



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA
PRODUCCIÓN SOSTENIBLE DE CAFÉ DE LA
COOPERATIVA SELVA ANDINA - JAÉN, 2018**

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

Autor:

**Bach. Martínez Córdova Anavel
0000-0002-7899-8232**

Asesor:

**Dr. Echeverría Jara, José Foción
0000-0001-6750-0032**

Línea de Investigación:

Gestión empresarial y emprendimiento

**Pimentel – Perú
2021**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION
SOSTENIBLE DE CAFÉ DE LA COOPERATIVA SELVA ANDINA – JAÉN, 2018**

Aprobación del Informe de Investigación

Asesor : Dr. Echeverría Jara José Foción

Firma

Presidente : Mg. Balarezo Jaime Luis Fernando

Firma

Secretario : Mg. Rojas Jiménez Karla Ivonne

Firma

Vocal : Dr. García Yovera Abraham José

Firma

DEDICATORIA

Dedico mi tesis de manera especial a los forjadores de mi camino, a mis padres, por su valiosa educación y apoyo incondicional siempre que los necesité.

El autor

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por regalarme algo valioso, la vida,
por permitirme y guiarme al logro de mis sueños,
a mis maestros por sus enseñanzas y a la universidad
por brindarme un espacio donde desarrollar mis capacidades.

El autor

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer la gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018. Para efectos del logro de los objetivos del estudio, se decidió utilizar la investigación descriptiva con un diseño no experimental. La variable producción sostenible fue enfocada desde el punto de vista del desarrollo sostenible, teoría propuesta por el autor. La población para el estudio de la variable gestión estratégica fueron los colaboradores del área administrativa, y para el estudio de la variable de desarrollo sostenible se consideró como población a los socios de la cooperativa, la aplicación de cuestionarios permitió encontrar las siguientes conclusiones. El 73% del promedio de encuestados encuentran un nivel alto en las actividades de gestión estratégica que aplica la cooperativa. Por lo cual se concluyen que existen ciertas actividades de gestión que no cubren los objetivos estratégicos de la institución. Se evidencia que el 58% de los encuestados encuentra un nivel alto de sostenibilidad de la producción de café en los socios de la cooperativa Selva Andina, Jaén, mientras que un 28% encuentra un nivel medio, se deduce que los socios de la cooperativa perciben ciertas restricciones por parte de la institución que no permiten el desarrollo sostenible de sus asociados. Los factores que permiten el desarrollo sostenible son la gestión de los asociados por parte de la cooperativa, la gestión de impactos medioambientales, la capacidad de responsabilidad de la cooperativa y las actividades de promoción que aplica la institución.

Palabras claves: gestión estratégica, producción sostenible, desarrollo sostenible

ABSTRACT

The objective of this research was to propose strategic management to optimize sustainable coffee production in the Selva Andina - Jaén cooperative, 2018. For the purposes of achieving the objectives of the study, it was decided to use descriptive research with a non-experimental design. The variable sustainable production was focused from the point of view of sustainable development, a theory proposed by the author. The population for the study of the variable strategic management were the collaborators of the administrative area, and for the study of the variable sustainable development the members of the cooperative were considered as population, the application of questionnaires allowed us to find the following conclusions. 73% of the average respondents find a high level in the strategic management activities applied by the cooperative. Therefore, it is concluded that there are certain management activities that do not cover the strategic objectives of the institution. It is evident that 58% of the respondents find a high level of sustainability of coffee production in the members of the Selva Andina cooperative, Jaén, while 28% find a medium level, it follows that the members of the cooperative perceive certain restrictions on the part of the institution that do not allow the sustainable development of its associates. The factors that allow sustainable development are the management of the associates by the cooperative, the management of environmental impacts, the capacity of responsibility of the cooperative and the promotional activities that the institution applies.

Keywords: strategic management, sustainable production, sustainable development

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad Problemática.....	13
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.3.1. Gestión estratégica	22
1.3.2. Desarrollo sostenible.....	26
1.4. Formulación del problema.....	35
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	35
1.6. Hipótesis	36
1.7. Objetivos.....	36
II. MATERIAL Y MÉTODO	38
2.1. Tipo y diseño de investigación	38
2.2. Variables, Operacionalización.....	38
2.3. Población y muestra	43
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	44
2.5. Método de análisis de datos.....	44
2.6. Validación y confiabilidad de instrumentos	45
2.7. Aspectos éticos	46
III. RESULTADOS.....	48
3.1. Presentación de tablas y figuras	48
3.2. Discusión de resultados	90
3.3. Propuesta	93
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
4.1. Conclusiones.....	106
4.2. Recomendaciones	107
REFERENCIAS	108
ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente	40
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente	41
Tabla 3. Instrumento para la variable independiente.....	45
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad para la variable independiente	45
Tabla 5. Instrumento para la variable dependiente	45
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad para la variable dependiente	45
Tabla 7. La cooperativa cuenta con una misión que engloba criterios de desarrollo sostenible	48
Tabla 8. La visión de la cooperativa se orienta a actividades de sostenibilidad.....	49
Tabla 9. La visión planteada muestra los ideales a alcanzar por la cooperativa	50
Tabla 10. Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el macro entorno	51
Tabla 11. Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el micro entorno.....	52
Tabla 12. Los objetivos de la cooperativa son coherentes con las actividades de desarrollo sostenible	53
Tabla 13. Los objetivos de la cooperativa, se orientan a mejorar la producción de los asociados.....	54
Tabla 14. La cooperativa cuenta con estrategia de desarrollo sostenible	55
Tabla 15. Las estrategias que propone la cooperativa son coherentes con su misión y visión	56
Tabla 16. Dentro de las principales políticas de la cooperativa se contempla el desarrollo sostenible de las actividades de sus socios	57
Tabla 17. Las políticas que tiene la cooperativa permiten el desarrollo económico y social de sus asociados.....	58
Tabla 18. El desarrollo de programas se orienta a mejorar las actividades de producción de sus asociados.....	59
Tabla 19. La cooperativa desarrolla presupuestos que permiten el logro de los objetivos.....	60
Tabla 20. La cooperativa aplica mecanismos para controlar el desarrollo de los objetivos de la cooperativa.....	61
Tabla 21. Las actividades de gestión de la cooperativa consideran el desarrollo sostenible de los sembríos de café.....	62
Tabla 22. En la cooperativa existe una planificación de actividades para asegurar la calidad de los sembríos para generaciones futuras	63
Tabla 23. En la cooperativa existen actividades que garanticen el cuidado del medio ambiente de la zona	64
Tabla 24. La cooperativa ofrece capacitaciones a sus asociados sobre desarrollo sostenible	65
Tabla 25. En la cooperativa existen políticas que ofrezcan un trato democrático a sus asociados.....	66
Tabla 26. La cooperativa se preocupa por realizar acciones que permitan el desarrollo económico de sus asociados	67
Tabla 27. La administración de recursos que gestiona la cooperativa se orienta a maximizar los beneficios de los asociados	68
Tabla 28. La cooperativa desarrolla alianzas estratégicas con el fin de obtener financiamiento de otras instituciones	69
Tabla 29. La cooperativa aplica actividades que se orientan a disminuir los impactos medio ambientales de la producción de café	70

Tabla 30. La cooperativa se preocupa por ofrecer a sus asociados recursos que no generan impactos significativos en los suelos de sembrío	71
Tabla 31. Las actividades y resultados de gestión de la cooperativa son mostrados de manera transparente a todos sus asociados.....	72
Tabla 32. La cooperativa se preocupa por publicar sus estados financieros	73
Tabla 33. La cooperativa se preocupa por promover actividades de desarrollo sostenible con sus asociados.....	74
Tabla 34. La cooperativa promueve actividades de cuidado de medioambiente con los grupos de interés.....	75
Tabla 35. La cooperativa se preocupa por transmitir una imagen positiva con la sociedad y grupos de interés.....	76
Tabla 36. La cooperativa difunde sus actividades de cuidado medio ambiente con la comunidad, prensa y gobierno de la zona.....	77
Tabla 37. Nivel de la dimensión formulación de la estrategia (ítems agrupados).....	78
Tabla 38. Nivel de la dimensión implementación de la estrategia (ítems agrupados)	79
Tabla 39. Nivel de la dimensión evaluación de la estrategia (ítems agrupados)	80
Tabla 40. Nivel de la variable gestión estratégica (ítems agrupados)	81
Tabla 41. Nivel de la dimensión administración estratégica (ítems agrupados)	82
Tabla 42. Nivel de la dimensión gestión de personas (ítems agrupados).....	83
Tabla 43. Nivel de la dimensión administración de recursos (ítems agrupados)	84
Tabla 44. Nivel de la dimensión administración de recursos (ítems agrupados)	85
Tabla 45. Nivel de la dimensión capacidad de responsabilidad (ítems agrupados)	86
Tabla 46. Nivel de la dimensión capacidad de promoción (ítems agrupados).....	87
Tabla 47. Nivel de la dimensión gestión de relaciones públicas (ítems agrupados)	88
Tabla 48. Nivel de la variable desarrollo sostenible (ítems agrupados)	89
Tabla 49. Propuesta de gestión estratégica	97
Tabla 50. Propuesta de producción sostenible.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La cooperativa cuenta con una misión que engloba criterios de desarrollo sostenible	48
Figura 2. La visión de la cooperativa se orienta a actividades de sostenibilidad	49
Figura 3. La visión planteada muestra los ideales a alcanzar por la cooperativa	50
Figura 4. Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el macro entorno	51
Figura 5. Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el micro entorno	52
Figura 6. Los objetivos de la cooperativa son coherentes con las actividades de desarrollo sostenible	53
Figura 7. Los objetivos de la cooperativa, se orientan a mejorar la producción de los asociados.....	54
Figura 8. La cooperativa cuenta con estrategia de desarrollo sostenible	55
Figura 9. Las estrategias que propone la cooperativa son coherentes con misión y visión	56
Figura 10. Dentro de las principales políticas de la cooperativa se contempla el desarrollo sostenible de las actividades de sus socios	57
Figura 11. Las políticas que tiene la cooperativa permiten el desarrollo económico y social de sus asociados.....	58
Figura 12. El desarrollo de programas se orienta a mejorar las actividades de producción de sus asociados.....	59
Figura 13. La cooperativa desarrolla presupuestos que permiten el logro de los objetivos.....	60
Figura 14. La cooperativa aplica mecanismos para controlar el desarrollo de los objetivos de la cooperativa.....	61
Figura 15. Las actividades de gestión de la cooperativa consideran el desarrollo sostenible de los sembríos de café.....	62
Figura 16. En la cooperativa existe una planificación de actividades para asegurar la calidad de los sembríos para generaciones futuras	63
Figura 17. En la cooperativa existen actividades que garanticen el cuidado del medio ambiente de la zona	64
Figura 18. La cooperativa ofrece capacitaciones a sus asociados sobre desarrollo sostenible	65
Figura 19. En la cooperativa existen políticas que ofrezcan un trato democrático a sus asociados.....	66
Figura 20. La cooperativa se preocupa por realizar acciones que permitan el desarrollo económico de sus asociados	67
Figura 21. La administración de recursos que gestiona la cooperativa se orienta a maximizar los beneficios de los asociados	68
Figura 22. La cooperativa desarrolla alianzas estratégicas con el fin de obtener financiamiento de otras instituciones	69
Figura 23. La cooperativa aplica actividades que se orientan a disminuir los impactos medio ambientales de la producción de café.....	70
Figura 24. La cooperativa se preocupa por ofrecer a sus asociados recursos que no generan impactos significativos en los suelos de sembrío	71
Figura 25. Las actividades y resultados de gestión de la cooperativa son mostrados de manera transparente a todos sus asociados.....	72
Figura 26. La cooperativa se preocupa por publicar sus estados financieros.....	73
Figura 27. La cooperativa se preocupa por promover actividades de desarrollo sostenible con sus asociados.....	74

Figura 28. La cooperativa promueve actividades de cuidado de medioambiente con los grupos de interés.....	75
Figura 29. La cooperativa se preocupa por transmitir una imagen positiva con la sociedad y grupos de interés.....	76
Figura 30. La cooperativa difunde sus actividades de cuidado medio ambiente con la comunidad, prensa y gobierno de la zona.....	77
Figura 31. Nivel de la dimensión formulación de la estrategia (ítems agrupados)	78
Figura 32. Nivel de la dimensión implementación de la estrategia (ítems agrupados)	79
Figura 33. Nivel de la dimensión evaluación de la estrategia (ítems agrupados)	80
Figura 34. Nivel de la variable gestión estratégica (ítems agrupados).....	81
Figura 35. Nivel de la dimensión administración estratégica (ítems agrupados).....	82
Figura 36. Nivel de la dimensión gestión de personas (ítems agrupados)	83
Figura 37. Nivel de la dimensión administración de recursos (ítems agrupados).....	84
Figura 38. Nivel de la dimensión gestión de impactos (ítems agrupados).....	85
Figura 39. Nivel de la dimensión capacidad de responsabilidad (ítems agrupados).....	86
Figura 40. Nivel de la dimensión capacidad de promoción (ítems agrupados).....	87
Figura 41. Nivel de la dimensión gestión de relaciones públicas (ítems agrupados).....	88
Figura 42. Nivel de la variable desarrollo sostenible (ítems agrupados)	89
Figura 43. Aplicación de instrumento de investigación	121
Figura 44. Aplicación de instrumento de investigación	121

**CAPÍTULO I:
INTRODUCCIÓN**

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas no lucrativas demuestran la necesidad urgente de cambiar de paradigma, ya que en la mayoría de estas organizaciones hay una escasez de capacidad de gestión y todavía no tienen en cuenta la necesidad de profesionalismo. A este problema se agrega el desafío de estas organizaciones, que es su sostenibilidad. La gestión y la sostenibilidad se han convertido en temas relevantes en este contexto, donde los procesos de gestión y el pensamiento estratégico se vuelven esenciales para un mejor desempeño y autonomía.

Este trabajo investigativo se estructura de la siguiente manera:

El capítulo I, contiene la introducción, realidad problemática en sus tres niveles, internacional, nacionales y locales, detallando los trabajos previos y las teorías relacionadas al tema. Además, se define el problema de investigación, hipótesis, objetivo general y objetivos específicos.

El capítulo II, está conformado por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de levantamiento de información, así como los criterios éticos y de rigor científico.

El Capítulo III, da a conocer los resultados de la investigación mediante tablas, figuras y discusión de los resultados.

Finalmente, en el capítulo IV, se detallan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1.1. Realidad Problemática

A nivel internacional

Es sorprendente la poca mejora práctica que se ha logrado en el desarrollo sostenible en el funcionamiento diario de varias organizaciones, políticas nacionales, regionales e internacionales o dentro de diferentes comunidades. Argumentamos que se podría lograr mucho si todos los actores y diseñadores de las diversas herramientas e instrumentos se detuvieran por un tiempo para (re) considerar los conceptos básicos y los fundamentos de lo que debería tratarse este trabajo y cuál es la dirección general del trabajo. La gestión de un

sistema dinámico complejo incluye muchos riesgos, por ejemplo, desarrollar acciones y medidas que sean conflictivas entre sí y subóptimas en términos de la mejora del sistema. Los ejemplos de trabajo que no es estratégico, es decir, trabajo que no cumple con el propósito general del trabajo, son muchos en proyectos de desarrollo sostenible. Argumentamos que el principal problema en todo trabajo de desarrollo sostenible es lo que se puede llamar "reduccionismo", "desplazamiento problemático" o "cambio problemático" en términos de transferencia de espacio, tiempo y conocimiento. El hecho de que el enfoque de todo el trabajo de desarrollo sostenible, se enfoca como una sociedad dentro de una biosfera", el cual es un sistema complejo y dinámico que no se ha entendido correctamente. Baumgartner y Korhonen (2017)

Para Sánchez y Ezequiel (2016) el avance sostenible atiende las necesidades del presente, anticipándose a través del avance de la tecnología, para satisfacer las necesidades de las próximas generaciones, el cambio sostenible satisface los objetivos comerciales de la empresa y los de la sociedad. La sostenibilidad fue adoptada por muchas empresas a través de su declaración de misión y estrategia, sin embargo, las dimensiones sociales y ambientales de la sostenibilidad son difíciles de incorporar en los programas y proyectos. Las organizaciones que asumen un compromiso consistente con los principios del desarrollo sostenible definen objetivos económicos, ambientales y sociales, en muchos casos, estos objetivos son difíciles de cuantificar dada su naturaleza intangible. Como consecuencia, la evaluación y el seguimiento del proyecto con respecto a estos objetivos también es difícil, para comprender el problema de gobernar proyectos en toda la organización y administrarlos para que aporten valor y minimicen el impacto ambiental y social del proyecto, es necesario gestionar desde una manera estratégica la gestión de los proyectos.

El desarrollo sostenible es un desafío global y a largo plazo. Las emisiones de carbono, independientemente de dónde se emitan, contribuyen a los efectos del cambio climático, que pueden afectar durante muchas décadas, Huesemann (2015) las industrias intensivas en energía pueden pasar de ubicaciones con conciencia ambiental y legalmente vinculantes a ubicaciones con menor conciencia ambiental y sin desarrollo legal. Hasta hace poco, las políticas ambientales se definían en función de los medios ambientales. Las emisiones a la atmósfera, a la tierra y al agua tenían sus propias categorías distintas. Las políticas basadas en productos ahora han reemplazado estas políticas que se centraron en la

producción y en los medios ambientales individuales donde se detectaron las emisiones. Sin embargo, el problema del límite del sistema aún persiste. Los países, las compañías multinacionales o los ciclos de vida de los productos son muy difíciles de monitorear o de determinar y gobernar de manera equilibrada jurídica o económica. Huesemann (2015).

A nivel nacional

Meza (2016) equipara la ventaja competitiva y la creación de valor, señalando que una empresa tiene valor agregado cuando los clientes y proveedores en los que opera están mejor con ella que sin ella, es decir, cuando la empresa ofrece algo único y valioso en el mercado. Como tal, la sostenibilidad puede definirse como un enfoque comercial que crea valor para el accionista a largo plazo al aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos derivados de los desarrollos económicos, ambientales y sociales. La sostenibilidad también se puede definir de tal manera que sugiera que su existencia está garantizada siempre que el entorno creado por los humanos sea compatible con el entorno natural y por una dimensión social-humana que signifique que todo lo que existe del entorno creado por el hombre debe responder directamente a las necesidades e intereses de las generaciones presentes y futuras.

