.1.6. Tecnología e investigación y desarrollo

La cooperativa no tiene un presupuesto para investigación y desarrollo, no utiliza tecnología moderna, y tiene escasa innovación técnico productivo en lo referente al cacao.

Tabla 32:

Matriz de evaluación de los Factores Internos

<i>Matriz EFI de la Cooperativa APROCANORSI</i>				
Factores determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortaleza				
1	En la actualidad es la segunda cooperativa comercializadora de cacao en san Ignacio	0.15	3	0.45
2	Tiene alianzas estratégicas con entidades nacionales relacionadas al desarrollo del cacao	0.12	4	0.48
3	Comercializa cacao de calidad en mercados internos	0.11	4	0.44

4	Dispone de unidades de servicios en beneficio del socio productor, asesoramiento técnico, servicios financieros, etc.	0.12	3	0.36
Subtotal		0.50		1.73
Debilidad				
1	Escasa investigación científica e innovación productiva	0.07	1	0.07
2	Por ser un sistema cooperativo hay disenso en la toma de decisiones de proyectos de gran envergadura.	0.05	2	0.10
3	Carece de maquinaria para el transporte del producto, generando mayores costos.	0.05	1	0.05
4	No cuenta con sistema informático integral de gestión.	0.10	2	0.20
5	Poca liquidez como capital de trabajo propio, para acopio de cacao	0.06	1	0.06
6	Bajo volumen de producción de cacao	0.08	1	0.08
7	Cero exportaciones de cacao	0.09	1	0.09
Subtotal		0.50		0.65
Total		1		2.38
Valor: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.				

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

La matriz de la cooperativa de APROCANORSI contiene 11 factores influyentes de éxito, 4 fortalezas y 7 debilidades, una cifra apropiada de factores con pesos un poco subjetivos. El promedio ponderado es de 2.38 lo que no justifica no tener las fortalezas apropiada para desarrollar las competitivas estrategias. La cooperativa debe apostar por mejorar las debilidades deficiencias relevantes para mejorar antes de perpetuar con el proceso estratégico.

FASE: IV

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO Y LAS ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

En la siguiente fase analizaremos aquellos aspectos que le interesan a la cooperativa, a fin de alcanzar sus objetivos.

4.1. Intereses de APROCANORSI

1. La cooperativa desea ser reconocida como una organización líder en el país, buscando la rentabilidad social y económica de sus socios; diferenciándose por la calidad total que alcanzaría comercializando sus productos y servicios, es por ello que implementará un Sistema de Gestión de la Calidad, como una ventaja competitiva que de alguna manera asegura su permanencia en los mercados

A nivel asociativo

Busca el bienestar de sus socios productores, en previsión al mejoramiento de la calidad de vida de sus familias.

Considera la importancia de identidad y el empoderamiento de sus socios, tener en sus filas a un socio diferenciado capaz de administrar su parcela de una manera rentable y sostenible.

Capacitación agrícola y financiera a la familia cacaotera en general y formación de líderes.

A nivel empresarial

La Cooperativa se interesa por promover su actividad comercial mediante mercadeos.

Buscar oportunidades de negocios que le permitan realizar actividades comerciales en nuevos nichos y/o segmentos de mercado nacional e internacional.

Se interesa por la fidelización de los clientes, a fin de incrementar la producción y la sostenibilidad.

Buscar con el sector público y privado establecer alianzas estratégicas con objetivos similares; a fin de obtener ventaja competitiva fomentando el crecimiento de la industria cacaotera en el mercado interno.

El interés de contar con el recurso humano que proporcione fuerza laboral suficiente, a fin de obtener eficiencia económica y social, resaltando las capacidades, conocimientos y habilidades.

2. La Cooperativa se interesa por comercializar productos y servicios de calidad a nivel nacional e internacional.

La importancia por cultivar el cacao, es una de las prioridades de la Cooperativa, que permitan incrementar el volumen de producción.

Tiene interés por atraer a inversionistas

Implementar capacitaciones y asistencia técnica a los socios productores, a fin de obtener productos de calidad.

3. La cooperativa desea tener un signo distintivo creando y promoviendo su marca de cacao, como símbolo de la calidad y producto natural; a fin de obtener un reconocimiento nacional e internacional y logrando impulsar presencia en los mercados.

Busca obtener presencia en el mercado nacional e internacional.

Necesita integrar el área de marketing, para trabajar por investigación de mercados, identificadas necesidades del consumidor, los cuales requerirán productos y servicios acordes a sus necesidades, según hábitos de consumo y costumbres; así como también realizar desarrollo de productos, identificando nuevos canales de distribución.

4.2. Objetivos a largo plazo

Para nuestro caso la visión de la cooperativa es:

Visión: “Ser al 2021, el Modelo Cooperativo Asociativo Empresarial líder en el Norte del Perú; buscando el beneficio de sus socios productores de esta parte del país, con identidad, ética e innovación para la comercialización de productos y servicios con estándares de calidad, posicionando su marca en el mercado nacional e internacional”

Entonces a partir del análisis externo e interno, se desarrollará los objetivos de la organización que va a permitir el progreso de la cooperativa. Los objetivos a largo plazo se detallan a continuación:

a. Objetivo de Liderazgo

APROCANORSI, en el año 2021 será reconocida como un Modelo Cooperativo Asociativo Empresarial líder en el Norte del Perú y progresivamente busca ser reconocida por sus productos de calidad. A la fecha es la primera Cooperativa en exportaciones y en base social regional.

b. Objetivo de Producción

Para el año 2021, la producción de los socios de APROCANORSI alcanzará 1500 quintales de 50 kg; con una pronosticada tasa de crecimiento anual del 10% en la producción y productividad. En el año 2016 la producción aproximada es de 1000 quintales.

c. Objetivo de Exportación

Para el año 2021, tener presencia en el mercado externo

d. Objetivo de Mercado interno

Al 2021 APROCANORSI destacara su marca comercial en el mercado nacional como muestra de desarrollo y calidad.

Los objetivos a largo plazo han sido trazados en referencia al enfoque o visión que persigue la cooperativa APROCANORSI al 2021, destacando los asuntos más importantes; detallándose a continuación:

- El liderazgo del Modelo Cooperativo Asociativo Empresarial de APROCANORSI implica rentabilidad social económica, ofreciendo calidad en la comercialización de su producto, así como en los servicios.
- La Cooperativa incrementa sus niveles de producción con nuevas hectáreas y aumento de productividad en quintales por hectárea
- Los rendimientos económicos que contribuyen a la Organización, se obtienen mediante la comercialización del cacao.
- La gestión del rendimiento en volumen para la exportación y lograr mejores ingresos para los asociados
- La Cooperativa busca el posicionamiento de su marca a nivel nacional e internacional.

4.3. Estrategias de acción

4.3.1. Estrategias Genéricas Competitivas

a. Diferenciación

Una barrera protectora es la diferenciación ante la competencia por la lealtad de marca, aplicar tecnología e innovación sobre los últimos avances en el sector cacaotero.

Diferenciar significa sacrificarse con participación del mercado para involucrarse en actividades costosas como: investigación, diseño de productos y materiales de alta calidad.

b. Enfoque

“Concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico”. Esto garantiza tu misión, visión o el punto exacto donde quiere llegar una organización.

4.3.2. Estrategias Externas Opcionales o alternativas

a. Estrategias de Integración

Integración Hacia Adelante o vertical: consiste en ganar participación o mayor control sobre los distribuidores o minoristas

Integración Vertical Hacia Atrás: consiste en ganar posesión o mayor control sobre los proveedores de la organización.

Integración Horizontal: Ganar posesión o aumentar el control sobre los competidores.

b. Estrategias Intensivas

Penetración de Mercado: Se refiere a la búsqueda de agrandar la participación de mercado para el posicionamiento de los productos a través de la implementación de estrategias de marketing.

Desarrollo de Mercados: Introducir los productos o servicios recientes disponibles en nichos de mercado o áreas geográficas nuevas.

Desarrollo de Productos: en la mercadotecnia se considera como la gestión del primer ciclo de vida del producto basqueando incrementar las ventas en los mercados, para así obtener una mejora en el desarrollo de nuevos productos.

c. Estrategias de Diversificación

Diversificación Concéntrica: son estrategias comerciales que Adicionan o incorporan nuevos productos, o servicios relacionados los que compiten en el mismo mercado.

Diversificación Conglomerada: son estrategias comerciales que no Adicionan o incorporan nuevos productos, o servicios no relacionados los que mismos que no compiten en el mismo mercado.

Diversificación Horizontal: Incorporación de productos nuevos ya sean bienes o servicios no relacionados para los consumidores actuales.

d. Estrategias Defensivas

Aventura Conjunta: Dos o más empresas forman una organización diferente para propósitos específicos cooperativos.

Atincheramiento: Reagrupación a raves de la reducción de activos y costos para revertir la declinación de ventas y utilidades.

Desposeimiento: Vender una división o parte de una organización.

Liquidación: Venta de todos los activos de la compañía, en partes, a su valor tangible.

4.3.3. Estrategias internas

- a. Gerencias de Procesos
- b. Calidad Total o mejoramiento continuo de los Procesos (TQM)
- c. Reingeniería de los Procesos del Negocio (BPR)
- d. Turnaround/Downzing/ Rightsizing
 - ✓ Referenciación (Benchmarking)
 - ✓ Tercerización (Outsourcing)

FASE: V

PROCESOS ESTRATÉGICO

5.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).

- 5.1.1. Estrategias FO- consiste en explotar
- 5.1.2. Estrategias DO- consiste en buscar
- 5.1.3. Estrategias FA – consiste en confrontar
- 5.1.4. Estrategias DA – consiste en evitar

El análisis del proceso estratégico comienza con el análisis de la matriz FODA, una de las más importantes y elementales, la cual se utiliza como insumos las matrices MEFE y MEFI. Tal como se muestra en la tabla 34.

Tabla 33: Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO ANÁLISIS EXTERNO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Es la primera cooperativa netamente acopiadora de cacao en San Ignacio	D1	Por ser un sistema cooperativo hay disenso en la toma de decisiones de proyectos de gran envergadura.
		F2	Tiene alianzas estratégicas con entidades relacionadas al desarrollo de producción cacaotera nacionales.	D2	Carece de maquinaria en el proceso de selección del grano.
		F3	Comercializa cacao en grano orientado a mercados internos.	D3	Compromiso e identidad limitada de un reducido número de socios con la cooperativa.
		F4	Dispone de unidades de servicios en beneficio del socio productor, asesoramiento técnico, etc.	D4	No cuenta con sistema informático integral de gestión.
		F5	Mejores precios en el cacao en grano por calidad	D5	Poca liquidez como capital de trabajo propio, para acopio de cacao.
OPORTUNIDADES		FO EXPLOTAR		DO BUSCAR	
O1	Mejora general de la situación del país con tendencias positivas al 2021.	FO1	Ampliar nuevos nichos en el mercado nacional e internacional para comercializar el cacao de calidad en diferentes presentaciones	DO1	Obtener capacitaciones de centros de especialización para adquirir el know - how en tecnología e innovación sobre los últimos avances cacaoteros.
O2	Tratado de Libre Comercio impulsa las exportaciones.	FO2	Fortalecer relaciones con distribuidores comerciales con monitoreo y evaluación para controlar eficazmente y asegurar la oferta		
O3	Posicionamiento internacional del cacao peruano	FO3	Identificar lugares estratégicos: supermercados, hoteles, aeropuertos para establecer puntos de ventas en el mercado nacional para la comercialización del cacao en barra.	DO3	Implementar un ambiente únicamente designado a la venta y distribución de chocolate en barra al servicio del público en un lugar estratégico.
O4	Demanda de cacao (nacional e internacional)	FO4	Mejorar el sistema de gestión de calidad administrativa actual, para la mejora en el desempeño y la eficiencia de los procesos generales de la Organización		
O5	Incremento progresivo de consumo per cápita del cacao en el Perú	FO5	Generar alianzas con los gobiernos locales, que ayuden a promocionar el consumo de cacao de calidad, e invertir en innovación y tecnologías que incrementen la productividad y calidad del cacao.		
AMENAZAS		FA CONFRONTAR		DA EVITAR	
A1	Cambio Climático genera mayor incidencias de las plagas en el cacao.	FA1	Diversificar productos y/o servicios mediante capacitación en educación creativa empresarial; con el fin de mejorar las capacidades de las familias cooperativistas.	DA1	Establecer presupuesto con estrategias preventivas, conjuntamente con entidades relacionadas a la producción y comercialización cacaotera; para incentivar un plan de contingencias en situaciones inciertas como las plagas
A2	Política gubernamental en el Perú conservadora en lo referente a cacao de calidad.	FA2	Participar en ferias, foros nacionales e internacionales conjuntamente con instituciones relacionadas a la producción cacaotera para impulsar y difundir la marca de cacao en barra de APROCANORSI		
A3	Volatilidad de precios en bolsa y también los tipos de cambio entre el dólar y otras monedas	FA3	Aprovechar las bondades de los recursos naturales, los diversos pisos ecológicos, los climas propicios del Perú y el medio ambiente, para la producción de cacaos de calidad.	DA2	Fortalecer, integrar y capacitar a los socios productores en temas de responsabilidad social y gestión empresarial para el desarrollo de la identificación institucional, relaciones humanas comunitarias y sostenibles.
A4	Insuficiente presupuesto destinado para la Innovación y Tecnología en el Perú				
A5	poca cultura en la producción de cacao	FA4	Mejorar marketing social para sensibilizar a los socios cacaoteros, con campañas sobre el cuidado de la madre tierra "Fuente de Vida" y Responsabilidad Social.	DA3	Incrementar la línea de financiamiento para programas de producción cacaotera.
A6	Migración de mano de obra en el sector rural.				
A7	salida de talentos (posible competencia) y aparición de cooperativas a nivel local				

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

5.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

A continuación, se presenta la formación de una matriz PEYEA para la cooperativa “APROCANORSI”, tabla 5; El polígono que se forma y la conformación del vector resultante deben analizarse cuidadosamente lo que ayudará con la mejor selección de estrategias.

Tabla 34:

Matriz PEYEA de APROCANORSI

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de las fortalezas financieras (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno de la inversión	1
2. Tasas de inflación	3	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido vs capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad / Presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	5
	-2.9		3.2
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	3	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad en el producto	5
3. Estabilidad financiera	2	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Lealtad del consumidor	5
5. Utilización de recursos	5	5. Utilización de la capacidad de los competidores	4
6 intensidad de Capital	5	6. Conocimiento tecnológico	3
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Integración vertical	3
8. Productividad / Utilización de la capacidad	5	8. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
9. Poder de negociación de los productores	2		
	3.7		-2.3