La sostenibilidad es más que responder a las preocupaciones ecológicas. Incluye responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales representadas. La responsabilidad ambiental y la sostenibilidad se consideraban principalmente en el dominio de las responsabilidades éticas y discrecionales de una empresa, a medida que crecieron las preocupaciones ecológicas, los gobiernos aprobaron leyes e impusieron impuestos y restricciones sobre la contaminación, las emisiones de carbono, etc., y las responsabilidades legales se han ampliado un poco para incluir la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, el entorno natural actual, la disminución de los recursos naturales, el cambio climático y el calentamiento global imponen limitaciones significativas a la forma en que operan las empresas. Por lo tanto, todo negocio que desea ser competitiva en entornos cambiantes, debe enfocarse a gestionar de manera estratégica la propuesta de valor, con el fin de obtener desarrollos sostenibles en el tiempo. Ilasaca, Tudela, Zamalloa, Fernandez (2016)

La gestión estratégica es una disciplina joven celebrada hace 30 años. Se basa en el desarrollo de nuevas formas de pensar que son necesarias para los problemas que enfrenta el campo de la política empresarial. También es muy importante reunir los recursos en la

organización durante el proceso de producción para obtener el producto final. Por lo tanto, la planificación de recursos empresariales es una herramienta necesaria en todas las organizaciones para garantizar el crecimiento. Para garantizar una gestión adecuada de los recursos en una organización, necesitan implementar buenas estrategias en todas las etapas de la producción. Talledo (2016)

Nuevos empresarios aparecen todos los días en todo el mundo. Un fuerte refuerzo del impacto de la gestión estratégica y la planificación de recursos empresariales tiene un fuerte impacto para mejorar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en todo el mundo. Las organizaciones tienen diferentes desafíos que enfrentan en diferentes sociedades cuando penetran en un mercado, lo que requiere la necesidad de técnicas de gestión estratégica. El entorno empresarial está cambiando drásticamente. Será un error decir que solo las empresas que operan internacionalmente se ven afectadas por el concepto de globalización. Muchas empresas que no operan internacionalmente compiten con otras que operan dentro y fuera del país para influir en el mercado internacional. Pueden vender o comprar bienes que se producen dentro o fuera de otros países.

A nivel local

La Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples Selva Andina es una organización ubicada en la Provincia de Jaén, Región Cajamarca, ubicada en la Av. Pakamuros N° 1998 – Jaén.

La Cooperativa se dedica a la comercialización y exportación de café, esta acopia el producto a través de sus 560 socios activos a la fecha. El café es la principal fuente de ingresos de los socios, por ello se asocian con el fin de obtener mejores beneficios y buenos precios por la venta de su producto.

Pero, a la fecha nuestros recursos naturales, suelo y demás elementos fundamentales para mantener una producción rentable y beneficiosa, se están viendo afectados por los cambios climáticos, quizá provocados en su mayor parte por la mano del hombre. Es decir, el no realizar buenas prácticas agrícolas y buen uso de nuestros recursos provoca daños en los cultivos que traen consigo baja producción, bajos rendimientos, entre otros problemas que traen consigo la reducción de ingresos en el hogar de cada productor.

A esto se suma, la aplicación de fertilizantes no permitidos en el cultivo de café, los cuales con el tiempo deterioran los suelos, ocasionando problemas en el fruto en la calidad e inocuidad, a su vez provocan enfermedades en el ser humano por su consumo.

Por tanto, es aquí donde la Cooperativa debe intervenir mediante una gestión estratégica, a fin de cambiar estas prácticas que se vienen realizando y educar al agricultor en temas de producción sostenible, lo cual va permitir que la producción de café se mantenga por muchas generaciones más.

1.2. Trabajos previos

A nivel internacional

Botero (2016) en su tesis “Valoración Contingente de la Contaminación Derivada del Beneficio del café, Manizales”, Colombia. Cuyo objetivo fue Estimar, en términos de valoración contingente, los recursos económicos que los caficultores del municipio de Neira estarían dispuestos a invertir para prevenir y controlar la contaminación generada por el beneficio del café. En su metodología se realizaron entrevistas semiestructurada y encuestas al conjunto de caficultores seleccionados al azar. Los resultados determinaron que 82.06 hectáreas son mayor a 5 años, por lo que recomienda renovar cada año el 20% de los cafetales con el fin de estabilizar la producción, también que 81% realizan el lavado de su café consumiendo bastante agua, el 58% arroja el mucílago del lavado a cafetales un 91% arroja la pulpa sin ningún tipo de procesamiento, siendo estas prácticas altamente contaminantes. Se concluye que el beneficio del café es una de las prácticas más contaminantes con un gran impacto ambiental y por tanto el 75% de caficultores estarían dispuestos en invertir en el manejo de la contaminación y muestran interés en mejorar la infraestructura de beneficio.

Costa (2016) en su tesis “La importancia de la gestión en Sostenibilidad organizacional Proveedores sin fines de lucro Servicios sociales, Coimbra”, Brasil; cuyo objetivo fue Comprender la importancia de la gestión estratégica en la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro. En su metodología las técnicas de recopilación de datos fueron la investigación documental, un formulario de caracterización y una entrevista semiestructurada con los gerentes y empleados de cada organización. Los resultados indican que todas las organizaciones estudiadas tienen una gestión estratégica más desarrollada en el enfoque interno y menos desarrollado en el enfoque externo, lo que indica un desequilibrio

en la sostenibilidad. Dos de las organizaciones (A y C) estudiadas tienen una visión estratégica de gestión más desarrollada que la tercera, lo que indica varias similitudes en las tres áreas de gestión: gestión de recursos, gestión de impacto y el sistema legal. Sin embargo, la organización B tiene ventajas en términos de gestión estratégica y defensa, y la organización C tiene ventajas en gestión de recursos humanos y gestión de asociaciones. Se concluye que con este trabajo se contribuyó fuertemente a la adquisición de nuevas competencias y habilidades a nivel de formación. Por otro lado, despertó interés nuevos estudios, basados en la profundización del conocimiento, realidades y prácticas asociadas con la gestión estratégica para la sostenibilidad.

González (2018) en su tesis “Los Pequeños Productores de Café en Chiapas y El Desarrollo de Capacidades Locales a Partir del Proceso de Integración al Comercio Justo, Tijuana”, México; cuyo objetivo es conocer cuáles son las nuevas capacidades que se ha desarrollado en los productores a partir del estudio de dos organizaciones. Se recopiló información para el análisis de los datos a través de una entrevista que se les aplicó a veintidós productores que participan activamente dentro de las organizaciones, el análisis de contenido se realizó a través del programa de Atlas. Ti. Con los resultados obtenidos se determinó que para el sistema de cultivo orgánico son las mismas parcelas que ha adaptado a partir de técnicas especializadas que las certificadoras exigen tener, para ello las prácticas de cultivo han cambiado completamente. Se concluye por reconocer y entender el capital humano como parte fundamental del desarrollo.

Santistevan & Julca (2016) en su estudio “Sustentabilidad de Fincas Productoras de Café en Jipijapa, Manabí”, Ecuador; cuyo objetivo fue evaluar la sustentabilidad de fincas productoras de café. En su metodología el estudio se realizó en 22 localidades de Manabí, a través de una encuesta con preguntas relacionadas a las tres dimensiones de sustentabilidad (económica, ecológica y sociocultural) y se usó el análisis multicriterio. Los resultados mostraron que los indicadores económico y ecológico fueron > 2 de las fincas, indicando que son sustentables, sin embargo, el indicador sociocultural fue < 2 , indicando que la mayor parte de las fincas no fueron sustentables, por otro lado, en la mayoría de fincas evaluadas, el 6.1% de las 83 fincas, los indicadores económico, ecológico y sociocultural tuvieron valores mayores a 2. Se concluye que el 93.9% de las fincas cafetaleras de Jipijapa, en

Manabí, no fueron sustentables, para ello se requiere promover la suficiencia alimentaria, la conservación de los recursos naturales y proteger el medio ambiente.

Silva (2016) en su estudio “Planificación estratégica y gestión: Un estudio sobre adopción y prácticas en industrias en Río Grande del Norte”, Brasil; tiene como objetivo verificar qué conceptos y metodologías de planificación y gestión estratégica son adoptados por las grandes industrias en RN. La metodología utilizada inicialmente se centró en un estudio bibliográfico, exploratorio y descriptivo, y finalmente, en la recopilación de datos a través de una investigación de campo, para conocer la aplicación de los principales conceptos y herramientas relacionados con la planificación temática y la gestión estratégica. Uno de los principales resultados logrados fue la construcción de un modelo de referencia capaz de asociar los enfoques conceptuales, estructurados bajo un conjunto de variables, para identificar acciones que aborden aspectos prácticos relacionados con la identidad organizacional, el proceso de liderazgo, el análisis de mercado, la estructuración, plan de acción, plan de comunicación, monitoreo y evaluación, y entornos orientados a la innovación, en una construcción titulada "Modelo de referencia". Se concluye que la importancia de la planificación y la gestión estratégica, se basa en ponerlas en práctica y estimular discusiones, pensamientos y actitudes estratégicas.

A nivel nacional

Alcala (2016) en su tesis “Caracterización del Desarrollo Sostenible en dos Comunidades Agrícolas del Distrito de Mazamari” Satipo; cuyo objetivo fue Medir el índice de desarrollo sostenible de las comunidades agrícolas de San Isidro Sol de Oro y Correntada del distrito de Mazamari. El método de investigación que se utilizó fue el método científico no experimental donde se analizaron los datos de campo tal como se encontraron, mediante cuestionarios y entrevistas. Mediante los resultados se determinó que los índices integrados de desarrollo sostenible en las dos comunidades, San Isidro Sol de Oro y Correntada del distrito de Mazamari, tienen valores estables en la escala del Biograma. Se concluye que los índices de sostenibilidad son inestables y crítico, lo que recomienda diseñar un “Plan Operativo Estratégico de Desarrollo Comunal Sostenible” que conlleve a concretizar obras con diseños amigables con la naturaleza en beneficio de la población y de esta manera ayuden a mejorar la calidad de vida.

Berrocal, Alvitrez, Carrion Aulla, & Peña (2017) en su tesis “Planeamiento Estratégico de los Productores de Café en la Región Junín”; cuyo objetivo fue Liderar la producción de café y alcanzar altos niveles de rendimientos productivos. Se realizaron análisis externos e internos de producción de café, minuciosos y técnico planteando una propuesta de mejora para incrementar los ingresos económicos de los productores. Los resultados determinaron que se les debe enseñar a los pequeños agricultores que conforman el 90%, a reconocer la calidad de café que cultivan, con la posibilidad de formar alianzas y convenios para alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad de sus cosechas. En conclusión, la falta de una cultura de gestión de suelos y el desconocimiento del uso correcto de la fertilización permite que el 59% de los productores practiquen una fertilización al suelo y un 39% de abonamiento foliar, lo que ocasiona una baja productividad del cultivo y la depredación de los bosques en búsqueda de nuevas zonas de cultivo. Por ello este trabajo busca implementar las estrategias que contribuirá al crecimiento económico y mejora del nivel de vida, logrando el desarrollo sostenible de los productores de la región.

Marquez (2015) en su tesis “Sustentabilidad de la Caficultura Orgánica en la Convención en Cusco”, cuyo objetivo fue Determinar la sostenibilidad de la caficultura orgánica en los agro ecosistemas de La Convención- Cusco. En su metodología se desarrollaron tres fases, con un enfoque cualitativo en la primera y tercera etapa, esto permite observar los detalles y las experiencias, y la segunda etapa de enfoque cuantitativo, ofrece la posibilidad de generalizar los resultados. Con los resultados de determinó que el área sembrada de café en las fincas no varía mucho de un periodo a otro, lo que muestra que la agricultura orgánica no implica un aumento mayor de áreas productivas, ya que se maneja las mismas áreas con mejores prácticas, conservando el entorno. Se concluye que los productores mantienen reducidas tasas de adopción de podas, fertilización y manejo de podas siendo técnicas para la sostenibilidad de la caficultura.

Solano (2018) en su tesis “Análisis Estratégico del Sector Cafetalero”, Tarapoto; cuyo objetivo fue Analizar el crecimiento del sector cafetalero en la Región San Martín, 2016. La metodología comprende en la descripción de los hechos sucedidos y el análisis técnico de los hechos que ocurren lo largo de proceso de producción hasta la exportación, aplicar el instrumento de la recolección de datos y la opinión de la organización cafetalera y socio productor. Los resultados determinan que los productores que han realizado

renovación de cafetales o siembras nuevas de café, han utilizado materiales seleccionados de fincas con buen manejo y que estaban libres de plagas y enfermedades. En conclusión, las nuevas prácticas agronómicas que se impulsaron en las plantaciones renovadas y las nuevas plantaciones instaladas, han generado un efecto positivo en la caficultura.

Torres (2016) en su tesis “Sostenibilidad Ambiental de los Sistemas de Producción de Café Orgánico y Convencional, en la Provincia Rodríguez de Mendoza, Amazonas”; cuyo objetivo fue Evaluar la sostenibilidad ambiental de los sistemas de producción de café orgánico y convencional, en la provincia Rodríguez de Mendoza, Amazonas (Perú). El diseño del estudio fue descriptivo, transversal, de la provincia de Rodríguez de Mendoza, usándose la metodología energética basada en 4 etapas: elaboración de un diagrama del sistema, cálculo de los flujos identificados, cálculo de índices energéticos y, interpretación de los índices. Los resultados obtenidos determinaron que los sistemas de producción de café orgánico en la provincia Rodríguez de Mendoza, Amazonas es más saludable para el medio ambiente (por el uso de sus recursos locales renovables) que el sistema de producción de café convencional. Se concluye que el sistema de producción de café orgánico demuestra mayor eficiencia, mayor renovabilidad y un mínimo impacto al ecosistema; indicando que el sistema es sostenible ambientalmente.

A nivel local

Torres (2016) en su tesis “Análisis de la Cadena Productiva del café y Estrategias de Mejora en la provincia de San Ignacio”, Cajamarca; cuyo objetivo fue Analizar la cadena productiva del café para establecer estrategias de mejoras en la Provincia de San Ignacio. En su metodología se aplicó la RASA, así como métodos de observación y análisis, y técnicas bibliográficas, de esta manera ordenar y clasificar el material recopilado. Con los resultados se obtuvo que el 100% realiza actividades de renovación de cafetales, poda, control de plagas, aplica abono orgánico y control de malezas contribuyendo a la sostenibilidad de las plantaciones. Se concluye que las organizaciones de productores, constituye un factor clave que diferencia las formas de inserción en el mercado.

No se encontraron otros antecedentes locales.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Gestión estratégica

La gestión estratégica se define como el proceso de evaluación, planificación e implementación diseñado para mantener o mejorar la ventaja competitiva. El proceso de evaluación se refiere a los entornos externos e internos. La planificación implica el desarrollo de modelos de negocio, dirección corporativa, tácticas competitivas, estrategia internacional, adquisiciones y acción colaborativa. La fase de implementación requiere liderazgo para construir la estructura organizativa apropiada, desarrollar una cultura de gestión, controlar los procesos estratégicos y dirigir la organización a través del gobierno corporativo.

En cuanto a la conceptualización de gestión estratégica, se ha tenido a bien citar a tres autores:

(Fred, 2008) manifiesta que la gestión estratégica es un proceso que consta de 3 etapas como: Formulación de la estrategia, Implementación de la estrategias y Evaluación de la estrategia, basado en ello se logra cumplir con los objetivos proyectados en el menor tiempo posible.

Por otro lado, Münch (2011) manifiesta que la gestión estratégica es una guía que se plantea hacia el futuro, por tal motivo se debe desarrollar buenas estrategias para poder hacer frente a los cambios constantes que se presentan ante la organización.

Desde otra perspectiva, Stoner, Edward y Gilbert (1999) determinan que la gestión estratégica es un instrumento que ayuda los directivos de las organizaciones a plantearse alternativas o estrategias para poder hacer frente a los cambios constantes que presenta el micro y macro entorno y, a través de ello, elegir el futuro que queremos para nuestra organización.

1.3.1.1. Elementos del proceso de la gestión estratégica

Münch (2011) plantea que un plan estratégico debe contener los siguientes elementos:

1.3.1.1.1. Fase 1: Planeación estratégica

En esta fase se plantean las primeras actividades de la gestión estratégica, estas actividades permiten establecer los hitos que guían a la organización para el logro de los objetivos de la organización (Munch, 2011)

Visión

La visión es la proyección de la empresa hacia el futuro; que permite establecer una dirección y el desarrollar acciones para lograr el futuro deseado, permite a los trabajadores enfocar sus esfuerzos para lograr un objetivo en un periodo de tiempo determinado.

Misión

La misión es la descripción de lo que hace actualmente la empresa y los beneficios que genera para sus clientes. La misión plantea el propósito de la empresa para sus clientes, trabajadores, accionistas, mediante la creación de productos o servicios de calidad, los mismos que otorgan a una organización una ventaja competitiva y diferenciación con respecto a su competencia.

Auditoría externa

La auditoría externa estudia y analiza los factores externos de una organización como: fuerzas económicas, políticas, legales, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas y competitivas. También la auditoría externa sirve como base de una mejora continua, que tiene como un objetivo aprovechar las oportunidades, minimizando las amenazas y debilidades que pudieran presentarse en la organización.

Auditoría interna

La auditoría interna consiste en realizar un estudio muy de cerca a todas las áreas de la organización, tales como: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo. Dicho estudio permitirá a los directivos de la organización poder identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y en adelante maximizarlas.

En conclusión, la evaluación interna permite identificar las fortalezas y debilidades de las áreas de la empresa y tomar las mejores decisiones para maximizar las fortalezas y la generación de estrategias para minimizar y/o eliminar las debilidades.

Filosofía organizacional

La filosofía de las organizaciones está compuesta por un conjunto de principios que definen la dirección de las mismas, estos principios delegan responsabilidad en los grupos de interés, para brindar un ambiente de trabajo adecuado, protegiendo el medio ambiente y de esta manera la empresa logrará una adecuada reputación en la sociedad.

Objetivos

Los objetivos representan los logros que espera obtener la empresa en un tiempo determinado, para cumplir con la visión propuesta.

El cumplimiento de los objetivos permite a la empresa tener un alto nivel de rentabilidad y ventajas competitivas si son gestionados adecuadamente. Los objetivos deben de ser claros, alcanzables, medibles y realistas; además deben estar enfocados en la perspectiva financiera del cliente, perspectiva de procesos internos y desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Los objetivos pueden ser de corto plazo, el cual abarca un periodo no mayor a un año y los objetivos de largo plazo se proyectan de tres años a más, y los directivos tienen la responsabilidad de planificarlos y ejecutarlos adecuadamente.

Tipos de objetivos

A continuación, se conceptualiza dos tipos de objetivos:

Objetivos financieros. El fin de este objetivo es volver a la organización más rentable, dicho de otro modo, es poner dinero en la caja de la empresa, es por ello que deben plantearse objetivos financieros con el fin de sostener la rentabilidad de la empresa en un largo plazo; si las utilidades son bajas puede ocasionar el cierre de la empresa o el despido de directivos y trabajadores. Los directivos de la organización deben saber gestionar los objetivos estratégicos, que les permitan ser más competitivos y como consecuencia lograr posicionarse en la mente del consumidor. Asimismo, las empresas miden su crecimiento financiero mediante balances anteriores y actuales; los que definen el progreso o la quiebra de las mismas.

Objetivos estratégicos. Este tipo de objetivos generan en las empresas la necesidad de crear nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, de este

modo lograr una participación fortalecida dentro del mercado, permitiendo que la empresa sea sostenible a lo largo del tiempo.

1.3.1.1.2. Fase 2: Implementación de la estrategia

En esta fase se llevan a cabo los objetivos que permiten desarrollar la gestión estratégica, las cuales ayudan a la realización de los objetivos empresariales.

Estrategias

Conjunto de acciones dirigidas a la consecución objetivos planteados.

Las estrategias ayudan a la organización en el diseño de sus objetivos y permiten presupuestar las cantidades necesarias de los distintos recursos para dar cumplimiento a cada objetivo planteado.

Estrategias corporativas

Permiten a la empresa proyectarse hacia un negocio específico, aprovechando su ventaja competitiva para obtener sus residuales. Las estrategias corporativas se clasifican en:

Estrategia de crecimiento

Mediante este tipo de estrategia las empresas diseñan nuevos productos y servicios, dirigidos a nuevos mercados de consumidores con necesidades que aún no han sido satisfechas. La estrategia de crecimiento permite diversificar productos y servicios similares o totalmente diferentes a los actuales, logrando que la empresa sea competitiva en el tiempo, alcanzando el posicionamiento deseado.

Estrategia de renovación

Consiste en la mejora continua de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, anticipándose a los avances tecnológicos, los mismos que aportan significativamente en la elaboración, fabricación y comercialización de los productos, llegando a tener una nueva perspectiva por parte de los clientes.

Políticas

Son normas y lineamientos que la empresa establece con el propósito de dar a conocer a sus colaboradores el compromiso y responsabilidad que esta tiene en la sociedad. La empresa establece políticas considerando todas sus áreas, a fin de controlar las operaciones y acciones de cada trabajador, de esta manera poder cumplir los objetivos planteados.

Programas

Los programas determinan el tiempo necesario para realizar actividades encomendadas a cada trabajador, definiendo un cronograma de actividades considerando el sentido de urgencia y prioridad, para obtener resultados óptimos en el lugar y momento oportuno.

Presupuesto

El presupuesto es el cálculo económico de los recursos necesarios que requiere la empresa para la puesta en marcha de sus actividades planificadas en cada una de sus áreas, asegurando y garantizando el cumplimiento de dichas actividades. Teniendo en cuenta la delegación de responsabilidades a personas con la capacidad necesaria para el buen manejo del recurso económico asignado a cada actividad.

1.3.1.1.3. Fase 3: Control de la estrategia

En esta fase se llevan a cabo la implementación de actividades que permiten controlar el desarrollo de la implementación de la estrategia. Estas actividades se centran en desarrollar indicadores de control, generalmente se implementan cuadros de mandos para controlar (Münch, 2011).

1.3.2. Desarrollo sostenible

Carvalho (2006) enfatiza que la sostenibilidad es un compromiso con el futuro, no un objetivo que se puede lograr, sino un camino que las organizaciones deben seguir en busca de mejores soluciones a los problemas humanos, ya sean económicos, sociales o ambiental. Ninguna toma de decisiones está libre de impactos y todos deben planificarse de tal manera que puedan neutralizarse o minimizarse. La sostenibilidad se manifiesta a través de acciones que apoyan las estructuras de gestión de las organizaciones, afirmando que ser una organización sostenible significa ser económicamente rentable, ambientalmente

responsable y socialmente responsable. El concepto de sostenibilidad se refiere a acciones vinculadas a valores, objetivos y procesos que son designados por organizaciones con el propósito de crear valor en las dimensiones económica, social y ambiental.

El término sostenibilidad ha ganado importancia a través de otros temas emergentes, como la ecología, el medio ambiente, el voluntariado, la educación, la salud y el bienestar, la lucha contra el hambre y la pobreza, la exclusión social y los derechos humanos. Sin embargo, fue en el contexto empresarial que el concepto de sostenibilidad adquirió inicialmente un significado más desarrollado. En este contexto, debido a una expansión del modelo de negocio tradicional que ahora considera el desempeño social y ambiental, un signo de una mayor conciencia de las empresas para que, además de generar ganancias financieras, tengan en cuenta la importancia de las acciones de responsabilidad social y con el medio ambiente (Parente, 2010).

1.3.2.1. Desarrollo sostenible desde el punto de vista de organización sin fines de lucro

El concepto de sostenibilidad también ha ganado importancia en el contexto de las organizaciones sociales. En este contexto, surge la concepción de sostenibilidad para justificar la importancia de continuar los compromisos y acciones de las instituciones sociales y ambientales para la construcción social y el desarrollo humano. Desde esta perspectiva, una organización puede considerarse sostenible si cumple con cuatro criterios. tales como: ser económicamente viable, ocupar una posición competitiva en el mercado; producir sin dañar el medio ambiente; y contribuir al desarrollo social de la región donde opera y del país en general (Parente, 2010).

Carvalho (2006) plantea algunas preguntas sobre el significado de sostenibilidad que se atribuye a una organización sin fines de lucro, preguntando qué es esencialmente importante para que una institución sea y siga siendo sostenible. ¿Cómo puede ser sostenible una organización de economía social?, se necesita precaución al referirse a la idea de sostenibilidad organizacional, ya que esta concepción puede volverse redundante. Los mismos autores sostienen que las organizaciones por definición "ya son formas sostenibles de interacción entre las personas", por lo que el hecho de que la organización ya exista presupone que es sostenible en el momento en que opera. Sin embargo, esta perspectiva también enfatiza que una organización para ser sostenible debe tratar de seguir siendo

sostenible llevando a cabo actividades que no se reflejen solo en el momento actual, sino que sirvan para fomentar su supervivencia a largo plazo.

La noción de sostenibilidad está relacionada con la mejor combinación posible de recursos que encuentra la organización, para permitir el cumplimiento de sus funciones económicas, sabiendo que en OSFL hay tres tipos de recursos. a considerar: capital humano, capital financiero y capital social (Parente, 2010).

Para que una OSFL obtenga credibilidad y sostenibilidad es esencial invertir en cinco aspectos:

Calificar técnicamente el trabajo.

Compartir el proyecto político / misión.

Promover una cultura y metodología de planificación estratégica, monitoreo y evaluación;

Mejorar los mecanismos de gestión.

Calificar la participación interna y la democratización de los procesos de toma de decisiones.

1.3.2.2. Desarrollo estratégico y gestión estratégica

Carvalho (2006) agrega que la noción de sostenibilidad está vinculada a la dimensión de planificación estratégica. Los autores destacan dos temas para la sostenibilidad organizacional. El primer tema se refiere a la importancia de las capacidades internas y externas de la organización, en la que destacan la necesidad de que las organizaciones evalúen el entorno externo (utilizando como variables: el grado de hostilidad ambiental) e interno (utilizando como variables principales: tecnología y estructura organizacional) para analizar el grado de sostenibilidad. Con respecto al segundo tema, los autores mencionaron que el concepto de sostenibilidad está relacionado con la estrategia organizacional, que considera las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del medio ambiente. Por lo tanto, la sostenibilidad de estas organizaciones está asociada con un diagnóstico de capacidades organizacionales y toma en cuenta el contexto que rodea a la organización.

Carvalho (2006) cree que para que una institución sobreviva necesita tener algunas capacidades y características tales como: capacidades internas, agilidad, lidiar con la inestabilidad y lo impredecible y la capacidad de adaptación. Por lo tanto, el mismo autor

agrega que para que una organización de economía social se considere sostenible, debe saber cómo administrar adecuadamente sus impactos y recursos, así como tener la capacidad de regenerarse.

La concepción principal de sostenibilidad para este autor se basa en el grado de participación de los beneficiarios y la competencia de la implementación de la acción, el grado de empoderamiento alcanzado por los beneficiarios y la competencia de la organización para realizar esta intervención. Según el autor, las decisiones sobre la misión y los valores organizacionales condicionan las estrategias adoptadas que, a su vez, determinarán el tipo de relación de la organización con sus donantes. Por lo tanto, es esencial que la organización sepa cómo gestionar eficazmente esta relación, teniendo en cuenta su autonomía. La última dimensión abordada por el autor es la capacidad de regeneración, en la cual la organización, al adaptarse para producir más impactos de calidad, contribuirá a fortalecer una buena reputación, lo que proporciona la atracción y el aumento de recursos. (Carvalho, 2006)

1.3.2.3. Dimensiones del desarrollo sostenible

Administración estratégica

Para Carvalho (2006) cualquier organización está constituida por identidad, valores, creencias, cultura y motivación. Lo mismo es cierto para OSFL. Santos, Félix y Carvalho (2009) agregan que la planificación estratégica es una de las herramientas principales que efectivamente permite el desarrollo y la delimitación de la misión, visión y valores de la organización. En línea con los mismos autores. Oliveira (2005) argumenta que la planificación estratégica es un proceso que forma parte de la gestión estratégica de una organización y cuyas funciones principales son la formulación de objetivos, acciones para la implementación de estrategias, que deben ser seguidas y logradas por la organización respectiva. Además, que la definición clara de la misión debe resaltar e integrar los intereses de todos los interesados de la organización, desde sus beneficiarios hasta los financiadores.

La gestión estrategia debe asegurar las actividades necesarias para minimizar los impactos de las acciones de la cooperativa con respecto al ambiente y el desarrollo de sus asociados

Gestión de personas

Según Carvalho (2006) el éxito de OSFL está estrechamente relacionado con el desempeño de los recursos humanos, el compromiso, las acciones, las decisiones y las ideas que protegen el medio ambiente y distribuyen riqueza. Por lo tanto, la gestión del capital humano adquiere gran importancia en cualquier organización y cuando se desarrolla estratégicamente puede beneficiarse significativamente para el logro de los objetivos y la misión de las organizaciones.

El gran compromiso de la gestión de personas en las organizaciones sin fines de lucro es garantizar la sostenibilidad económica y el cumplimiento del conjunto de valores que los caracterizan y diferencian de las organizaciones públicas y privadas. Según esta opinión, Parente (2010) presenta un conjunto de características en las que las organizaciones deberían basarse:

- 1) Primacía de las personas y el cumplimiento de la misión sobre el capital y las ganancias;
- 2) Democracia interna, equidad y transparencia;
- 3) Cooperación y solidaridad, asociada con la no maximización de ganancias, que es inexistente, redistribuido o reinvertido;
- 4) El suministro de bienes / servicios necesarios y de calidad a sus miembros de la comunidad
- 5) Autonomía en la gestión del sector estatal y privado

Parente (2010) refuerza la idea de que trabajar con trabajadores o miembros de OSFL, adoptando metodologías participativas, profesionalizando la gestión, premiando el desempeño individual y colectivo, y actuando de acuerdo con los métodos de planificación prospectivos. Esta perspectiva organizacional es un desafío que se ha hecho evidente en el contexto actual de OSFL y que exige la capacidad de innovación social en la gestión de personas en estas organizaciones.

Administración de recursos

La gestión de recursos está asociada con la capacidad de crear y desarrollar acciones de recaudación de fondos. Parente (2010) afirma que las organizaciones sin fines de lucro deben tener la capacidad de encontrar otros medios para asegurar una financiación suficiente y continua.

Ahora enfatizamos que, en el caso de OSFL, las fuentes de recursos están cada vez menos disponibles, lo que requiere que las organizaciones necesiten encontrar y crear nuevas formas de recaudar fondos. Y el hecho de que haya una mayor restricción de las fuentes de recursos también da lugar a una mayor competencia entre las organizaciones. Por lo tanto, es esencial contar con una gestión de recursos estratégicos para expandir las fuentes a fin de permitir el logro de la misión definida y, en consecuencia, su sostenibilidad (Santos, Félix y Carvalho, 2009)

Carvalho (2006) entiende la recaudación de fondos como acciones que pueden ser patrocinios, asociaciones, donaciones, venta de productos, prestación de servicios, entre otros. En este sentido, el autor subraya que la búsqueda de fondos no debe limitarse solo a las prácticas permanentes, sino a otras oportunidades.

Desde la perspectiva de Carvalho (2006), es importante que OSFL cree un plan de recaudación de fondos basado en los siguientes pasos:

- 1) Definición de los objetivos del plan y áreas donde los recursos deben estar disponibles;
- 2) análisis de los tipos de recursos necesarios para las actividades a realizar;
- 3) mapeo de posibles fuentes de recursos;
- 4) análisis de los factores que pueden condicionar cada fuente;
- 5) definición de la estrategia que se utilizará con cada parte interesada;
- 6) Determinar un plan de acción integrado de recaudación de fondos;
- 7) implementación de acciones planificadas;
- 8) uso de los recursos obtenidos de acuerdo con lo establecido por las partes interesadas respectivas;
- 9) seguimiento de resultados y acciones tomadas con los recursos puesto a disposición; y
- 10) comunicación de los resultados obtenidos a las partes interesadas del recurso.

Gestión de impactos

Según Carvalho (2006) la gestión del impacto es un área de gran importancia con respecto a la sostenibilidad de las organizaciones, ya que está vinculada a la gestión y la comprensión de los cambios causados por las acciones o actividades desarrolladas por la OSFL dentro de su alcance de su misión social. Por lo tanto, se enfatiza, que la sostenibilidad

de estas organizaciones depende en gran medida del impacto causado por la intervención social en el público objetivo y la sociedad en general.

Carvalho (2006) señala que la cuestión del impacto se relaciona con los productos y resultados de una organización. El autor afirma que los productos incluyen productos que provienen directamente de las actividades de la organización y que el impacto en los productores y financiadores de recursos es importante. Con respecto a los resultados, estos incluyen los beneficios y cambios que desea el público objetivo, las partes interesadas o los beneficiarios de la intervención de la organización como consecuencia de los resultados. Por lo tanto, podemos enfatizar que esta última es una herramienta de gestión que tiene una gran relevancia para evaluar los impactos y el desempeño de la intervención de una organización.

Capacidad de responsabilidad

Según Carvalho (2006), la responsabilidad se refiere a la responsabilidad que una persona u organización tiene de comunicar o dar a conocer algo o algún tipo de actuación a otra persona. Este término está estrechamente relacionado con la responsabilidad de las organizaciones por la transparencia de sus actividades y resultados, incluida la transparencia de los recursos financieros, materiales y humanos.

Carvalho (2006) se refiere a tres tipos de responsabilidad que están presentes en las organizaciones sin fines de lucro:

Responsabilidad con las sanciones: cuando la organización debe rendir cuentas de su desempeño a todas las partes interesadas y partes interesadas, así como la responsabilidad ante aquellos con quienes tienen el poder y la capacidad de aplicar sanciones (p. ej. (corte de fondos).

Responsabilidad explicativa: requiere responsabilidad para explicar sus acciones, ya sea verbalmente, por escrito o formalmente.

Responsabilidad receptiva: la organización debe tener en cuenta las opiniones de las personas a las que informa. Lograr una mayor credibilidad y legitimidad a través del reconocimiento público requiere responsabilidad.

Capacidad de promoción

Para Carvalho (2006) la promoción está relacionada con la promoción e implica acción y activismo. Esta dimensión requiere una búsqueda de cambio (ya sea para cambiar una situación considerada injusta, inapropiada o para cambiar una política o incluso una condición).

En palabras de Carvalho (2006) la promoción adquiere mayor relevancia para la acción como estrategia de influencia política para promover las transformaciones políticas, económicas, sociales y culturales necesarias para la constitución de una nueva sociedad y una nueva institución política.

Carvalho (2006) desarrolla este concepto para llamar la atención sobre la importancia de utilizar recursos directos (como campañas, contactos con el ejecutivo, entre otros) y recursos indirectos (a través de la provisión de datos, análisis o información sobre políticas), para la formulación de políticas públicas.

Gestión de imagen pública

Carvalho (2006) afirma que la gestión de la imagen pública es un área que contribuye significativamente a la sostenibilidad de una organización, sea rentable o no. El mismo autor enfatiza que un OSFL debe transmitir a la sociedad una imagen positiva de su intervención e importancia en la sociedad en la que se inserta.

Carvalho (2006) expresa que la gestión efectiva de la imagen pública de una organización implica su difusión a través de diversos medios de comunicación entre el público objetivo y la organización. El autor destaca cuatro niveles de gestión de la imagen pública:

- 1) El primer nivel se refiere a la imagen formada por la estrategia y las políticas de la organización;
- 2) En el segundo nivel, la imagen se forma a través del contacto con los empleados de la organización;
- 3) En el tercer nivel, la imagen está influenciada por la relación entre la organización, la comunidad, la prensa y otras organizaciones;

4) En el cuarto nivel, la imagen de la organización está formada por todas las acciones resultantes de sus actividades. En este último nivel, la organización no tiene control sobre "los factores de formación de imágenes y estos dependen de cuestiones políticas, económicas y sociales, además de los valores y creencias predominantes en el medio ambiente.

Administración de asociaciones

Carvalho (2006) considera que la gestión de la asociación debe entenderse como una relación acordada entre dos o más organizaciones, que implica la división de roles, responsabilidades y riesgos, y la búsqueda de objetivos comunes. El autor cree que la gestión de asociaciones se refiere a un proceso que está condicionado por factores externos (económicos, políticos y culturales) a la organización y requiere atención constante, ya que las asociaciones en una organización sin fines de lucro pueden ser inestables y su mantenimiento debe gestionarse estratégicamente.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, hay dos razones por las cuales forman asociaciones, que están asociadas con una relación interdependiente y el intercambio de intereses. Carvalho (2006) afirma que la primera razón está justificada en el sentido de que la organización puede aumentar su capacidad en el contexto político para relacionarse mejor con el estado y otras organizaciones públicas. La segunda razón es que la organización comparte recursos junto con otras organizaciones para minimizar los costos económicos y maximizar los resultados.

Sistema legal

El sistema legal es un área muy importante para las organizaciones sin fines de lucro, ya que les permite ganar credibilidad en la sociedad en la que operan. El sistema legal cuando es respetado por las organizaciones facilita su constitución como una entidad, y también revela restricciones y responsabilidades que ayudan en la forma en que deben gestionarse (Carvalho, 2006).

Según Carvalho (2006) las organizaciones sin fines de lucro deberían considerar cuándo su existencia legal debe pagar impuestos, a saber:

(a) cuando se constituyan, en lo que respecta, fundamentalmente, a la imposición de los activos con los que están establecidos;

- (b) a lo largo de su existencia y mientras están activos, ya sea gravando sus ingresos y activos y participando en la fiscalidad del consumo;
- (c) como organizaciones de patrocinio.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera la propuesta de gestión estratégica permite optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018?

1.5. Justificación e importancia del estudio

Justificación teórica

Méndez (2012), establece que la justificación teórica se basa en generar reflexión, sobre el conocimiento existente, con el fin de verificar una teoría, comprobar resultados o desarrollar epistemología del conocimiento existente.

Justificación práctica

Méndez (2012), explica que la justificación práctica ayuda a solucionar un problema, mediante la toma de decisiones o plantear estrategias que ayuden a la solución del problema.

Justificación metodológica

Méndez (2012), desde el punto de vista metodológico, indica que se da cuando la investigación plantea nuevas estrategias o métodos para generar conocimiento válido y confiable o propone otras formas de realizar investigación.

Importancia

La importancia del presente proyecto radica en que es sumamente significativo y urgente un cambio en la utilización y aprovechamiento de los recursos naturales, estos deben ser usados con responsabilidad, así evitar daños quizá irreversibles en el medio ambiente, lo cual apunta a una mejor calidad de vida, desarrollo económico, ambiental y social.

El practicar una producción sostenible garantiza la utilización de recursos sin afectar su permanencia en el tiempo, producir en niveles mayores a costos menores y generar ingresos rentables, a su vez se logra un ambiente sano y libre de enfermedades.