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

$$X = \frac{3.67 - 2.25}{2} = 1.42$$

$$Y = \frac{3.22 - (-2.9)}{2} = 0.32$$

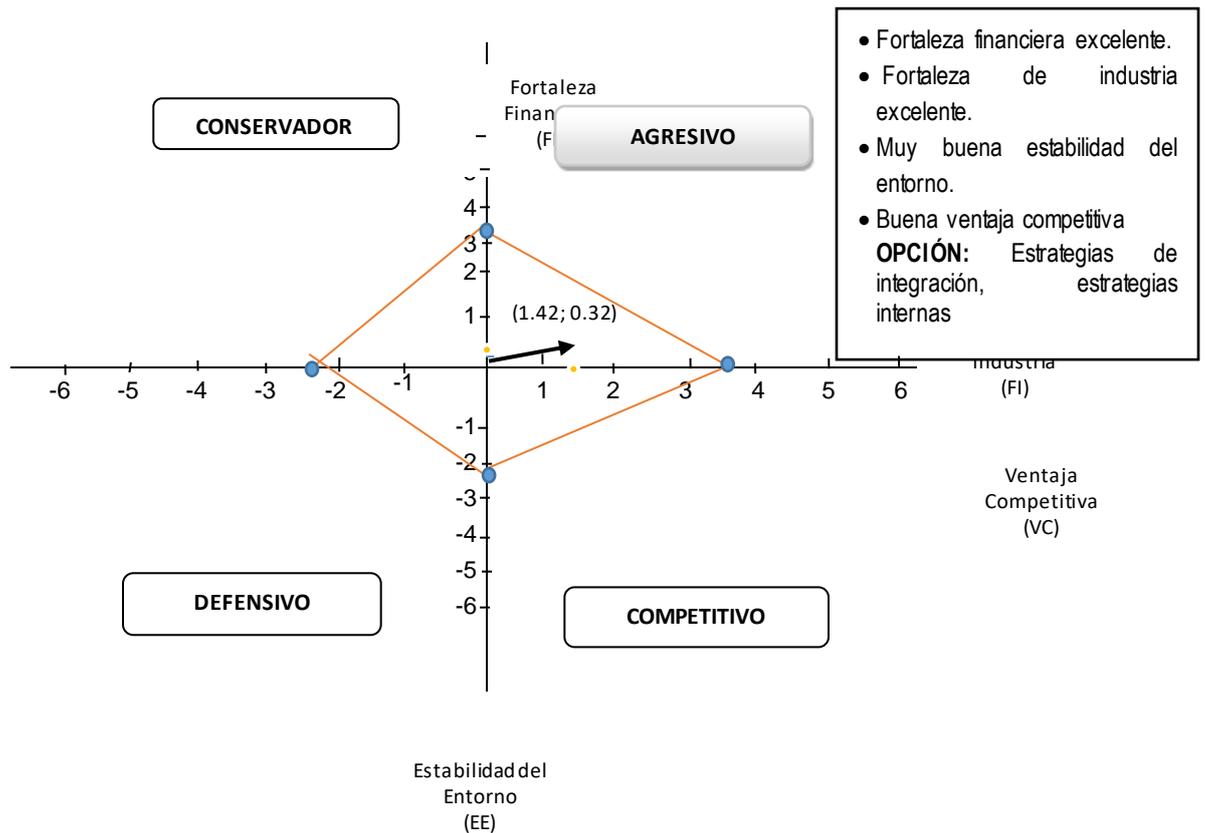


Figura 29: Matriz PEYEA de la Cooperativa APROCANORSI.

Los resultados obtenidos de la matriz PEYEA, posicionan a la cooperativa APROCANORSI en una postura agresiva, la misma que se identifica claramente en la figura y se caracteriza por una elevada fortaleza financiera y elevada fortaleza de la industria, las cuales sugieren adoptar estrategias de:

- **Diversificación concéntrica:** incrementar los niveles de venta de cacao, añadiendo productos nuevos complementarios; en los puntos de venta.

5.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

POSICIÓN DE PARTICIPACION DE MERCADO RELATIVA EN LA INDUSTRIA

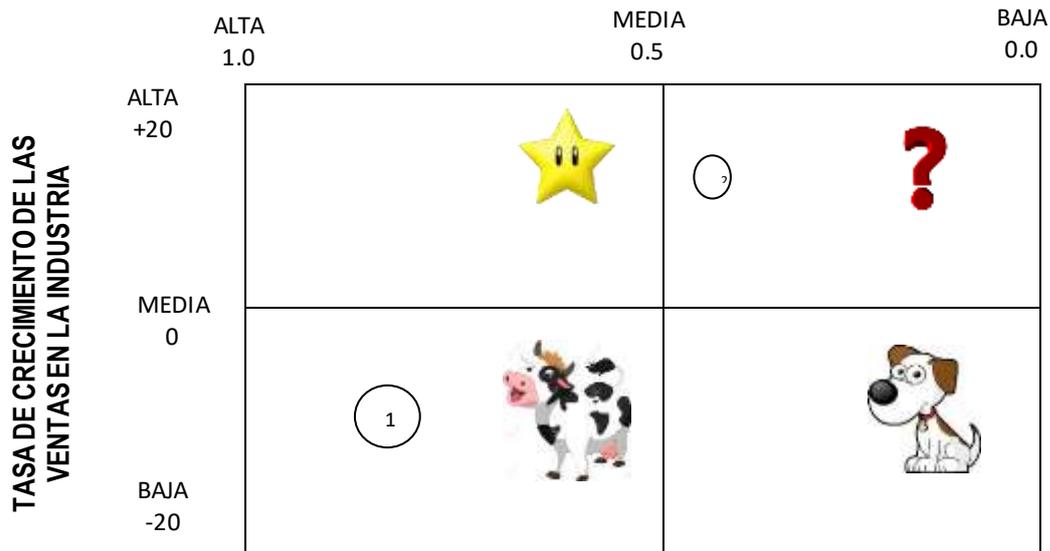


Figura 30: Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la Cooperativa APROCANORSI

Tabla 35:

Participación de ventas de cacao en APROCANORSI 2016

productos y servicios	Ingreso Neto	participación en el mercado	tasa de crecimiento
Cacao	S/. 300000.00	100%	10%

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

Los resultados de APROCANORSI en la elaboración de MBCG, podemos observar que el cacao se ubica en el cuadrante de la estrella; el cual requiere aplicar estrategias y mecanismos de mantenimiento:

- **Desarrollo de productos:** desarrollar nuevas presentaciones como las mono dosis y solubles de fácil servicio a los clientes, perfecto para el consumo rápido.

5.4. Matriz Gran Estrategia

La matriz de la Gran Estrategia, sitúa a la Cooperativa en el cuadrante I; esto se debe a que presenta una posición competitiva fuerte por ofrecer cacao orgánico en su totalidad y participar en un mercado de crecimiento moderado originado por factores exógenos que influyen en el mercado tales como la roya amarilla, hongos y otros que perjudican la producción. Ver figura



Figura 31: Matriz MGE de la cooperativa APROCANORSI

Cuadrante I

- Promover las marcas de cacao
- Buscar áreas en zonas apropiadas para producir cacao de calidad.
- Promover la identificación del socio con la cooperativa por tener miras de crecimiento institucional con sostenibilidad y responsabilidad social.
- Difundir políticas de información al socio productor sobre inversiones y negocios relacionados.
- Incluir en página web indicadores de percepción de los stakeholders respecto a la imagen APROCANORSI

Matriz de Decisión

En la etapa de emparejamiento se generan estrategias específicas, mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, y GE; las cuales se congregan en la matriz de decisión. Se considera retener para la Cooperativa; 10 estrategias las cuales se presentan con mayor repetición, como se puede ver en la Tabla 35.

5.5. Matriz de Roumelt

Mediante este se han avaluado y determinado que las 8 estrategias retenidas; han pasado la prueba de los cuatro criterios propuestos por la presente Matriz; los cuales son: (a) consistencia; (b) consonancia;(c) ventaja; y (d) factibilidad, como podemos ver en la tabla 36.

Tabla 36:

Matriz de decisión estratégica APROCANORSI

	Estrategias Alternativas	Estrategias Especificas	FOD A	PEYE A	BC G	G E	Tota l
1	Desarrollo de mercado	Ampliar nuevos nichos en el mercado nacional para comercializar el cacao en su presentación.	X			X	2
2	Penetración de mercado	Promover el consumo de cacao en barra a nivel interno, con actividades que den a conocer sus propiedades saludables a fin de incrementar su desarrollo progresivamente.	X			X	2
3	Integración vertical hacia adelante	Fortalecer relaciones con distribuidores comerciales con monitoreo y evaluación para controlar eficazmente y asegurar la oferta.	X	X		X	3
4	Integración vertical hacia adelante	Identificar lugares estratégicos: supermercados, hoteles, aeropuertos para establecer puntos de ventas en el mercado nacional para la comercialización del cacao en barra.	X	X		X	3
5	Desarrollo de producto	Mejorar el sistema de gestión de calidad administrativa actual, para la mejora en el desempeño y la eficiencia de los procesos generales de la Organización.	X		X	X	4
6	Diversificación concéntrica	Diversificar productos y/o servicios mediante capacitación en educación creativa empresarial; con el fin de	X	X	X	X	4

		mejorar las capacidades de las familias cooperativistas.					
7	Penetración de mercado	Participar en ferias, foros nacionales e internacionales conjuntamente con instituciones relacionadas a la producción cacaotera para impulsar y difundir la marca de cacao en barra de APROCANORSI.	X			X	3
8	Desarrollo de producto	Aprovechar las bondades de los recursos naturales, los diversos pisos ecológicos, los climas propicios del Perú y el medio ambiente, para la producción de cacao natural.	X		X	X	4
9	Desarrollo de producto	Mejorar marketing social para sensibilizar a los socios cacaoteros, con campañas sobre el cuidado de la madre tierra "Fuente de Vida" y Responsabilidad Social.	X		X	X	4
10	Aventura Conjunta	Obtener capacitaciones de centros especializados para adquirir el know-how en tecnología e innovación sobre los últimos avances de la producción cacaotera	X				1
11	Integración horizontal	Desarrollar e implementar Software integrando a todas las áreas con información en línea para la toma de decisiones oportunas.	X			X	2
12	Integración vertical hacia adelante	Implementar un ambiente únicamente designado a la venta y distribución de chocolate en barra al servicio del público en un lugar estratégico.	X	X		X	3
13	Aventura Conjunta	Establecer presupuesto con estrategias preventivas, conjuntamente con entidades relacionadas a la producción cacaotera; para plan de contingencias en situaciones inciertas como las plagas.	X				1
14	Integración horizontal	Fortalecer, integrar y capacitar a los socios productores con responsabilidad social y empresarial para el desarrollo de la identificación institucional, relaciones humanas comunitarias y sostenibles.	X			X	2
15	Desarrollo de producto	Incrementar la línea de financiamiento para programa de producción cacaotera.	X		X	X	4

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

Tabla 37*Matriz de Rumelt de APROCANORSI*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1	Promover el consumo de café orgánico a nivel interno, con actividades que den a conocer sus propiedades saludables a fin de incrementar su desarrollo progresivamente.	SI	SI	SI	SI	SI
2	Identificar lugares estratégicos como supermercados, hoteles y aeropuertos establecer puntos de ventas en el mercado nacional para la comercialización de su presentación chocolate en barra	SI	SI	SI	SI	SI
3	Mejorar el sistema de gestión de calidad administrativa actual, para la mejora en el desempeño y la eficiencia de los procesos generales de la Organización.	SI	SI	SI	SI	SI
4	Diversificar productos y/o servicios mediante capacitación en educación creativa empresarial; con el fin de mejorar las capacidades de las familias cooperativistas.	SI	SI	SI	SI	SI
5	Participar en ferias, foros nacionales e internacionales conjuntamente con instituciones relacionadas a la producción y comercialización cacaotera para impulsar y difundir la marca de cacao en barra de APROCANORSI.	SI	SI	SI	SI	SI
6	Aprovechar las bondades de los recursos naturales, los diversos pisos ecológicos, los climas propicios del Perú y el medio ambiente, para la producción de cacao natural.	SI	SI	SI	SI	SI
7	Implementar un ambiente únicamente designado a la venta y distribución de chocolate en barra al servicio del público en un lugar estratégico.	SI	SI	SI	SI	SI
8	Incrementar la línea de financiamiento para programa de producción cacaotera.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: socios de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio.

FASE: VI

IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

El Plan Estratégico busca proponer a la Cooperativa APROCANORSI un instrumento de gestión que le permita realizar una labor más eficiente y productiva, consolidándose como una organización que busca las soluciones a sus problemas, permitiéndole mejorar su posición competitiva a través del aprovechamiento de oportunidades que brinda la industria del cacao.

6.1. Estructura Organizacional

La Estructura de la Organización integra a sus socios productores y está establecida mediante la Asamblea de Delegados y sus diferentes Consejos y Comités; y las áreas funcionales con Gerencia General que intervienen en toda la cadena productiva desde la producción, acopio hasta la comercialización del cacao.

Del análisis acerca de la Estructura de la Organización, como se observa en la figura 32, la Gerencia general puede proponer a la Asamblea General de delegados; sacarle provecho, por ser de vital importancia; ya que uno de los fines de la Cooperativa es la comercialización de productos y servicios diferenciados. Las funciones de la respectiva área son: (a) desarrollo de marcas, (b) inteligencia competitiva y (c) Análisis de consumidores y de la competencia.

6.2. Manejo de Medio Ambiente y Ecología

El manejo del medio ambiente y la responsabilidad social es importante para la Organización, ya que favorece las buenas condiciones para la producción y por ende un buen componente de la competitividad, obteniendo un cacao de calidad y aromático facilitando integrarse a nuevos mercados.

Organigrama de la cooperativa APROCANORSI

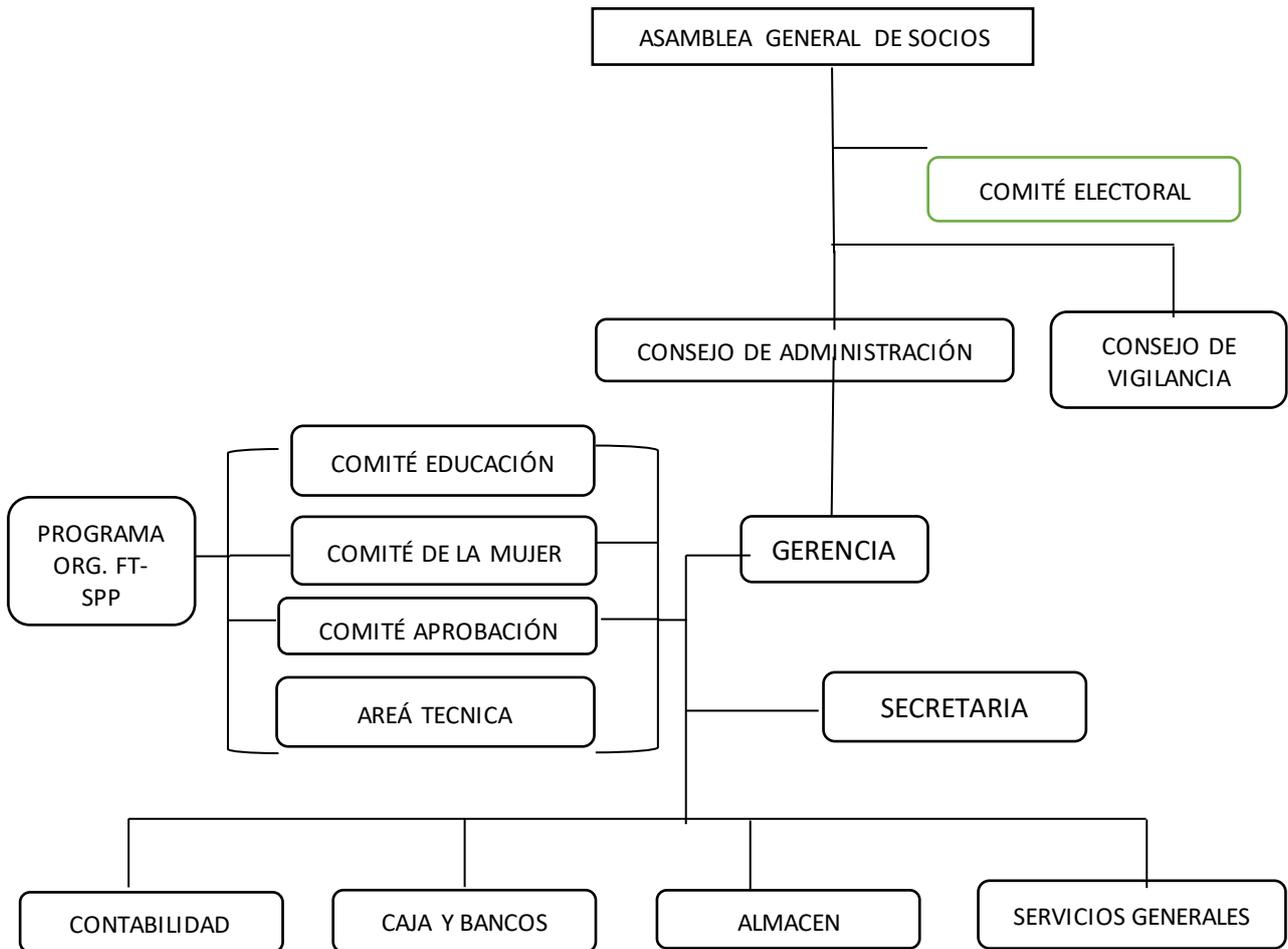


Figura 32: Niveles jerárquicos y áreas existentes según estructura orgánica de la cooperativa APROCANORSI San Ignacio 2017

6.3. Recursos humanos y motivación

Consolidar nuevas estrategias para la Cooperativa, implica que el área de Recursos Humanos ponga énfasis en su razón de ser; focalizando el interés en el bienestar del socio agricultor; ofreciendo productos y servicios de calidad; y logrando el posicionamiento de su marca comercial. Esto involucra realizar integración de equipos de trabajo con un personal altamente motivado; desarrollar planes de acción, implementar capacitaciones al personal, promover habilidades y capacidades; así como establecer buena comunicación entre ellos mediante la escucha activa, con una participación holística y obtener buenos resultados en la gestión. Por tal razón, la motivación debe enfocarse en el logro de la visión esperada programada al año 2021, evitando que los cambios generados impacten de manera negativa a los intereses que

persigue la Organización.