Por ello, es necesario una eficiente Gestión Estratégica por parte de la Cooperativa, a fin de sensibilizar al productor en la implementación y cumplimiento de una producción sostenible, mediante capacitaciones, talleres, con información adecuada para una puesta en práctica inmediata, de esta manera evitar y sosegar la degradación de nuestros recursos naturales.

1.6. Hipótesis

La propuesta de gestión estratégica si permite optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. General

Proponer la gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.

1.7.2. Específicos

Determinar el nivel de gestión estratégica actual que presenta la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.

Determinar el nivel de producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.

Identificar los factores que permiten la sostenibilidad de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.

Elaborar la propuesta la gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.

**CAPÍTULO II:
MATERIAL Y MÉTODO**

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen que la investigación descriptiva, como su nombre lo dice, tiende a enumerar los atributos o características que presenta una realidad problemática, en base a las variables de investigación.

La presente investigación es investigación descriptiva, pues se propuso caracterizar el nivel de desarrollo sostenible que gestiona la institución con respecto de satisfacer las necesidades de sus asociados. Con respecto a la variable gestión estratégica, la investigación descriptiva permitió establecer los atributos y cualidades que integran las actividades de gestión estratégica.

A través de la investigación de tipo propositiva, la presente investigación propone estrategias de gestión estratégica para optimizar la producción sostenible o desarrollo sostenible de los asociados de la cooperativa.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación de corte propositiva, permite establecer o proponer estrategias de solución para una realidad problemática investigada.

Diseño de la investigación

Según Kerlinger y Lee (2002) sostiene que el diseño no experimental se caracteriza por no alterar las variables de investigación.

La presente investigación tuvo un diseño no experimental, debido a que la propuesta de estrategias de gestión estratégica no será aplicada en la investigación, por lo cual no se podrá investigar los resultados de la aplicación de la variable independiente en la variable dependiente.

2.2. Variables, Operacionalización

Variable independiente: Gestión estratégica

Fred (2008), manifiesta que la gestión estratégica es un proceso que consta de 3 etapas como: Formulación de la estrategia, Implementación de la estrategias y Evaluación de la estrategia, basado en ello se logra cumplir con los objetivos proyectados en el menor tiempo posible

Variable dependiente: Desarrollo sostenible

Carvalho (2006) enfatiza que la sostenibilidad es un compromiso con el futuro, no un objetivo que se puede lograr, sino un camino que las organizaciones deben seguir en busca de mejores soluciones a los problemas humanos, ya sean económicos, sociales o sociales ambiental. Ninguna toma de decisiones está libre de impactos y todos deben planificarse de tal manera que puedan neutralizarse o minimizarse. La sostenibilidad se manifiesta a través de acciones que apoyan las estructuras de gestión de las organizaciones, afirmando que ser una organización sostenible significa ser económicamente rentable, ambientalmente responsable y socialmente responsable. El concepto de sostenibilidad se refiere a acciones vinculadas a valores, objetivos y procesos que son designados por organizaciones con el propósito de crear valor en las dimensiones económica, social y ambiental.

Tabla 1*Operacionalización de la variable independiente*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Técnica / Instrumento	
Gestión estratégica	Formulación de la estrategia.	Misión	La cooperativa cuenta con una misión que engloba criterios de desarrollo sostenible	Liker	Encuesta	
		Visión	La visión de la cooperativa se orienta a actividades de sostenibilidad			
			La visión planteada muestra los ideales a alcanzar por la cooperativa			
		Auditoría externa	Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el macro entorno			
		Auditoría interna	Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el micro entorno			
	Implementación de la estrategia.	Objetivos	Los objetivos de la cooperativa son coherentes con las actividades de desarrollo sostenible			
			Los objetivos de la cooperativa, se orientan a mejorar la producción de los asociados			
		Estrategias	La cooperativa cuenta con estrategia de desarrollo sostenible			Cuestionario
			Las estrategias que propone la cooperativa son coherentes con su misión y visión.			
			Dentro de las principales políticas de la cooperativa se contempla el desarrollo sostenible de las actividades de sus socios			
Políticas	Las políticas que tiene la cooperativa permiten el desarrollo económico y social de sus asociados					

Evaluación de la estrategia.	Programas	El desarrollo de programas se orienta a mejorar las actividades de producción de sus asociados
	Presupuesto	La cooperativa desarrolla presupuestos que permiten el logro de los objetivos
		La cooperativa aplica mecanismos para controlar el desarrollo de los objetivos de la cooperativa

Fuente: elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Técnica / Instrumento
Desarrollo sostenible	Administración estratégica	Nivel de administración estratégica	Las actividades de gestión de la cooperativa consideran el desarrollo sostenible de los sembríos de café		
			En la cooperativa existe una planificación de actividades para asegurar la calidad de los sembríos para generaciones futuras		
	Gestión de personas	Nivel de gestión de personas	En la cooperativa existen actividades que garanticen el cuidado del medio ambiente de la zona		
			La cooperativa ofrece capacitaciones a sus asociados sobre desarrollo sostenible		
		En la cooperativa existen políticas que ofrezcan un trato democrático a sus asociados. La cooperativa se preocupa por realizar acciones que permitan el desarrollo económico de sus asociados			Encuesta

Administración de recursos	Nivel de administración de recursos	<p>La administración de recursos que gestiona la cooperativa se orienta a maximizar los beneficios de los asociados</p> <p>La cooperativa desarrolla alianzas estratégicas con el fin de obtener financiamiento de otras instituciones</p> <p>La cooperativa aplica actividades que se orientan a disminuir los impactos medio ambientales de la producción de café</p>	Liker	Cuestionario
Gestión de impactos	Nivel de gestión de impactos	<p>La cooperativa se preocupa por ofrecer a sus asociados recursos que no generan impactos significativos en los suelos de sembrío</p> <p>La actividades y resultados de gestión de la cooperativa son mostrados de manera transparente a todos sus asociados</p>		
Capacidad de responsabilidad	Nivel de capacidad de responsabilidad	<p>La cooperativa se preocupa por publicar sus estados financieros</p> <p>La cooperativa se preocupa por promover actividades de desarrollo sostenible con sus asociados</p>		
Capacidad de promoción	Nivel de capacidad de promoción	<p>La cooperativa promueve actividades de cuidado de medioambiente con los grupos de interés</p> <p>La cooperativa se preocupa por transmitir una imagen positiva con la sociedad y grupos de interés</p>		
Gestión de relaciones publicas	Nivel de gestión de relaciones publicas	<p>La cooperativa difunde sus actividades de cuidado medio ambiente con la comunidad, prensa y gobierno de la zona</p>		

Fuente: elaboración propia

2.3. Población y muestra

Según Tamayo (2003) define a la población como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población de estudio de la variable gestión estratégica estuvo integrada por el personal que realiza actividades administrativas y de gestión en la cooperativa, los cuales suman un total de 15 colaboradores.

Mientras que la población para el estudio de la variable, desarrollo sostenible, estuvo conformada por la totalidad de los asociados de la Cooperativa, los cuales suman un total de 560 asociados.

Muestra

Ñaupas, Mejía y Novoa (2013) expresa que es el subconjunto, parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo.

Para el tratamiento de la variable independiente, se utilizó el total de la población de colaboradores que ejecutan actividades de gestión.

La muestra para el estudio de la variable dependiente, desarrollo sostenible se obtuvo a través del muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple.

Para hallar la muestra se utilizará el muestro probabilístico de tipo de aleatorio simple

$$\frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

N	población	560
Z	nivel de confianza 90%	1.645
E	error 10%	0.1

p	probabilidad de éxito	0.5
q	probabilidad de fracaso	0.5
n	muestra	60

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

Técnicas de recolección de datos

Para Bernal (2010), indica que la técnica de recolección de datos constituye el conjunto de herramientas científicamente validadas por medio de los cuales se levanta los registros necesarios para comprobar un hecho o fenómeno en estudio. Debido al enfoque cuantitativo de las variables, se creyó conveniente la utilización de la técnica encuesta, la cual se caracteriza por obtener datos cuantitativos, que son posibles de ser ordenados de manera cuantitativa, en tablas y porcentajes que se puedan leer y que permitan tomar decisiones.

Instrumentos de recolección de datos

Bernal (2010), establece que los cuestionarios son documentos estructurados que contiene un conjunto de reactivos, relativo a los indicadores de un variable y las alternativas de una respuesta, además se expresa que a través de la encuesta se obtienen las opiniones de los individuos con relación a los objetivos de la investigación.

Para la recolección de datos se creyó conveniente la construcción de cuestionario, tanto para el levantamiento de información de la variable independiente y de la variable dependiente, ambos cuestionarios de investigación se encuentran integrados por once reactivos de tipo pregunta cerrada, ordenados con escalas de respuesta de tipo Likert.

La escala de Likert responde a cinco niveles, los cuales se detallan en el cuestionario:

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

2.5. Método de análisis de datos

El método de tratamiento de la información obtenida a través de los cuestionarios de investigación se orientó, por el método deductivo, el cual permite obtener conclusiones particulares, a través de constructos generales.

Para el análisis de datos se utilizó el paquete informático SPSS en su versión 24, el cual permitirá obtener las frecuencias y porcentajes de la aplicación del cuestionario. El análisis de datos, tuvo una orientación netamente cuantitativa y utilizó el promedio ponderado para identificar los niveles de las variables de estudio, y utilizó pruebas estandarizadas correlativas, para determinar el grado de relación entre ambas variables.

2.6. Validación y confiabilidad de instrumentos

Tabla 3

Instrumento para la variable independiente

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	3	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	3	100,0

Fuente: SPSS 24

Tabla 4

Estadísticas de fiabilidad para la variable independiente

Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	14

Fuente: SPSS 24

Tabla 5

Instrumento para la variable dependiente

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	6	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	6	100,0

Fuente: SPSS 24

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad para la variable dependiente

Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	16

Fuente: SPSS 24

Para la confiabilidad del instrumento cuestionario se utilizó la técnica estadística del Alfa de Cronbach, la permitió determinar que el instrumento es fiable, debido a que se obtuvo un coeficiente de 0.862. La prueba piloto del cuestionario estuvo conformada por 6 elementos.

La guía de preguntas fue confiable a través del método de juicio de expertos, que estuvo conformado por especialistas del tema y docentes de la especialidad de administración.

2.7. Aspectos éticos

Codificación de las respuestas: “Codificar las respuestas es asignarles un número, el cual servirá para registrar la información de manera resumida para su posterior análisis. La codificación de respuestas puede hacerse desde el momento en que se diseña el instrumento o luego de ser aplicado”. (Del Cid et al., 2007, p.122)

Vaciado de la información: “Consiste en hacer uso de las respuestas codificadas recopiladas, con el fin de construir una base de datos, que pueda tomar la forma de una tabla o matriz. “En esta tabla se observará la frecuencia con que los sujetos seleccionaron una u otra respuestas, y da lugar al cálculo de medidas de tendencia central mediante el uso de estadística descriptiva” (Del Cid et al., 2007, p.122)

Presentación de resultados: “Una vez que los datos han sido vaciados en tablas generales, que serán la base de datos a partir de la cual se generará información, es importante ordenarlos en categorías (las respuestas); para luego proceder a elaborar, ya sea tablas de frecuencia o gráficas de diversos tipos, donde se muestre de manera visual y sintética la información recopilada. El objetivo de agrupar los datos en categorías (de respuestas) es que el investigador detecte características que ayudarán a explicar el comportamiento de las variables que se están estudiando”. (Del Cid et al., 2007, p.124)

Cabe resaltar que, para propósitos del presente estudio, haremos uso de los programas Microsoft Excel 2013 e IBM SPSS Statistics 22, para la codificación, procesamiento y presentación de resultados.

Toda la investigación fue sometida a una evaluación y aprobación de parte de la gerencia de la empresa.

**CAPÍTULO III:
RESULTADOS**

III. RESULTADOS

3.1. Presentación de tablas y figuras

3.1.1. Presentación de las respuestas de las variables

Tabla 7

La cooperativa cuenta con una misión que engloba criterios de desarrollo sostenible

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	15	100%	100%
De acuerdo	0	0%	100%
Indiferente	0	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

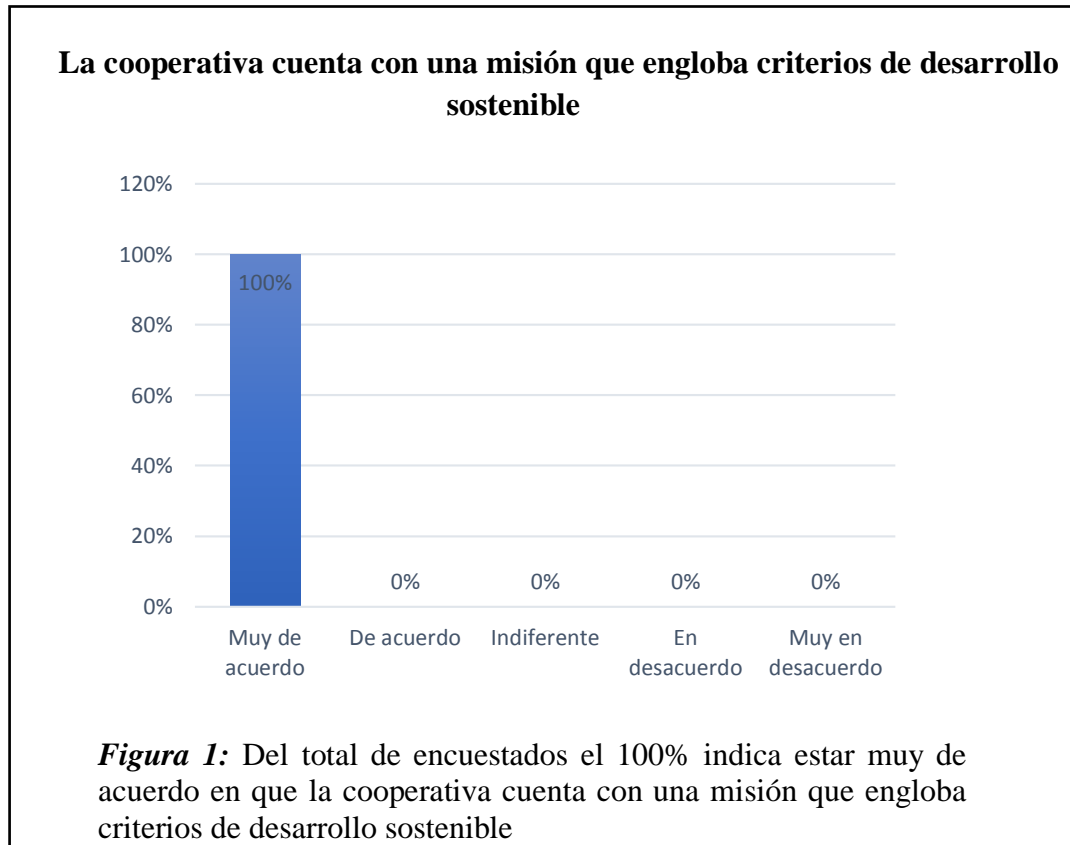


Tabla 8

La visión de la cooperativa se orienta a actividades de sostenibilidad

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	15	100%	100%
De acuerdo	0	0%	100%
Indiferente	0	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

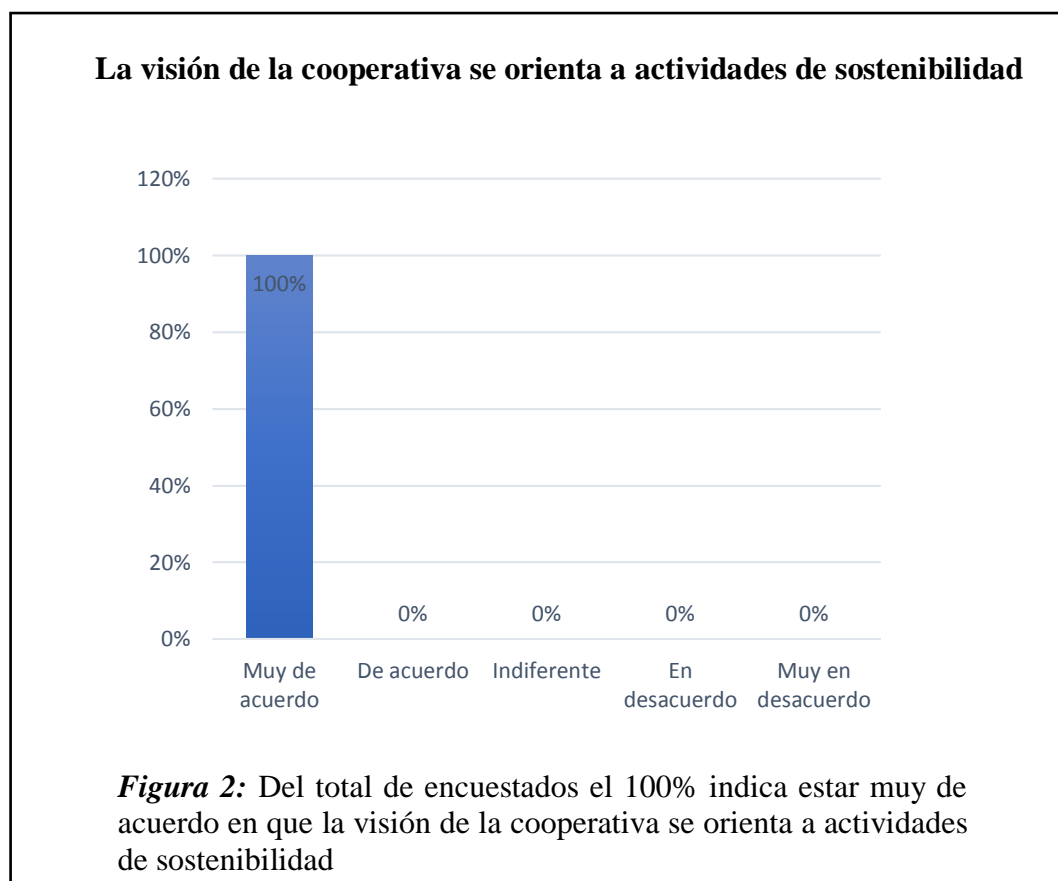


Tabla 9

La visión planteada muestra los ideales a alcanzar por la cooperativa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	11	73%	73%
De acuerdo	4	27%	100%
Indiferente	0	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