CONTROL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN

Es necesario evaluar periódicamente el cumplimiento del plan de manera que se puedan encontrar fallas y poder mejorarlas, a través de acciones conjuntas entre la administración y el personal a cargo de cada área.

Control del manual de organización y funciones - MOF

El propósito de evaluar el MOF es asegurarse de que se respetan los requerimientos necesarios para ocupar el puesto, además de cumplirse con las funciones básicas y específicas de cada perfil.

Puntuaciones e indicadores

Los indicadores serán evaluados según una escala de puntaje en 4 intervalos, que analizan su cumplimiento.

Tabla 38

Puntuación para evaluar el plan

A	B	C	D
25%	50%	75%	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39

Indicadores de medición del MOF

INDICADORES	A	B	C	D
Funciones básicas				
Relaciones internas				
Relaciones externas				
Atribuciones del cargo				
Funciones específicas				
Requisitos del cargo				
Experiencia				
Competencias específicas del cargo				

Fuente: Elaboración propia

Control del direccionamiento estratégico

Para evaluar si el objetivo final de la organización se cumple, es necesario evaluar la visión, misión y valores de la organización.

Tabla 40

Indicadores de evaluación del direccionamiento estratégico

INDICADORES	A	B	C	D
VISIÓN				
Reconocimiento regional				
Compromiso con el bienestar del cliente				
Calidad en el servicio				
MISIÓN				
Solución a problemas de los clientes				
Profesionalismo de los colaboradores				
Utilización de tecnologías modernas				
Métodos de trabajo actualizados				
VALORES				
Respeto				
Trabajo en equipo				
Equidad				
Responsabilidad				

Fuente: Elaboración propia

Determinación de Actividades y metas.

Tabla 41

determinación de actividades y metas para el cumplimiento de los objetivos específicos.

Actividades	Metas
Taller de Capacitación (temas): Instrumentos de Gestión, Indicadores de Gestión del MOF, Comunicación asertiva y orientación/orientación al cliente.	25 personas capacitadas

Detalle de los temas relacionados a las actividades.

a) Curso taller visión, misión, objetivos y procedimientos empresariales

En cuanto a la Visión: Evaluación de la información actual con que cuenta la Cooperativa, definición y validación de la visión propia de la cooperativa, a través de la generación de ideas de los socios y trabajadores, retroalimentación y fijación de nuevos objetivos, desarrollar procesos de generación de ideas sin retroalimentación y ajuste.

En cuanto a la misión: Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización, brindar a empleados, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento, desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.

En cuanto a los objetivos de la cooperativa como: Objetivos institucionales para fijar políticas, orientaciones hacia donde se dirige la cooperativa. Objetivos normativos. El grado cuantitativo o cualitativo que debe satisfacer un objetivo institucional y Objetivos tareas. Expresados en cantidad calidad costo y tiempo.

- b) Comunicación asertiva. Comunicación Asertiva en el trabajo, Comunicación asertiva a nivel verbal, no verbal y para verbal, Técnicas de la comunicación asertiva. Técnicas de la comunicación asertiva para el cambio.

- c) Indicadores de Gestión del MOF. 1. Preparación (definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación integral)2.- Sensibilización (que los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de los Indicadores de Gestión del MOF así como el impacto organizacional). 3.- Proceso de evaluación (formatos para evaluadores). 4.- Recolección de datos (recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas) 5.- Reporte (proceso de recolección de la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado) 6.- Retroalimentación (La retroalimentación de una valuación integral debe de verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado), finalmente 7.- Planes de desarrollo (desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas).

- d) Orientación y atención al cliente, algunos temas relevantes: Escuchar con cuidado e interés lo que el cliente tiene que decir, ofrece respuestas que demuestren que te importa su inquietud y que lo estás escuchando, hacer

preguntas de una manera preocupada y escucha activamente las respuestas del cliente, sugiere una o más alternativas para responder a sus preocupaciones, ofrecer disculpas sin echarle la culpa a nadie, resuelve el problema o encontrar a alguien que lo pueda hacer.

Tabla 42: Presupuesto de la Propuesta.

Estrategia	Acciones	Actividades	Responsable	Resultado	Periodo	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Presupuesto
		Informar sobre el programa al Gerente								
						Ponente	Unidad	1	1,000.00	1,000.00
						Lapiceros	Unidad	25	0.50	12.50
						Papel Bond	Unidad	100	0.02	2.40
						Certificados Almuerzo para participantes	Unidad	25	2.50	62.50
	I taller de capacitación (duración 02 días)	Material y los servicios a utilizar				Refrigerio Local (cuenta la Cooperativa)	Unidad	30	10.00	300.00
Programa de capacitación a los trabajadores (financiado por la Cooperativa APROCANORSI)	Temas: Indicadores de Gestión del MOF Instrumentos de Gestión, comunicación asertiva y orientación /atención al cliente		Jefe de Recursos Humanos	Requiere	1 vez		Unidad	30	4.00	120.00
						Proyector	Unidad	1	0.00	0.00
						Computadora	Unidad	1	0.00	0.00
		Autorización para la ejecución del taller								
		Fecha del taller								
		Invitación al taller								
		Ejecución del taller								
		Resultados								
Costo Total									1497.40	

Fuente: Elaboración propia

Costo Beneficio de la Propuesta.

El costo total de la propuesta es de 1,497.40 nuevos soles, desarrollado el curso taller en dos días, el mismo que será financiado por la cooperativa en su presupuesto anual, con cargo a recuperar la misma en un plazo de 12 meses, adicionalmente no sería un gasto sino una inversión ya que sería descontada de la Renta según la Ley 30230.

Este taller de capacitación permitirá mejorar la gestión empresarial, consecuentemente la administración de los recursos humanos, contando con personal comprometido, motivado y sobre todo con una mejor atención al socio de la cooperativa y a sus clientes, desde luego se incrementará la rentabilidad social de la empresa beneficiando a los socios y a los trabajadores por que se tendrá una Cooperativa vigente en el mercado asegurando la permanencia de sus trabajadores.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Se elaboró en nuestra propuesta un plan estratégico para la comercialización de Cacao en la Cooperativa APROCANORSI en donde se encontró algunas estrategias y soluciones a sus problemas, permitiéndole mejorar su posición competitiva a través del aprovechamiento de oportunidades que brinda la industria del cacao.

Se identifico 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.

Hay un consenso del 100 si está de acuerdo con la implementación de un plan estratégico en favor de la cooperativa APROCANORSI; Así mismo el 92% indico que están dispuestos a aportar con una contrapartida si el proyecto es financiado por el Estado; teniendo en cuenta que el 68% enfatizo que hasta el momento no han recibido apoyo del Estado concerniente a la cadena productiva del cacao.

4.2. Recomendaciones

Promover el cacao peruano dentro de la Marca APROCANORSI en alianza estratégica con sectores relacionados al cultivo de cacao mediante la implementación de un plan estratégico de producción y comercialización de cacao debido que se cuenta con el respaldo total de socios. (100%)

Implementar nuevas tecnologías que ayuden a mejorar los procesos internos como también asignar recursos en asistencia técnica permanente en favor de los asociados.

Aplicar el presente Plan Estratégico profundizando el nuevo enfoque de VISION, MISION, VALORES Y ETICA, a todos los integrantes de la Cooperativa; con el compromiso de incursionar para alcanzar el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, de igual forma monitorear mediante análisis y evaluación a los pocos competidores, con la finalidad de estar alerta a sus ventajas y limitaciones.

La Cooperativa debe buscar nuevos nichos de mercados con el objetivo que el producto alcance mejores cotizaciones y así satisfacer a los socios elevando sus ingresos familiares y fomentar el compromiso responsable de todos los integrantes para contribuir con el desarrollo de la Organización evaluando progresivamente el cambio.

Capacitar a los socios desarrollando técnicas de cultivo para que las fincas sean bien manejadas para contrarrestar enfermedades y incentivar la productividad.

Referencias Bibliográficas:

- Abascal, R. F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. Madrid.
- Ancín, J. M. (Abril de 2003). *El plan estratégico*. Obtenido de file:///C:/Users/Vanessa/Desktop/antece%20Internac/Teor%C3%ADas/plan_estrategico_comercio.pdf
- Álvarez, C. R. (2007). *Estadística aplicada a las ciencias de la salud*. Madrid: Díaz de Santos.
- Arana Olivos, E. E. (2014). *Identificación y análisis de limitantes que enfrentan las comunidades nativas de Anapate y Coriteni Tarso en la selva central, para articularse eficientemente en la cadena productiva de cacao. Propuesta de estrategia de articulación comercial*. Lima - Perú: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Balarezo, A. C., Alessio, B. M., Lisung, C. G., & Ojeda, P. J. (2012). *Plan Estratégico de la Industria del Envase*. Santiago: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bonorino, J. (2008). *Aspectos Éticos*. Recuperado de <http://www.uchile.cl/portal/investigacion/centro-interdisciplinario-de-estudios-en-bioetica/documentos/76206/seleccion-de-los-participantes-en-actividades-de-investigacion>
- Cueva, V. S., & Medina, T. F. (2016). “*Cultura Exportadora En Los Productores De Cacao Trinitario Del Distrito De Huarango Provincia De San Ignacio Para La Exportación De Chocolates Orgánicos A La Ciudad Seúl- Corea Del Sur, Año 2017*”. Cjamarca - Perú: Universidad Privada del Norte.
- De Perú.com Marketing. (Diciembre de 2016). *La Teoría del Marketing*. Obtenido de <http://www.deperu.com/abc/51/marketing>
- Deperú.com. (s.f.). *El Marketing o Mercadeo*. Obtenido de <http://www.deperu.com/abc/marketing/49/el-marketing-o-mercadeo>
- Esan. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva*. Lima: esanediciones. *Estrategias de crecimiento*. (11 de Julio de 2016). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategias-de-crecimiento/>
- Felipa, P. B. (2015). La Cadena de Valor del Cacao en Perú. *redalyc*, 4.
- Gonzales Gonzalez, S. A., Maje Rondón, J. L., Cruz Gaitan, S. S., & Rodríguez Ramírez,

- Y. D. (Enero de 2012). *CACAO ORGÁNICO DE LAS COMUNIDADES NATIVAS AWAJÚN*. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Gonzales, L. H. (05 de Julio de 2014). Salón del Cacao y Chocolate 2014: “El reto de los productores es generar valor agregado”. *Gestión*, pág. 2. Obtenido de <http://gestion.pe/tendencias/salon-cacao-y-chocolate-2014-reto-productores-generar-valor-agregado-2102200>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6° ed.) México: Mc Graw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Huamanchumo de la Cuba, C. (2013). *Análisis de la cadena de valor del cacao en la región san martin*. Tarapoto - Perú: Swisscontact Perú.
- IEES. (06 de Junio de 2016). Industria del Cacao, Chocolate y otros derivados. *Reporte Sectorial*.
- Jiménez Pérez, L. E. (2016). *Plan de negocios para la Exportación de Cacao desde el Carmen (Manabí) hacia , previa a la obtención del título de Ingeniería en*. Quito-Ecuador: Universidad Internacional Del Ecuador.
- Kotler, Philip (1992) *Planificación Estratégica How to the create* - Pearson
- L.A.D.E., D. C. (s.f). *Tema 3 Planificación estratégica de Marketing*. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>
- Machado, C. A. (19 de Enero de 2012). *Marketing, comercialización y orientación al mercado*.
- Mejillones Pólit, C. L., & Jaime Torres, V. J. (2015). *Plan Estratégico de Exportación de cacao fino producido en el cantón*. Guayaquil - Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Miño, N. A. (2013). “*Plan Estratégico Para La Empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana*”. Loja, Ecuador: Universidad Nacional de Loja .
- Montoya Restrepo, A. I., Montoya Restrepo, L. A., & Lowy Ceron, P. D. (2015). *Oportunidades para la actividad cacaotera en el municipio de Tumaco, Nariño, Colombia*. colombia: Entramado vol. 11, no. 1, p. 48-59, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21107>.

- Paredes. (2016). *Cacao la Bebida de los dioses*.
- Porter, Michael (2010). *Ventaja Competitiva - Editorial Piramide*
- Pro Ecuador. (2013). *Análisis del sector Cacao y Elaborados*. Guayaquil.
- Quintero, R. M. (2015). *Producción y comercialización de cacao en Venezuela*.
Venezuela: Universidad de la laguna.
- Quispe Marti, J. L., & Joel, V. T. (2016). *ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA AVERRHOA CARAMBOLA "CARAMBOLA" EN LA CIUDAD DE JAÉN*. Pimentel - Chiclayo: FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN .
- RAMON E, A. A. (25 de abril de 2009). *PLAN (conceptos básicos)*. Obtenido de PLAN (conceptos básicos): <http://homoplanus.blogspot.pe/2009/04/plan-conceptos-basicos.html>
- Sebastian, C. P. (2012). *Plan Estratégico para una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos a base de chocolate en el distrito Metropolitano de Quito. Caso Candy Shoppe del Ecuador*. Quito: Pontifica Universidad Católica Del Ecuador.
- Soriano, C. J., & Carbajal, C. G. (2014). *"Desarrollo De La Asociatividad Para La Implementación De Una Empresa De Producción Y Comercialización De Aguaymanto Deshidratado Al Mercado De Canadá."*. Cajamarca - Perú: Universidad Privada Del Norte.
- Web y Empresas. (11 de Julio de 2016). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Zegarra Aguilar , G., Mendoza Liu, M. L., & Cuba Echevarria, J. C. (2015). *"Plan Estratégico para la compañía BESCO S. A. C."*. Lima: Universidad del Pacífico.

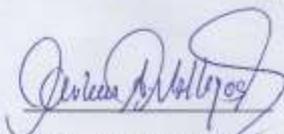
ANEXOS

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, CARLA ARLEEN ANASTACIO VALLEJOS, Coordinadora de Grados y Títulos de la EAP Administración y revisor de la investigación aprobada mediante **Resolución N° 731-FACEM-USS-2017**, presentado por la egresada FLORES CUMBAY NALDA ESTELA y JIMENEZ ALDAZ TEODALINDA, autores de la investigación titulada: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO 2016**, puedo constar que la misma tiene un índice de similitud de 4% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND.

Por lo que concluyo que la Investigación cumple con los lineamientos establecidos en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio en la USS.

Pimentel, 24 de setiembre de 2018



Mg. Carla Arleen Anastacio Vallejos
DNI N° 43637619

Urkund Analysis Result

Analysed Document: FLORES CUMBAY Y JIMENEZ ALDAZ.docx (D41755560)
Submitted: 9/24/2018 11:27:00 PM
Submitted By: cvallejos@crece.uss.edu.pe
Significance: 4 %

Sources included in the report:

MEMORIAS III CONGRESO FCA-UG 958-1005.pdf (D32267035)
TESIS KARLA CASTAÑEDA CINTYA SALDAÑA.pdf (D35131082)
<http://repositori.uvic.cat/handle/10854/1863>
<https://docplayer.es/80421223-Innovacion-organizacional-en-la-produccion-de-cacao-organico-en-peru-estudio-de-caso-de-la-cooperativa-agraria-oro-verde.html>
<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1609/1/T-UIDE-1111.pdf>
<http://www.deperu.com/abc/51/marketing>
<http://www.deperu.com/abc/marketing/49/el-marketing-o-mercadeo>
<https://www.webyempresas.com/estrategias-de-crecimiento/>
<http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>
<https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

Instances where selected sources appear:

23

FORMATO N° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 30 de Noviembre del 2017

Señores
Centro de Información
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

Los suscritos:

FLORES CUMBAY NALDA ESTELA, con DNI: 46071439.

JIMENEZ ALDAZ TEODOLINDA, con DNI: 43207644.

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI, DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO – 2016, presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar el título de licenciada(o), de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la EAP de Administración por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	Número de Documento de Identidad	Firma
FLORES CUMBAY NALDA ESTELA	46071439	
JIMENEZ ALDAZ TEODOLINDA	43207644	



COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA APROCANORSI LTDA

“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

San Ignacio, setiembre del 2017

Sr

MG: MIRKO MERINO NUÑEZ
DIRECTOR DE LA EAP ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN S.A.C

Asunto: Autorización para realizar el proyecto de investigación.

De mi especial saludo:

Es agradable dirigirme a usted para expresarle me cordial saludo y a la vez informarle sobre la aceptación por parte de nuestra empresa a las alumnas Flores Cumbay Nalda Estela con DNI 46071439 y a Jimenez Aldaz Teodolinda con DNI 43207644 para el desarrollo de su investigación comprometiéndonos a participar en este proceso ofreciendo la información y el apoyo necesario.