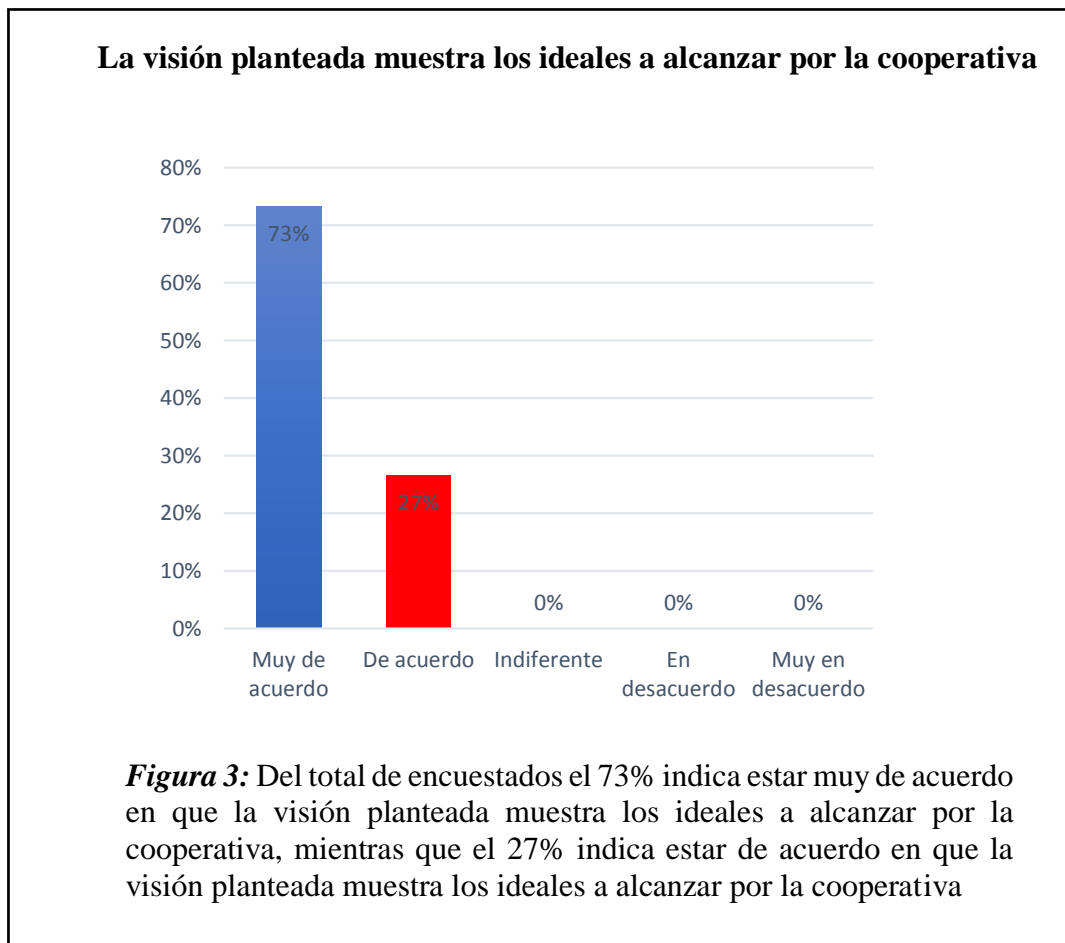


Tabla 10

Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el macro entorno

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	9	60%	60%
De acuerdo	1	7%	67%
Indiferente	0	0%	67%
En desacuerdo	3	20%	87%
Muy en desacuerdo	2	13%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

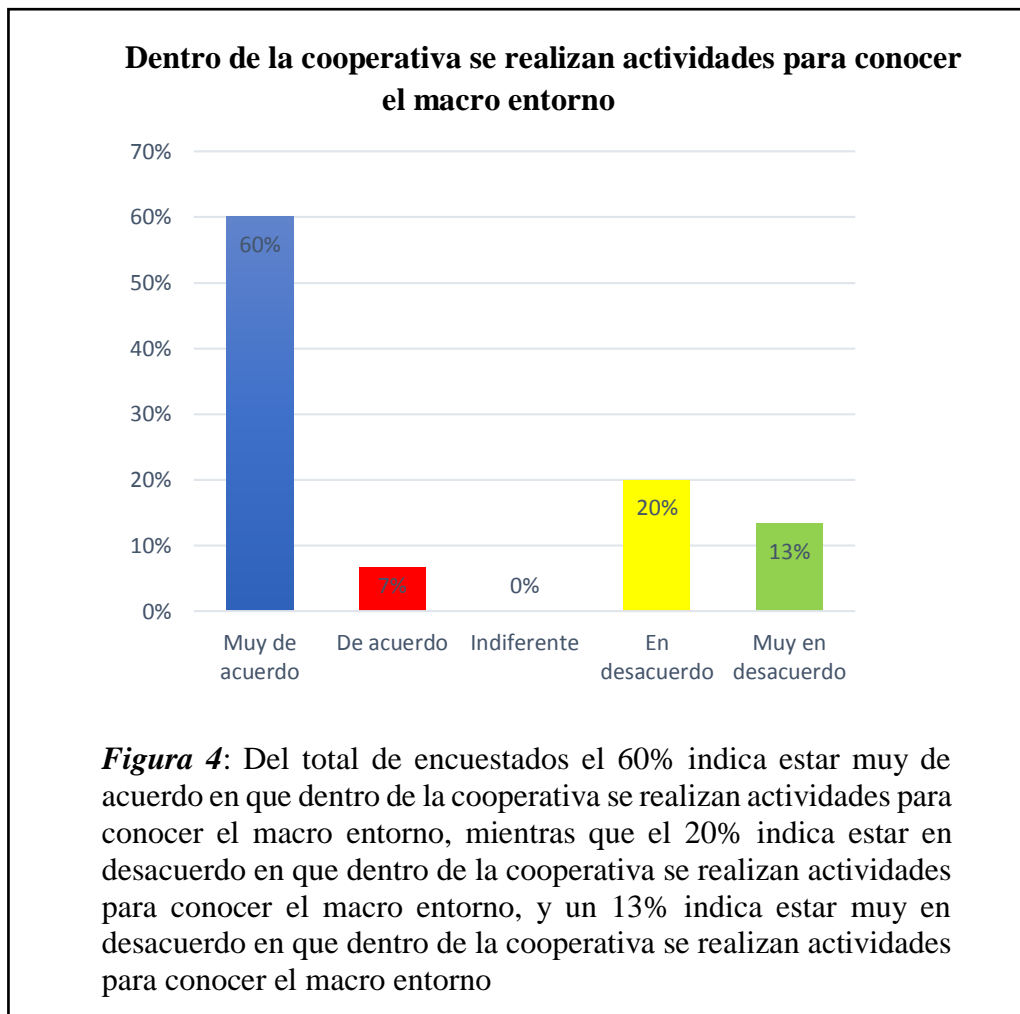


Tabla 11

Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el micro entorno

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	9	60%	60%
De acuerdo	1	7%	67%
Indiferente	3	20%	87%
En desacuerdo	0	0%	87%
Muy en desacuerdo	2	13%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

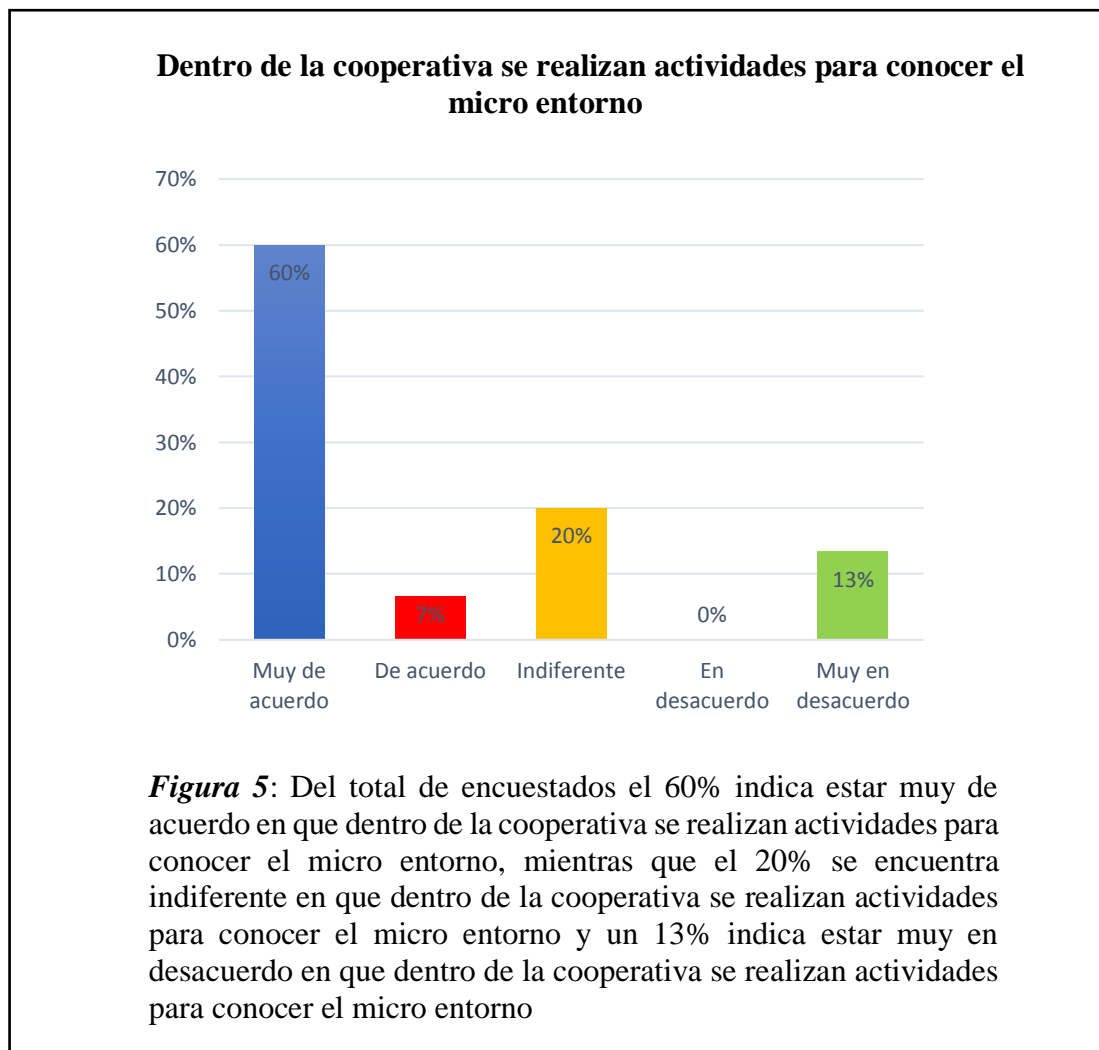


Tabla 12

Los objetivos de la cooperativa son coherentes con las actividades de desarrollo sostenible

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	9	60%	60%
De acuerdo	3	20%	80%
Indiferente	1	7%	87%
En desacuerdo	0	0%	87%
Muy en desacuerdo	0	0%	87%
Total	13	87%	

Fuente: elaboración propia

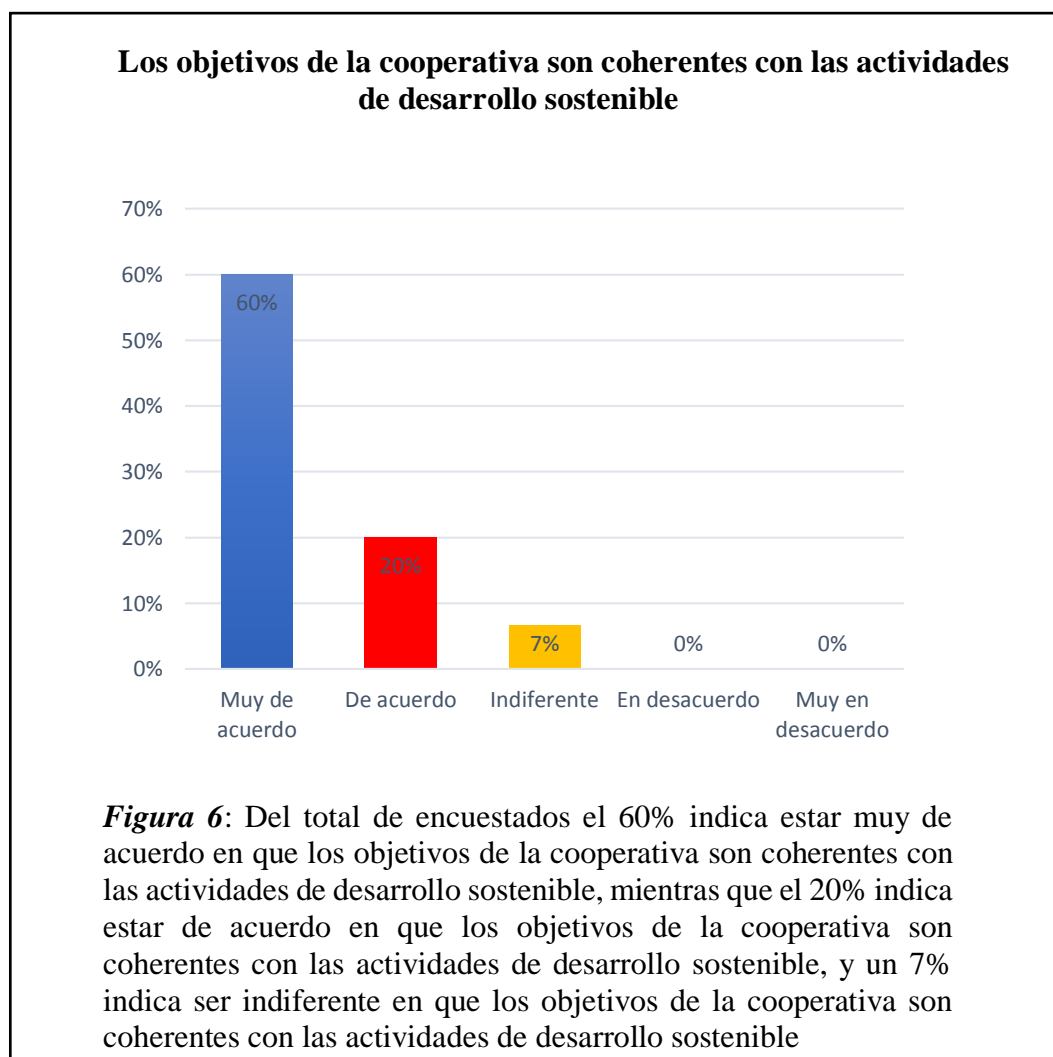


Tabla 13

Los objetivos de la cooperativa, se orientan a mejorar la producción de los asociados

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	13	87%	87%
De acuerdo	2	13%	100%
Indiferente	0	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

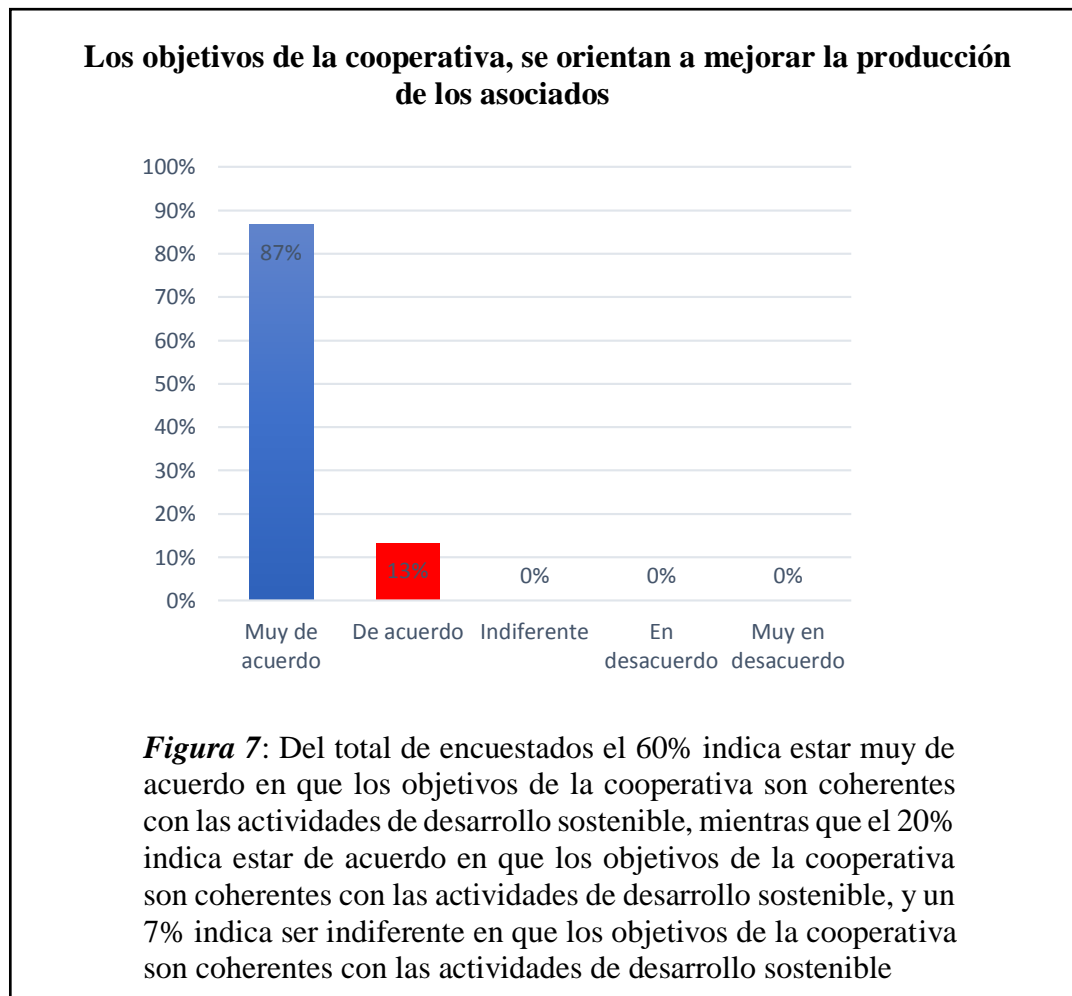


Tabla 14

La cooperativa cuenta con estrategia de desarrollo sostenible

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	13	87%	87%
De acuerdo	0	0%	87%
Indiferente	0	0%	87%
En desacuerdo	2	13%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

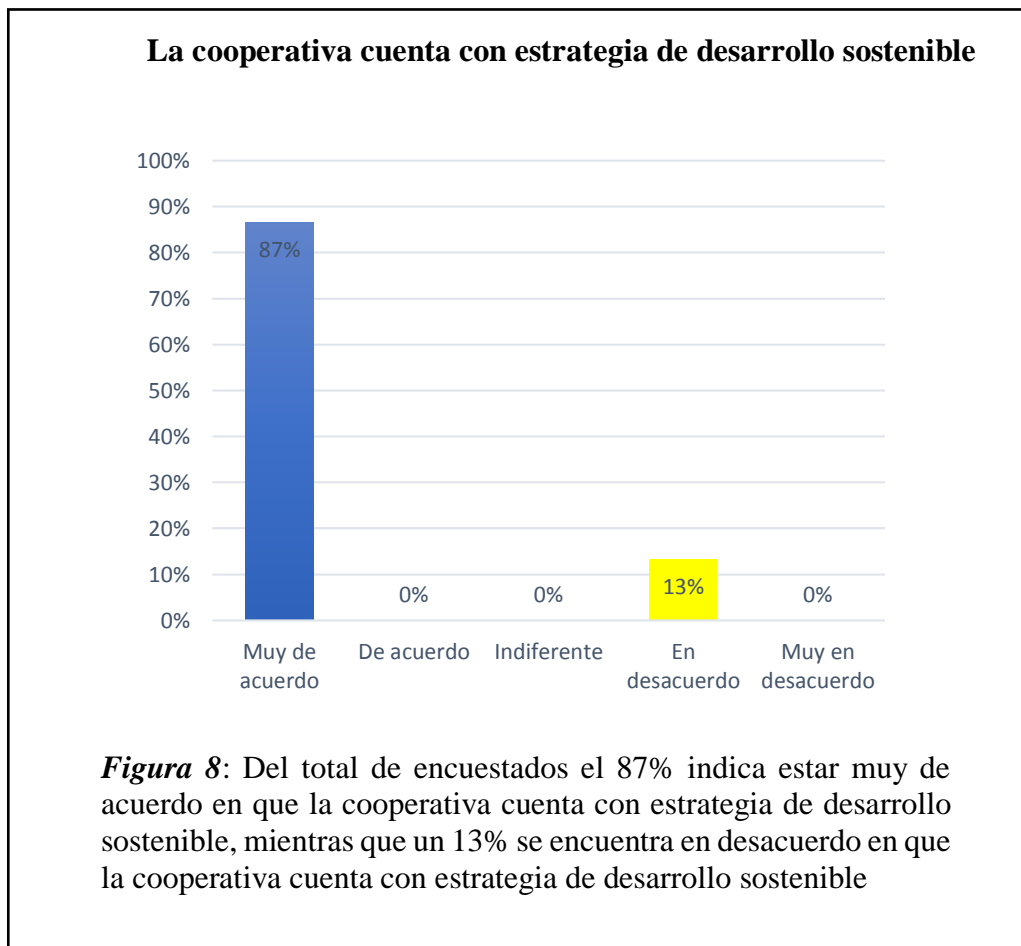


Tabla 15

Las estrategias que propone la cooperativa son coherentes con su misión y visión

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	14	93%	93%
De acuerdo	0	0%	93%
Indiferente	0	0%	93%
En desacuerdo	1	7%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

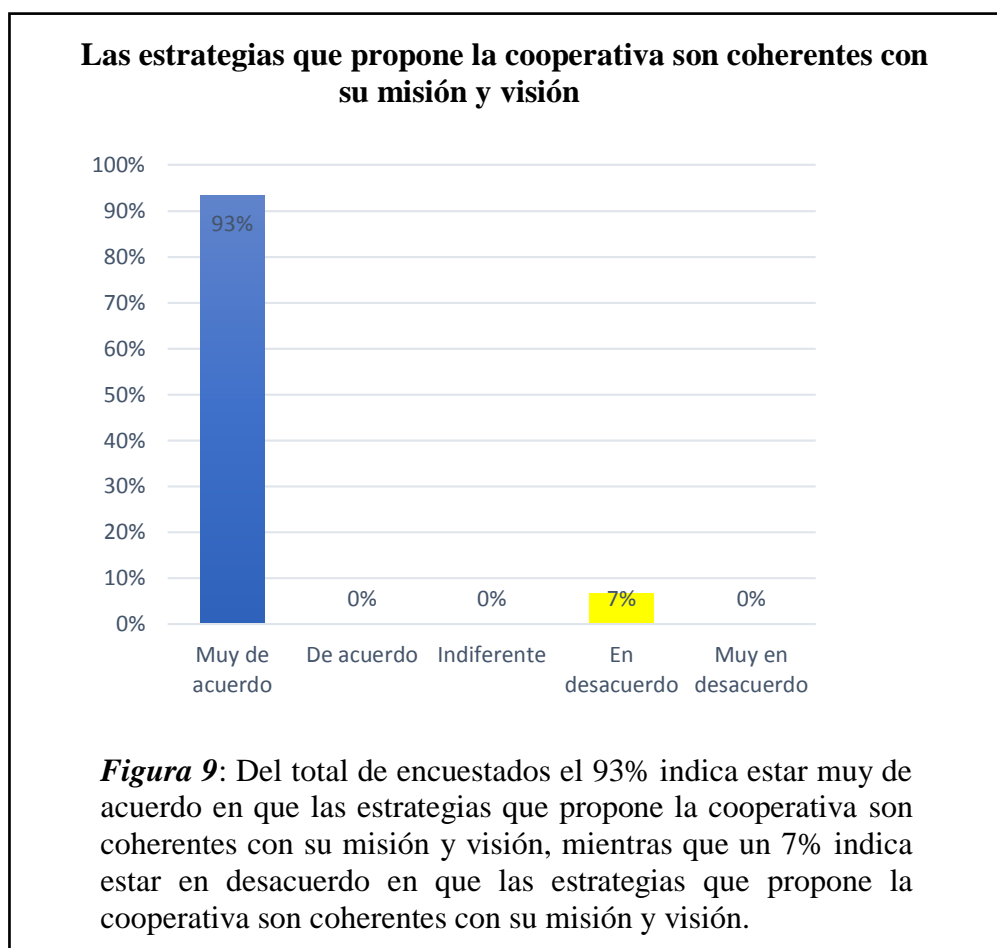


Tabla 16

Dentro de las principales políticas de la cooperativa se contempla el desarrollo sostenible de las actividades de sus socios

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	9	60%	60%
De acuerdo	0	0%	60%
Indiferente	0	0%	60%
En desacuerdo	6	40%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

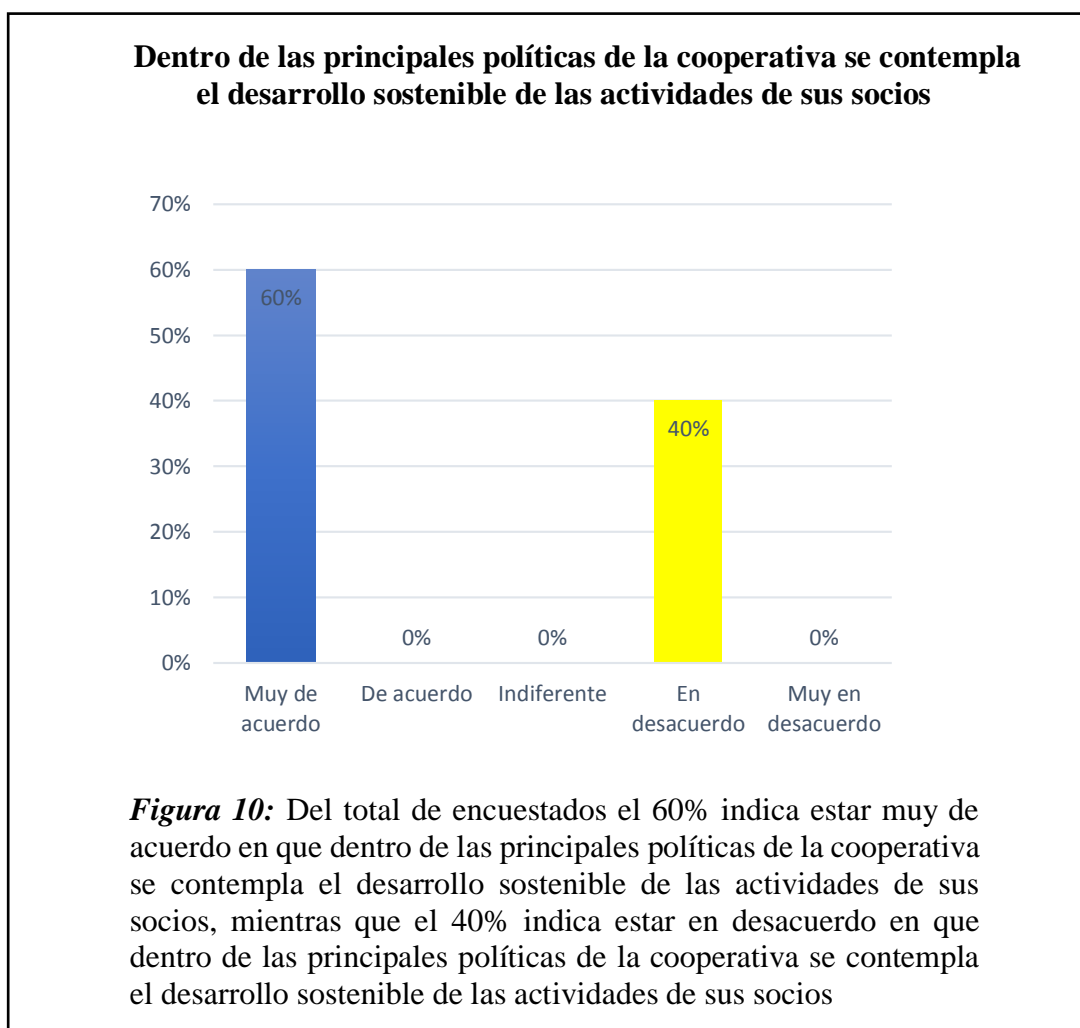


Tabla 17

Las políticas que tiene la cooperativa permiten el desarrollo económico y social de sus asociados

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	9	60%	60%
De acuerdo	0	0%	60%
Indiferente	3	20%	80%
En desacuerdo	3	20%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia



Tabla 18

El desarrollo de programas se orienta a mejorar las actividades de producción de sus asociados

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	0	0%	0%
Indiferente	0	0%	0%
En desacuerdo	4	27%	27%
Muy en desacuerdo	11	73%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

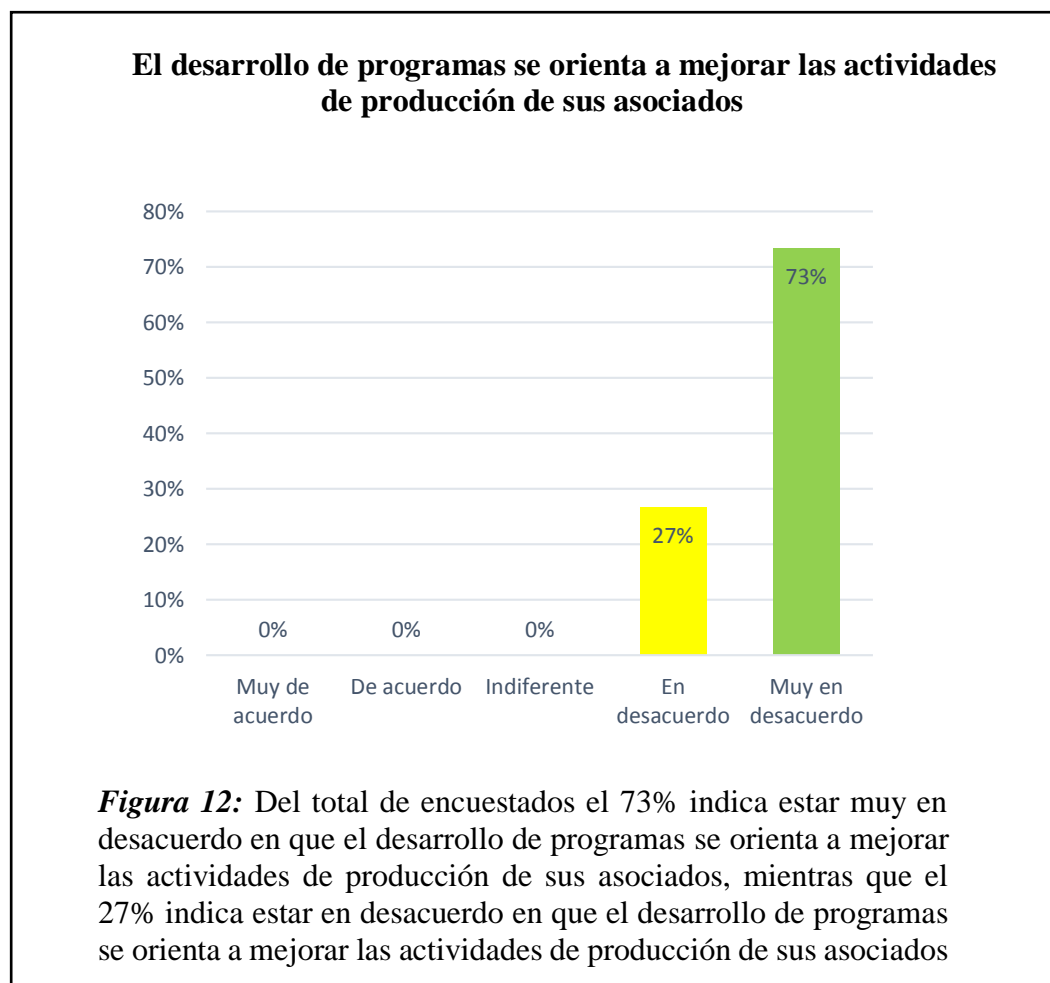


Tabla 19

La cooperativa desarrolla presupuestos que permiten el logro de los objetivos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	0	0%	0%
Indiferente	0	0%	0%
En desacuerdo	2	13%	13%
Muy en desacuerdo	13	87%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

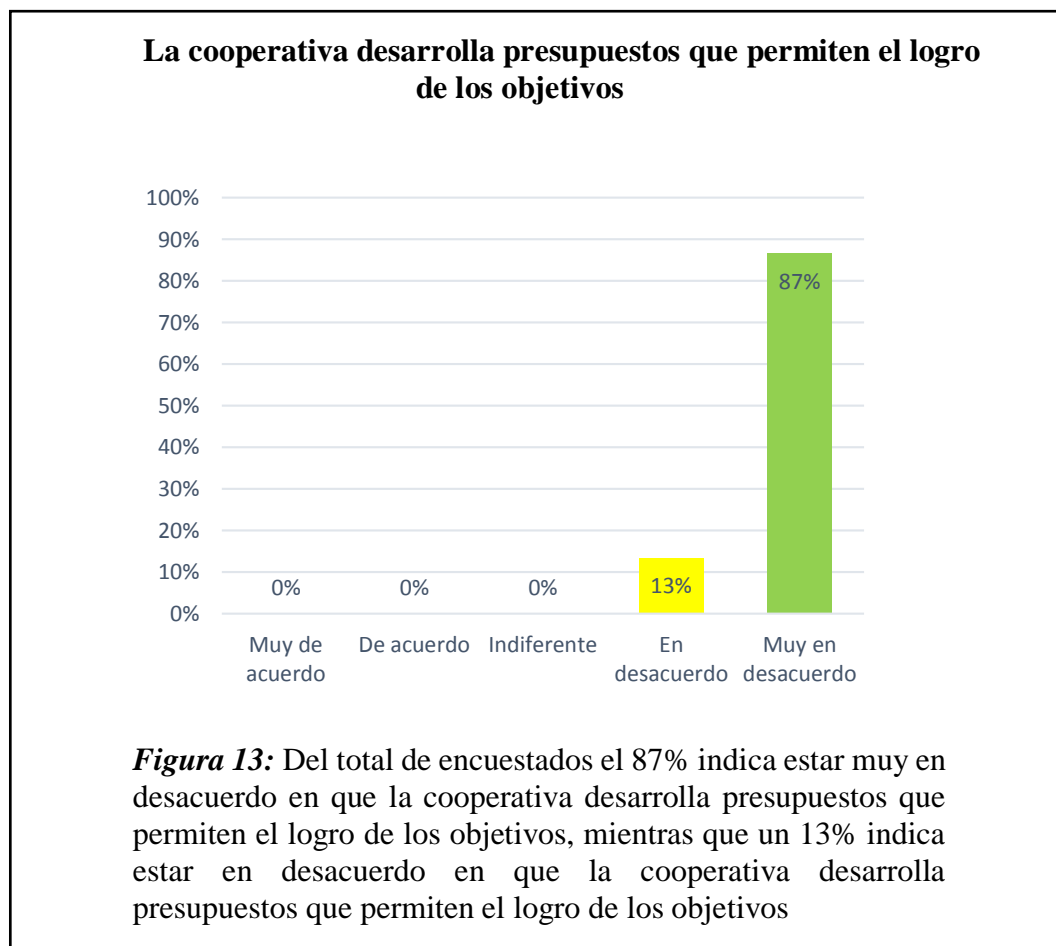


Tabla 20

La cooperativa aplica mecanismos para controlar el desarrollo de los objetivos de la cooperativa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	0	0%	0%
Indiferente	0	0%	0%
En desacuerdo	0	0%	0%
Muy en desacuerdo	15	100%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

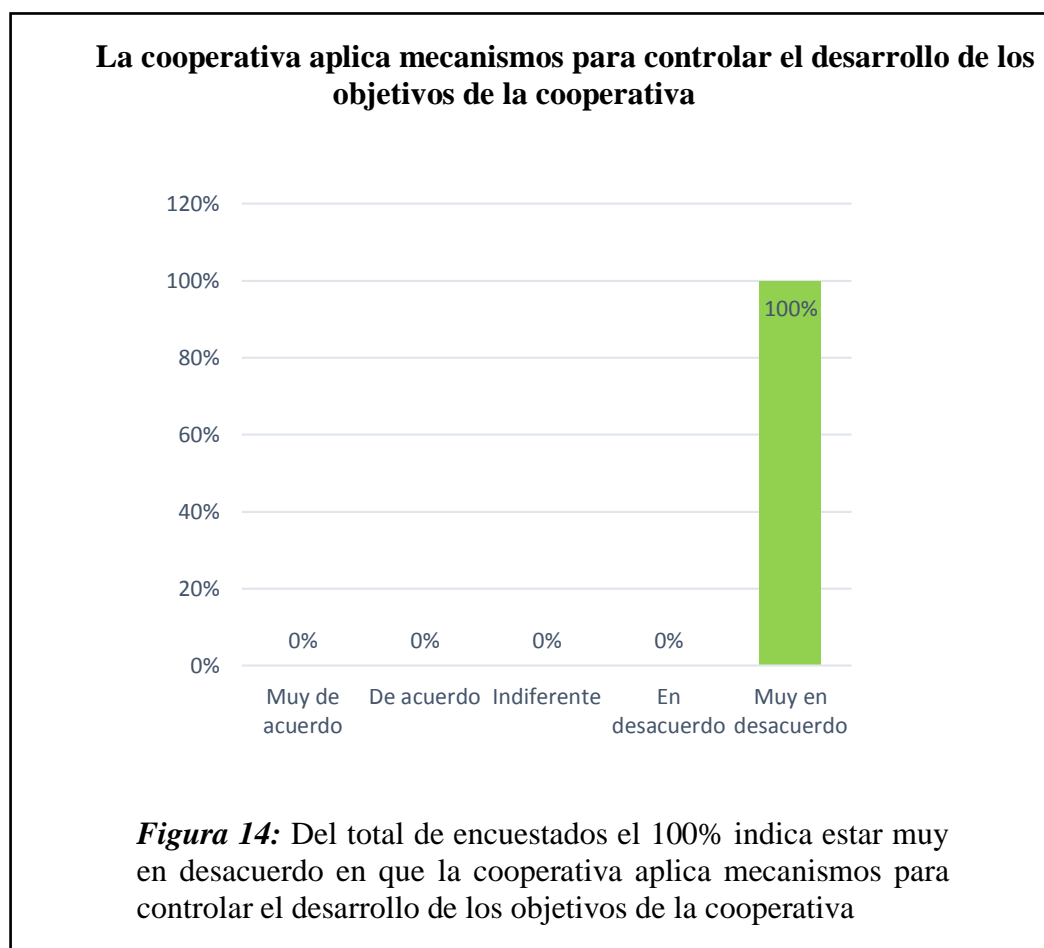


Tabla 21

Las actividades de gestión de la cooperativa consideran el desarrollo sostenible de los sembríos de café

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	0	0%	0%
Indiferente	3	5%	5%
En desacuerdo	14	23%	28%
Muy en desacuerdo	43	72%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