C.A.C. "APROCANORSI LTDA"

Victor Raúl Velázquez Aldaz
GERENTE GENERAL
DNI 41421241

Atentamente:

DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR:

Autor

Autores

Flores Cumbay Nalda Estela

Apellidos y nombres

46071439

2151819778

Presencial

DNI N°

Código N°

Modalidad de estudio

Jimenez Aldaz Teodolinda

Apellidos y nombres

43207644

2151812044

Presencial

DNI N°

Código N°

Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Proyecto de investigación

Trabajo de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado Plan Estratégico para La Comercialización de Cacao de la Cooperativa Aprocanorsi, de la Provincia de San Ignacio – 2016.
La misma que presento para optar el grado de:
Licenciado en Administración
2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.



Flores Cumbay Nalda Estela

DNI N° 46071439





Jimenez Aldaz Teodolinda

DNI N° 43207644



ENCUESTA VALORATIVA DE PROPUESTA
(Documento Reservado)

Nombres y Apellidos: HIPÓLITO MACALOPÚ INGA

Cargo: DOCENTE UNIVERSITARIO

Institución: UNIV. NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

Por favor, valorar la concepción de la propuesta

1. Problema de estudio:

¿En qué medida un plan estratégico garantiza la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI, provincia de San Ignacio, 2016?

Bien concebido (X) Deficiente ()	<p style="text-align: center;"><u>Haría los siguientes cambios</u></p>
--	---

2. Objetivo Elaborar un plan estratégico para la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI, Provincia de San Ignacio - año 2016

Bien concebido (X) Deficiente ()	<p style="text-align: center;"><u>Haría los siguientes cambios</u></p>
--	---

3. Fundamento Teórico

Plan estratégico: Kotler (1992) La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. La planificación consiste en "decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro", es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. (L.A.D.E.)

Comercialización: "es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio de un producto, bienes o servicio". (Kotler 1980).

Bien concebido (X) Deficiente ()	<p style="text-align: center;"><u>Haría los siguientes cambios</u></p>
--------------------------------------	---

4. Estrategias para el cambio

- a) Ampliar nuevos nichos en el mercado nacional e internacional para comercializar el cacao de calidad en diferentes presentaciones
- b) Identificar lugares estratégicos: supermercados, hoteles, aeropuertos para establecer puntos de ventas en el mercado nacional para la comercialización del cacao en barra.
- c) Generar alianzas con los gobiernos locales, que ayuden a promocionar el consumo de cacao de calidad, e invertir en innovación y tecnologías que incrementen la productividad y calidad del cacao.
- d) Implementar un ambiente únicamente designado a la venta y distribución de chocolate en barra al servicio del público en un lugar estratégico
- e) Participar en ferias, foros nacionales e internacionales conjuntamente con instituciones relacionadas a la producción cacaotera para impulsar y difundir la marca de cacao en barra de APROCANORSI.
- f) Establecer presupuesto con estrategias preventivas, conjuntamente con entidades relacionadas a la producción y comercialización cacaotera; para incentivar un plan de contingencias en situaciones inciertas como las plagas

Bien concebido (x) Deficiente ()	<u>Haría los siguientes cambios</u>
--------------------------------------	--


HIPÓLITO MACALUPÚ INGA
COESPE N° 1010
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ



Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Administración de Empresas

Nombre del Juez	HIRSHO MACALORI INGA
Profesión	LICENCIADO EN ESTADÍSTICA
Mayor Grado Académico obtenido	MAGISTER
Experiencia Profesional (en años)	19 años
Institución donde labora	UNIV. NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Cargo	DOCENTE UNIVERSITARIO

TESIS

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI, PROVINCIA DE SAN IGNACIO – 2016

PROBLEMA: ¿EN QUÉ MEDIDA UN PLAN ESTRATÉGICO GARANTIZA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2016?

OBJETIVO GENERAL: ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI, PROVINCIA DE SAN IGNACIO - AÑO 2016.

AUTORES: Jimenez Aldaz Teodolinda
Flores Cumbay Nalda Estela

Instrumento evaluado	Encuesta N° 1 Encuesta N° 2
Objetivo de la investigación	El presente cuestionario tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para incrementar la comercialización de cacao de la Cooperativa Aprocansori Provincia de San Ignacio - año 2016.

Detalle del Instrumento: El presente instrumento ha sido elaborado de acuerdo a las dimensiones e indicadores de la Operacionalización de las variables. Agradeceré evaluar cada ítem marcado con un aspa (x) en la alternativa "A" si está de acuerdo en la alternativa "D" si está en desacuerdo.

Ítems de preguntas: Encuesta N° 1 Dirigida a la variable Independiente sobre el plan estratégico dirigido a los socios e la cooperativa APROCANORSI	
1. ¿Cree usted que un plan estratégico puede ayudar a mejorar en un 50% la comercialización de cacao en la cooperativa Aprocansorsí	Sugerencias ... (A) (D)
2. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades o limitaciones de la Cooperativa Aprocansorsí?	Sugerencias ... (A) (D)
3.- ¿conoce usted la visión, misión y valores de la Cooperativa?	Sugerencias ... (A) (D)
4.- ¿Recibe usted asistencia técnica en la cadena de la producción de cacao?	Sugerencias ... (A) (D)
5.- ¿Cuenta usted con tecnología moderna en la cadena de producción de cacao?	Sugerencias ... (X) (D)
6. ¿Cree usted que el clima de la zona es favorable para el cultivo de cacao?	Sugerencias ... (A) (D)
7.- ¿Cree usted que existen Cooperativas o Asociaciones, que representen una amenaza en la comercialización del cacao para la Cooperativa Aprocansorsí?	Sugerencias ... (A) (D)
8. ¿Por qué usted prefiere cultivar el cacao y no otro producto?	Sugerencias ... (A) (D)
9. ¿Que lo motivo a formar parte de la Cooperativa Aprocansorsí?	Sugerencias ... (X) ... (D)
10. ¿Estaría usted dispuesto a dar su contrapartida si hubiera un financiamiento de parte del estado o empresa privada? Responda con quien	Sugerencias ... (X) (D)


 HIPÓLITO MACALUPÚ INGA
 COESPE N° 1010
 COLEGIO DE NOTARIOS DEL PERÚ

Items de preguntas: Encuesta N° 2 Comercialización de cacao dirigido a los socios de la cooperativa Aprocansori	
1.- ¿Está usted de acuerdo que la cooperativa Aprocansori siga incursionando en la comercialización de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
2.- ¿Qué tiempo tiene usted en la producción y comercialización de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
3.- Ha recibido usted apoyo por las empresas del estado en la cadena de producción de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
4.- ¿Cuántas cosechas de cacao produce al año?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
5.- ¿Qué tipo de variedad de cacao cultiva usted?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> .. (D)
6.- ¿Cuál de las enfermedades cree usted que afecta más al cultivo de cacao en la zona?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
7.- ¿A qué precio vende el kilogramo de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
8.- ¿Se siente satisfecho con el precio ofrecido en el mercado local?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
9.- ¿Su Cooperativa a que mercado vende su producto?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
10.- ¿Cómo usted comercializa la venta del cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)


 HIPÓLITO MACALUPÚ INGA
 COESPE N° 1010
 COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ

ENCUESTA VALORATIVA DE PROPUESTA

(Documento Reservado)

Nombres y Apellidos: *Wildor Angel Alvarado Castillo*

Cargo: *Docente Universitario*

Institución: *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*

Por favor, valorar la concepción de la propuesta

1. Problema de estudio:

¿En qué medida un plan estratégico garantiza la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI, provincia de San Ignacio, 2016?

Bien concebido (x)	<u>Haría los siguientes cambios</u>
Deficiente ()	

2. **Objetivo** Elaborar un plan estratégico para la comercialización de cacao de la Cooperativa APROCANORSI, Provincia de San Ignacio - año 2016

Bien concebido (x)	<u>Haría los siguientes cambios</u>
Deficiente ()	

3. Fundamento Teórico

Plan estratégico: Kotler (1992) La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. La planificación consiste en "decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro", es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. (L.A.D.E.)

Comercialización: "es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio de un producto, bienes o servicio". (Kotler 1980).

Bien concebido (x)	<u>Haría los siguientes cambios</u>
Deficiente ()	

4. Estrategias para el cambio

- a) Ampliar nuevos nichos en el mercado nacional e internacional para comercializar el cacao de calidad en diferentes presentaciones
- b) Identificar lugares estratégicos: supermercados, hoteles, aeropuertos para establecer puntos de ventas en el mercado nacional para la comercialización del cacao en barra.
- c) Generar alianzas con los gobiernos locales, que ayuden a promocionar el consumo de cacao de calidad, e invertir en innovación y tecnologías que incrementen la productividad y calidad del cacao.
- d) Implementar un ambiente únicamente designado a la venta y distribución de chocolate en barra al servicio del público en un lugar estratégico
- e) Participar en ferias, foros nacionales e internacionales conjuntamente con instituciones relacionadas a la producción cacaotera para impulsar y difundir la marca de cacao en barra de APROCANORSI.
- f) Establecer presupuesto con estrategias preventivas, conjuntamente con entidades relacionadas a la producción y comercialización cacaotera; para incentivar un plan de contingencias en situaciones inciertas como las plagas

Bien concebido (X) Deficiente ()	<u>Haría los siguientes cambios</u>
--------------------------------------	--



LIC. WILDER ANGEL ALVARADO CASTILLO
N° COESPE 154
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERU



Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Administración de Empresas

Nombre del Juez	Wilder Angel Navarro Castillo
Profesión	licenciado en estadístico
Mayor Grado Académico obtenido	Magister en ciencias
Experiencia Profesional (en años)	19 años
Institución donde labora	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Cargo	Docente universitario

TESIS

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI, PROVINCIA DE SAN IGNACIO – 2016

PROBLEMA: ¿EN QUÉ MEDIDA UN PLAN ESTRATÉGICO GARANTIZA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2016?

OBJETIVO GENERAL: ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA COOPERATIVA APROCANORSI, PROVINCIA DE SAN IGNACIO - AÑO 2016.

AUTORES: Jimenez Aldaz Teodolinda
Flores Cumbay Nalda Estela

Instrumento evaluado	Encuesta N° 1 Encuesta N° 2
Objetivo de la investigación	El presente cuestionario tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para incrementar la comercialización de cacao de la Cooperativa Aprocanorsi Provincia de San Ignacio - año 2016.

Detalle del Instrumento: El presente instrumento ha sido elaborado de acuerdo a las dimensiones e indicadores de la Operacionalización de las variables. Agradeceré evaluar cada ítem marcado con un aspa (x) en la alternativa "A" si está de acuerdo en

Ítems de preguntas: Encuesta N° 1 Dirigida a la variable Independiente sobre el plan estratégico dirigido a los socios e la cooperativa APROCANORSI	
1 ¿Cree usted que un plan estratégico puede ayudar a mejorar en un 50% la comercialización de cacao en la cooperativa Aprocansorsí	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
2. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades o limitaciones de la Cooperativa Aprocansorsí?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
3.- ¿conoce usted la visión, misión y valores de la Cooperativa?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
4.- ¿Recibe usted asistencia técnica en la cadena de la producción de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
5.- ¿Cuenta usted con tecnología moderna en la cadena de producción de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
6. ¿Cree usted que el clima de la zona es favorable para el cultivo de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
7.- ¿Cree usted que existen Cooperativas o Asociaciones, que representen una amenaza en la comercialización del cacao para la Cooperativa Aprocansorsí?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
8. ¿Por qué usted prefiere cultivar el cacao y no otro producto?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
9¿Que lo motivo a formar parte de la Cooperativa Aprocansorsí?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> ... (D)
10 ¿Estaría usted dispuesto a dar su contrapartida si hubiera un financiamiento de parte del estado o empresa privada? Responda con quien	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)


 LIC. WILDER ANGEL ALVARADO CASTILLO
 N° COESPPE 154
 COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERU

Items de preguntas: Encuesta N° 2 Comercialización de cacao dirigido a los socios de la cooperativa Aprocansors	
1. ¿Está usted de acuerdo que la cooperativa Aprocansors siga incursionando en la comercialización de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
2.- ¿Qué tiempo tiene usted en la producción y comercialización de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
3.- Ha recibido usted apoyo por las empresas del estado en la cadena de producción de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
4 ¿Cuántas cosechas de cacao produce al año?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
5 ¿Qué tipo de variedad de cacao cultiva usted?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> .. (D)
6.- ¿Cuál de las enfermedades cree usted que afecta más al cultivo de cacao en la zona?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
7.- ¿A qué precio vende el kilogramo de cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
8.- ¿Se siente satisfecho con el precio ofrecido en el mercado local?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
9. ¿Su Cooperativa a que mercado vende su producto?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)
10 ¿Cómo usted comercializa la venta del cacao?	Sugerencias ... <input checked="" type="checkbox"/> (D)


 J.C. WILDER ANGEL ALVARADO CASTILLO
 N° COESPE 154
 COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERU

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Plan Estratégico Para La Comercialización De Cacao De La Cooperativa Aprocanorsi, De La Provincia De San Ignacio - 2016.

PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p>Pregunta General</p> <p>¿En qué medida un plan estratégico garantiza la comercialización de cacao de la Cooperativa Aprocanorsi de la provincia de san Ignacio -2016?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Elaborar un plan estratégico para la comercialización de cacao de la Cooperativa Aprocanorsi, de la provincia de san Ignacio -2016.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>De lograr implementar dicho plan estratégico, permitirá incrementar la productividad y comercialización de cacao en grano en la Cooperativa Aprocanorsi, de la provincia de San Ignacio -2016.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Plan estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Metas. ➤ Empresa. ➤ Recursos. ➤ Competitivas. ➤ Toma de decisiones. ➤ Exito de negocios. 	<p>Población:</p> <p>Socios de la cooperativa Aprocanorsi del Caserío Peringos.</p> <p>Muestra :</p> <p>Está conformada por 25 socios de la cooperativa Aprocanorsi del caserío de peringos.</p>	<p>Método:</p> <p>Descriptivo</p> <p>Nivel de investigación :</p> <p>Explorativa - descriptiva</p> <p>Diseño:</p> <p>Descriptivo- no experimental – propositivo.</p> <p>El diseño se diagrama de la siguiente manera:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p style="text-align: center;">T₁ T₂</p> <p style="text-align: center;">M — O — P — RE</p> </div> <p>DONDE:</p> <p>M: es la muestra (25 socios)</p> <p>O: es la observación a desarrollar (ventas de cacao)</p> <p>P: es el plan planteada (plan estratégico de comercialización)</p> <p>T₁ : es el tiempo de medición inicial con información actual.</p> <p>T₂ : es el tiempo de proyección por el periodo que dura la implantación del plan de solución P.</p> <p>RE: son los resultados estimados de la implantación del plan de solución P.</p>	Encuesta
<p>Preguntas específicas</p> <p>a. ¿Cómo identificar el mercado meta, para el adecuado manejo de la comercialización de cacao de la Cooperativa Aprocanorsi?</p> <p>b) ¿Cómo analizar y determinar el proceso de comercialización en la Cooperativa Aprocanorsi?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar el mercado meta, para el adecuado manejo de la comercialización de cacao de la Cooperativa Aprocanorsi. ➤ Analizar y determinar el proceso de comercialización en la Cooperativa Aprocanorsi. ➤ Plantear un plan estratégico para la comercialización de cacao de la Cooperativa Aprocanorsi. 	<p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De lograr la identificación del mercado meta se lograra el manejo adecuado para la comercialización de cacao en la Cooperativa Aprocanorsi. ➤ De analizar el producto se lograra mejorar el proceso de comercialización de cacao. 	<p>Variable dependiente</p> <p>Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Actividades comerciales. ➤ Beneficios. ➤ Producto. ➤ Precio. ➤ Distribución. 			

Fuente: Elaborado por las autoras

Infraestructura de la Cooperativa.



Figura 33: Algunos socios que forman parte de la cooperativa APROCANORSSI.

Fuente: Elaboración propia.

Injertando cacao.



Figura 34: ejecución del injertado de cacao.

Fuente: Elaboración propia.

Plantación de cacao en plena producción



Figura 35: plantación de cacao en temporada de producción.

Fuente: Elaboración propia.

Cosecha de cacao.



Figura 36: cosecha de cacao.

Fuente: Elaboración propia.

Realizando la encuesta.



Figura 38: Realizando la encuesta al socio que está visitando la cooperativa.

Fuente: Elaboración propia.

selección de cacao en coco.



Figura 37: selección del producto en coco.

Fuente: Elaboración propia.

Realizando la encuesta en Campo.



Figura 39: Realizando la encuesta en campo al socio.

Fuente: Elaboración propia.