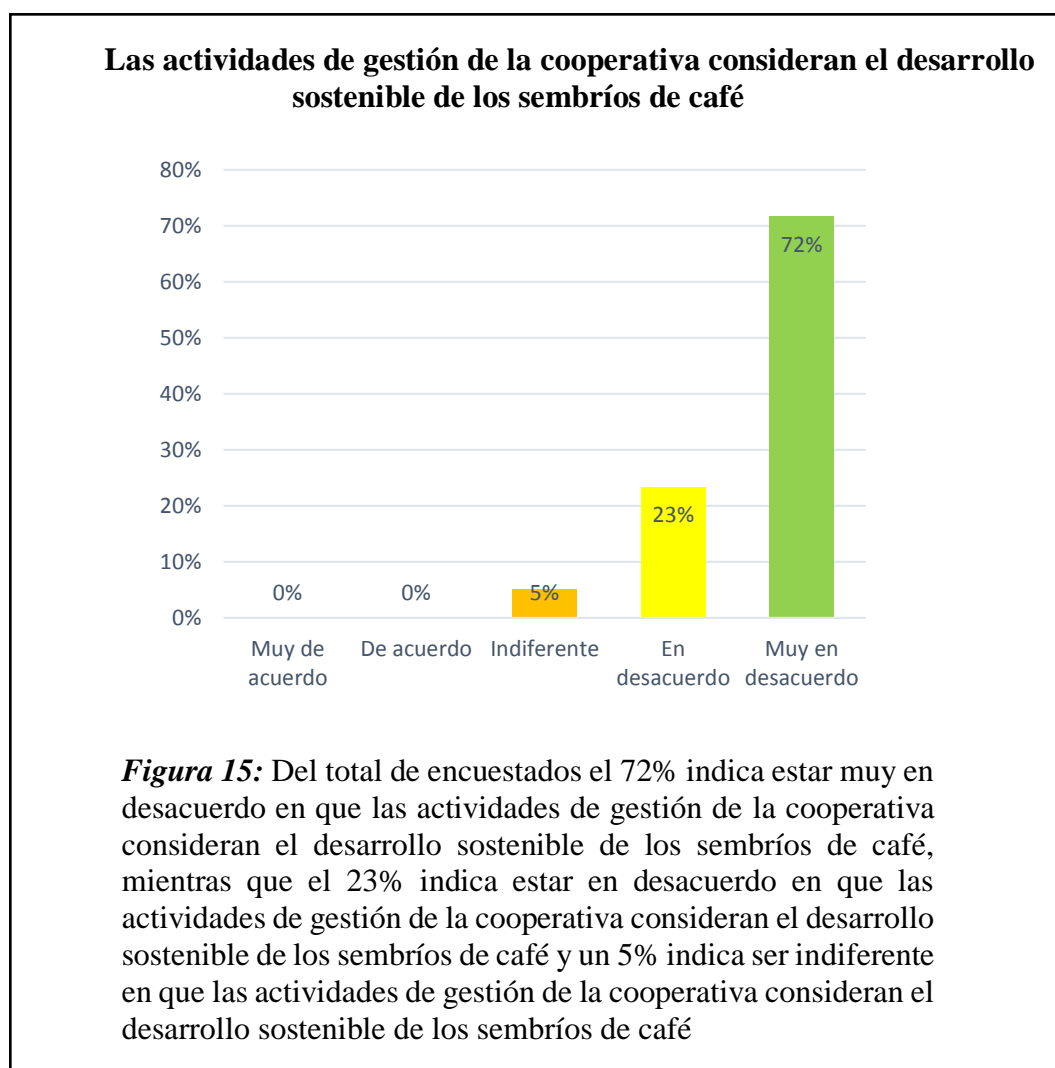


Tabla 22

En la cooperativa existe una planificación de actividades para asegurar la calidad de los sembríos para generaciones futuras

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	0	0%	0%
Indiferente	11	18%	18%
En desacuerdo	6	10%	28%
Muy en desacuerdo	43	72%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

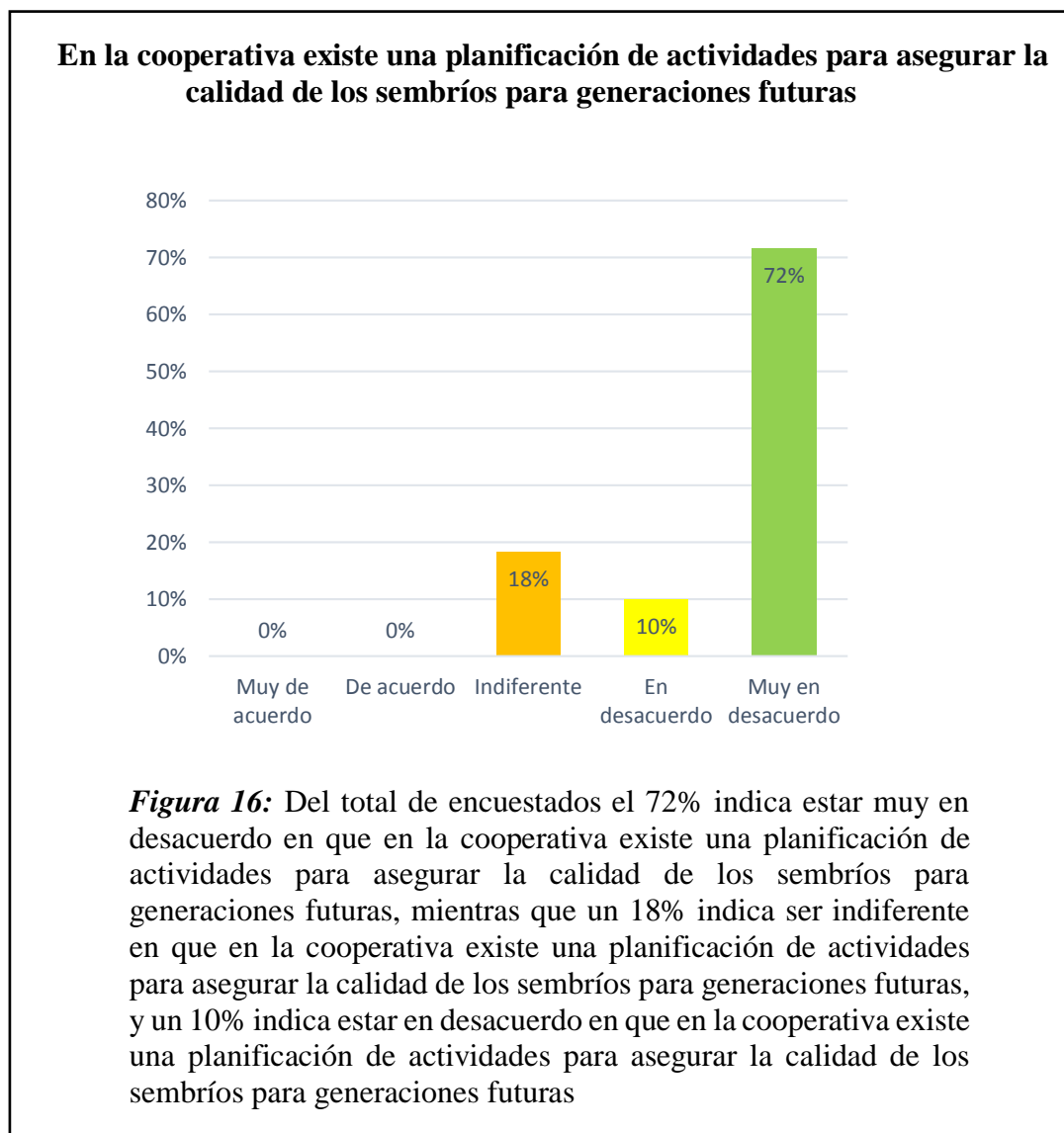


Tabla 23

En la cooperativa existen actividades que garanticen el cuidado del medio ambiente de la zona

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	14	23%	23%
De acuerdo	0	0%	23%
Indiferente	0	0%	23%
En desacuerdo	6	10%	33%
Muy en desacuerdo	40	67%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

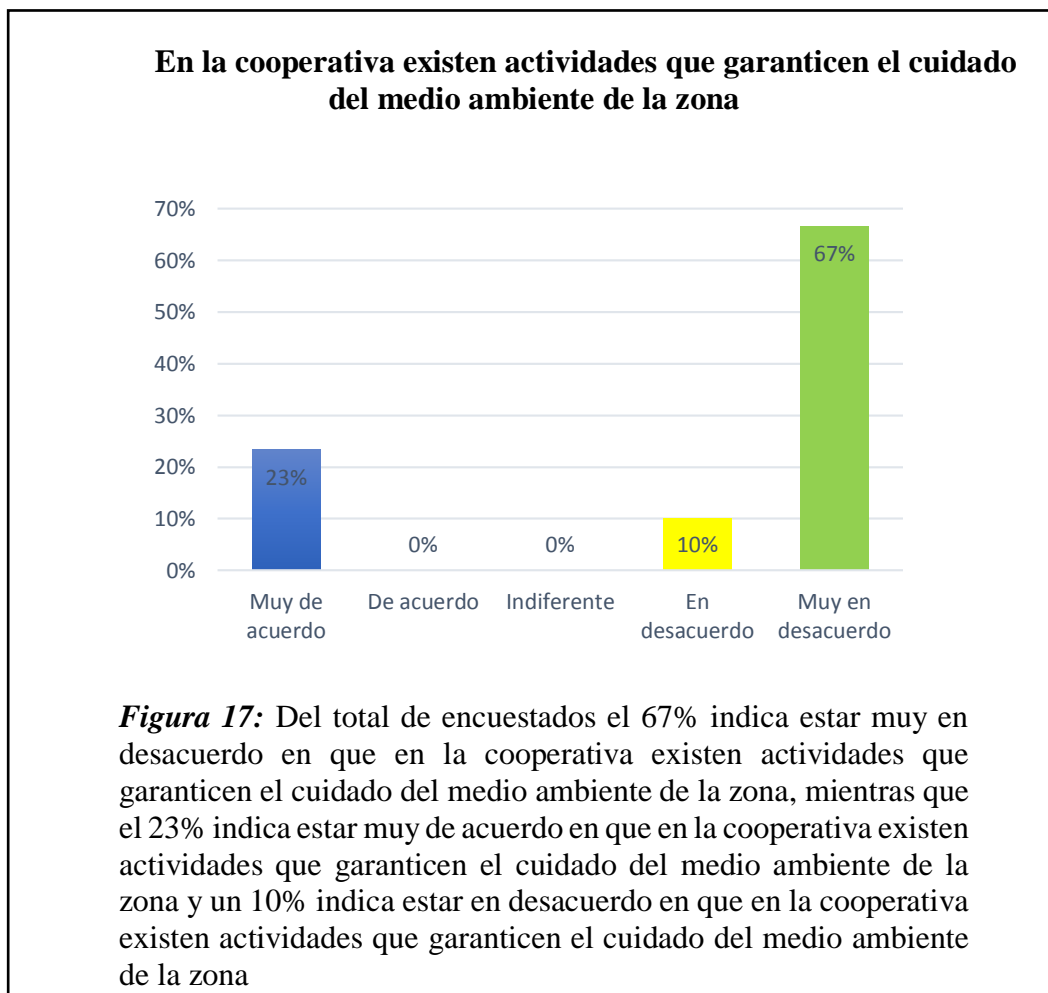


Tabla 24

La cooperativa ofrece capacitaciones a sus asociados sobre desarrollo sostenible

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	9	15%	15%
De acuerdo	0	0%	15%
Indiferente	3	5%	20%
En desacuerdo	6	10%	30%
Muy en desacuerdo	42	70%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

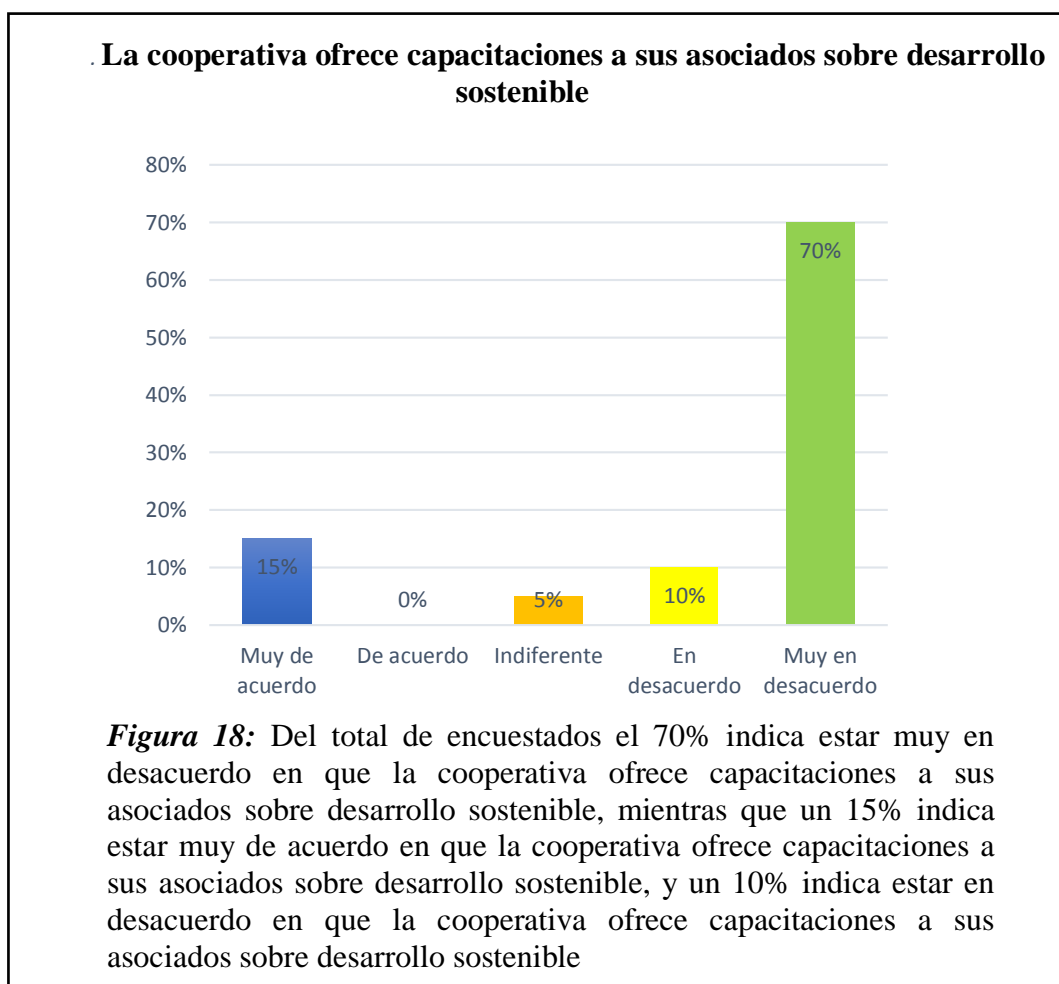


Tabla 25

En la cooperativa existen políticas que ofrezcan un trato democrático a sus asociados

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	58	97%	97%
De acuerdo	2	3%	100%
Indiferente	0	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

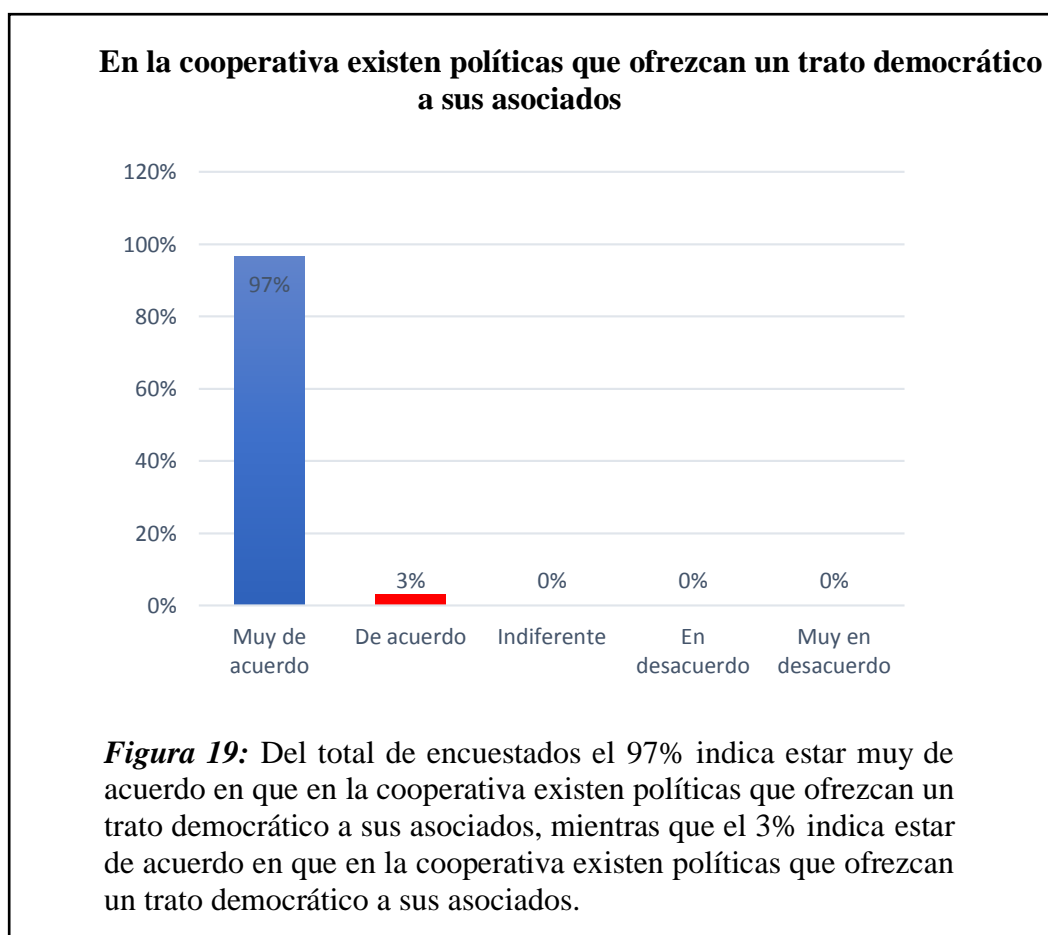


Tabla 26

La cooperativa se preocupa por realizar acciones que permitan el desarrollo económico de sus asociados

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	47	78%	78%
De acuerdo	2	3%	82%
Indiferente	0	0%	82%
En desacuerdo	3	5%	87%
Muy en desacuerdo	8	13%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

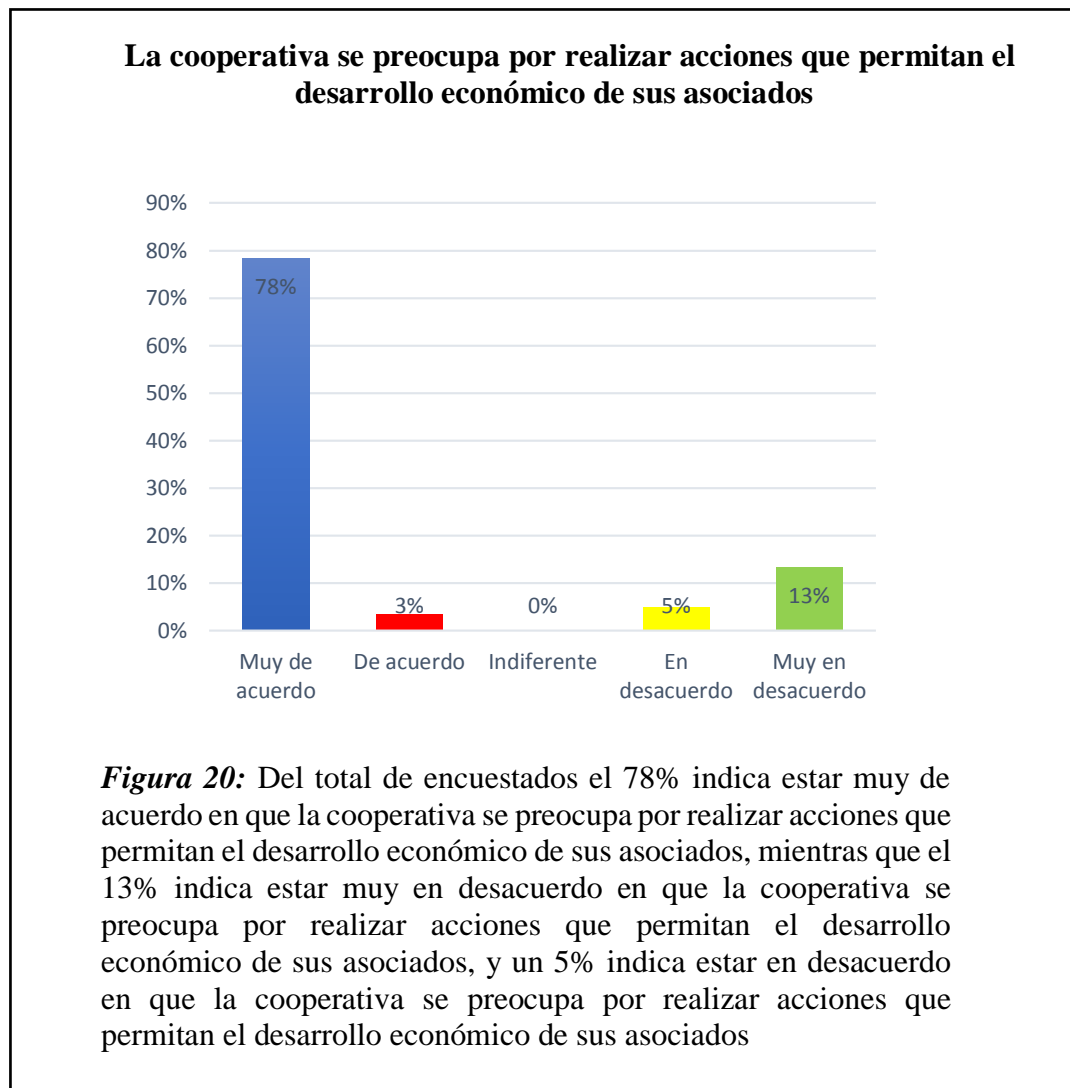


Tabla 27

La administración de recursos que gestiona la cooperativa se orienta a maximizar los beneficios de los asociados

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	47	78%	78%
De acuerdo	2	3%	82%
Indiferente	0	0%	82%
En desacuerdo	3	5%	87%
Muy en desacuerdo	8	13%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

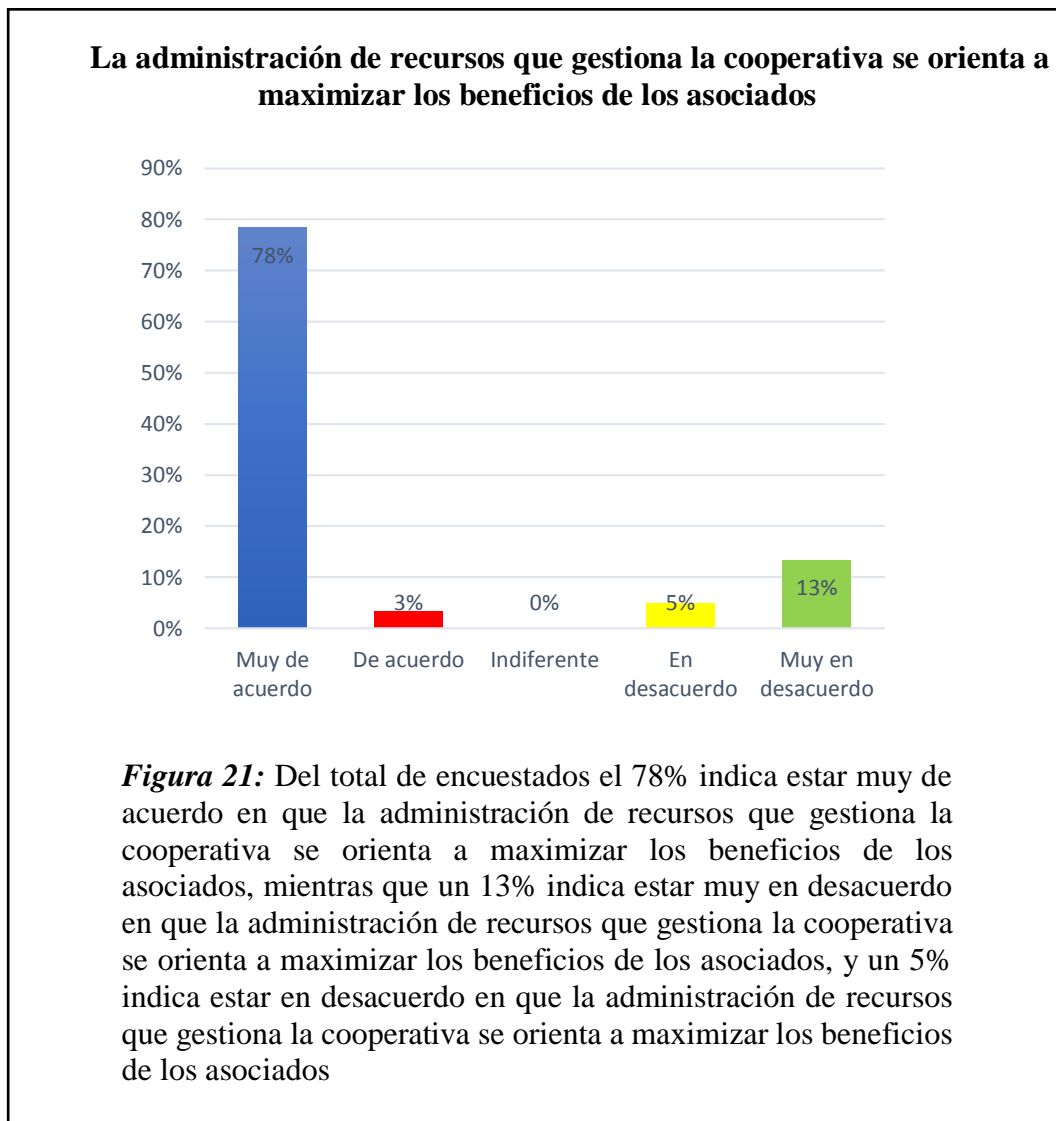


Tabla 28

La cooperativa desarrolla alianzas estratégicas con el fin de obtener financiamiento de otras instituciones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	28	47%	47%
De acuerdo	10	17%	63%
Indiferente	2	3%	67%
En desacuerdo	3	5%	72%
Muy en desacuerdo	17	28%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

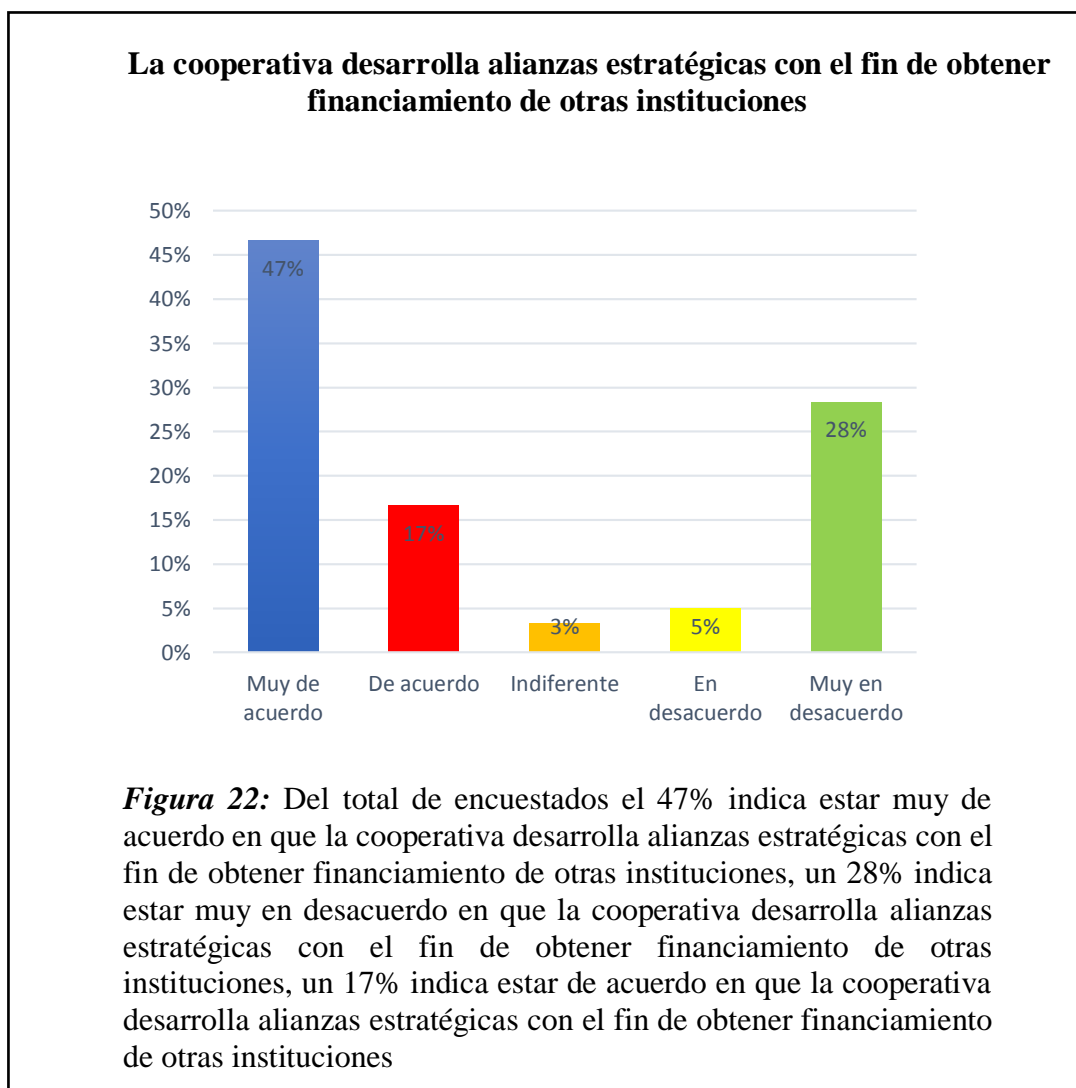


Tabla 29

La cooperativa aplica actividades que se orientan a disminuir los impactos medio ambientales de la producción de café

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	38	63%	63%
De acuerdo	10	17%	80%
Indiferente	2	3%	83%
En desacuerdo	10	17%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

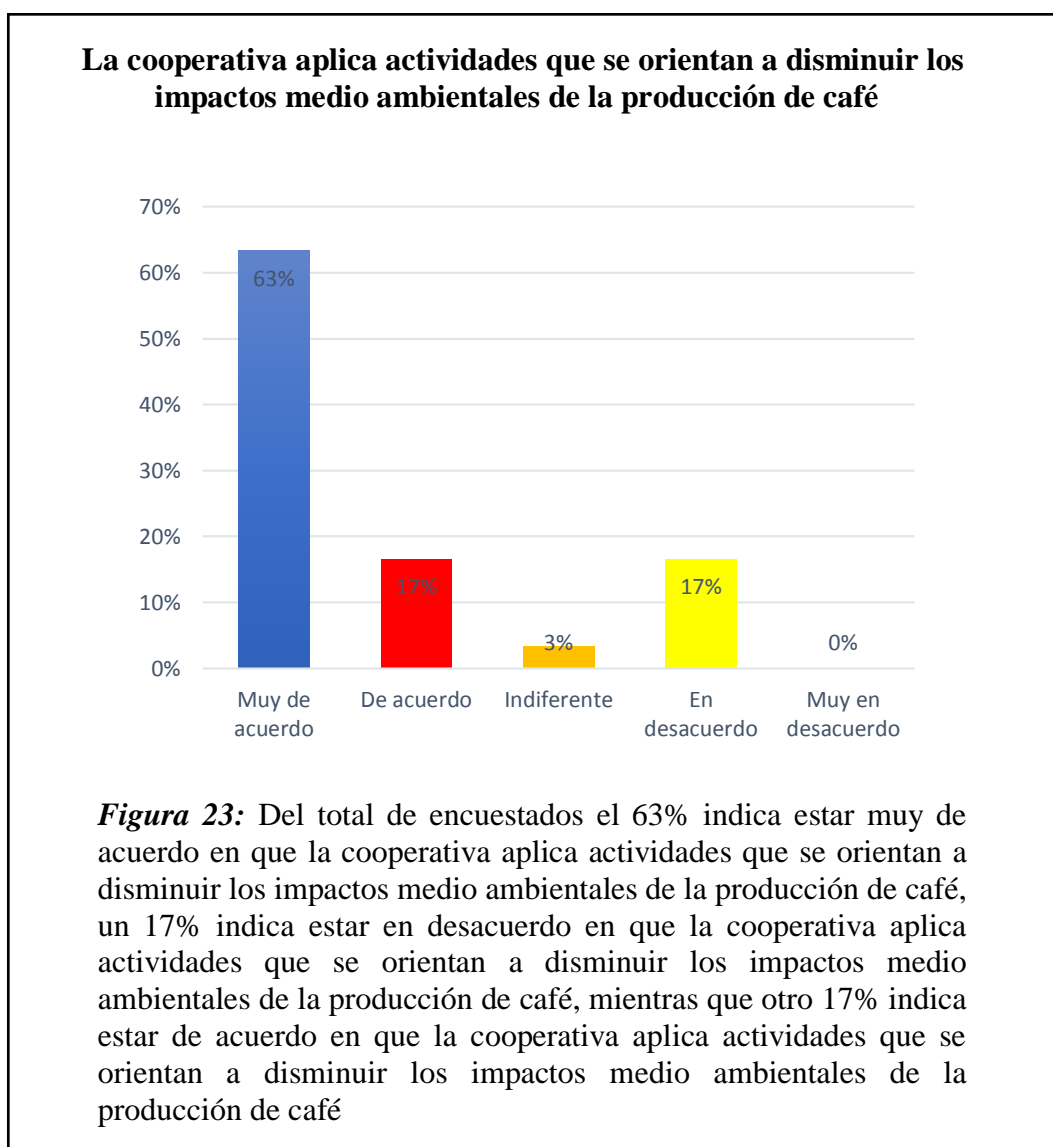


Tabla 30

La cooperativa se preocupa por ofrecer a sus asociados recursos que no generan impactos significativos en los suelos de sembrío

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	28	47%	47%
De acuerdo	3	5%	52%
Indiferente	2	3%	55%
En desacuerdo	10	17%	72%
Muy en desacuerdo	17	28%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

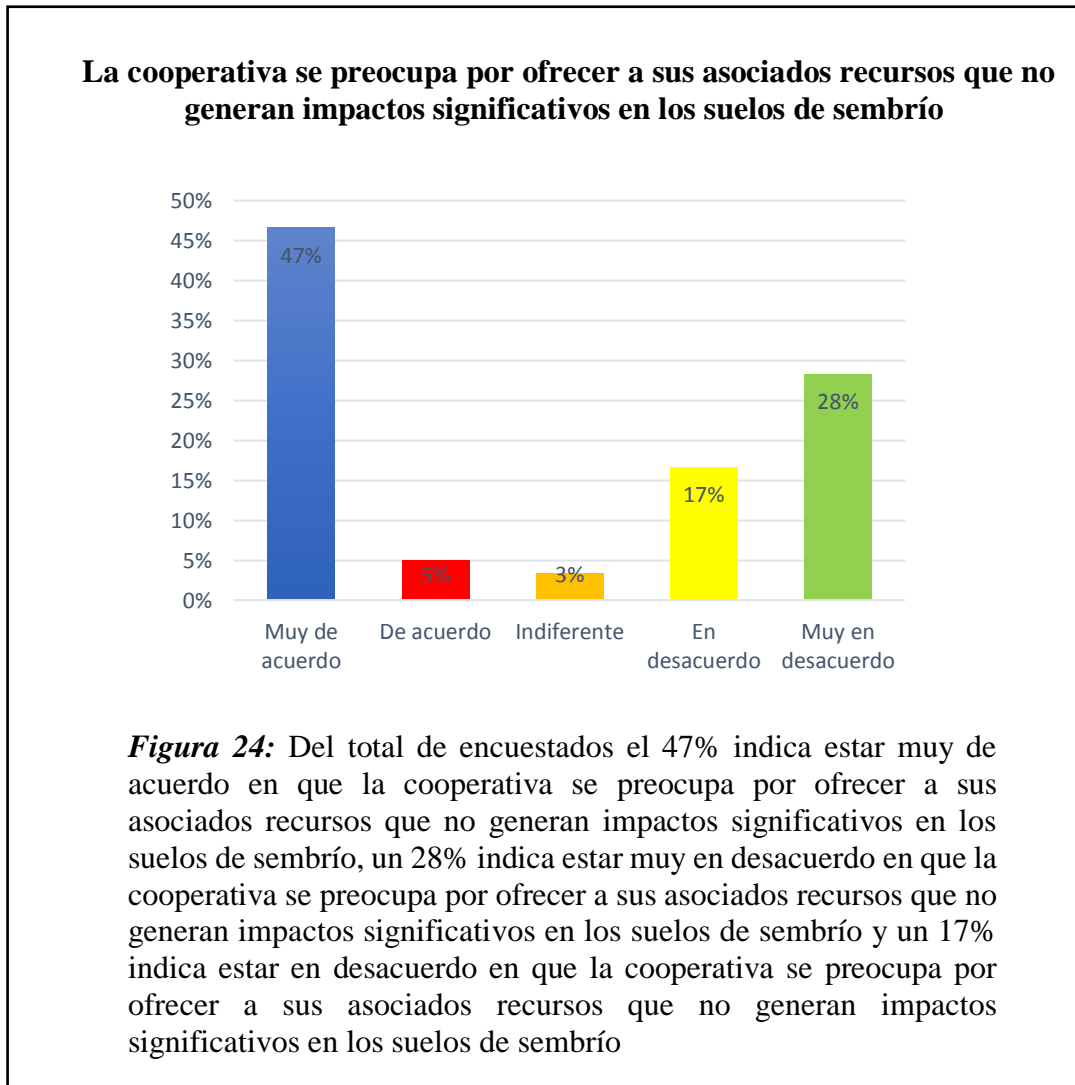


Tabla 31

Las actividades y resultados de gestión de la cooperativa son mostrados de manera transparente a todos sus asociados

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	60	100%	100%
De acuerdo	0	0%	100%
Indiferente	0	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

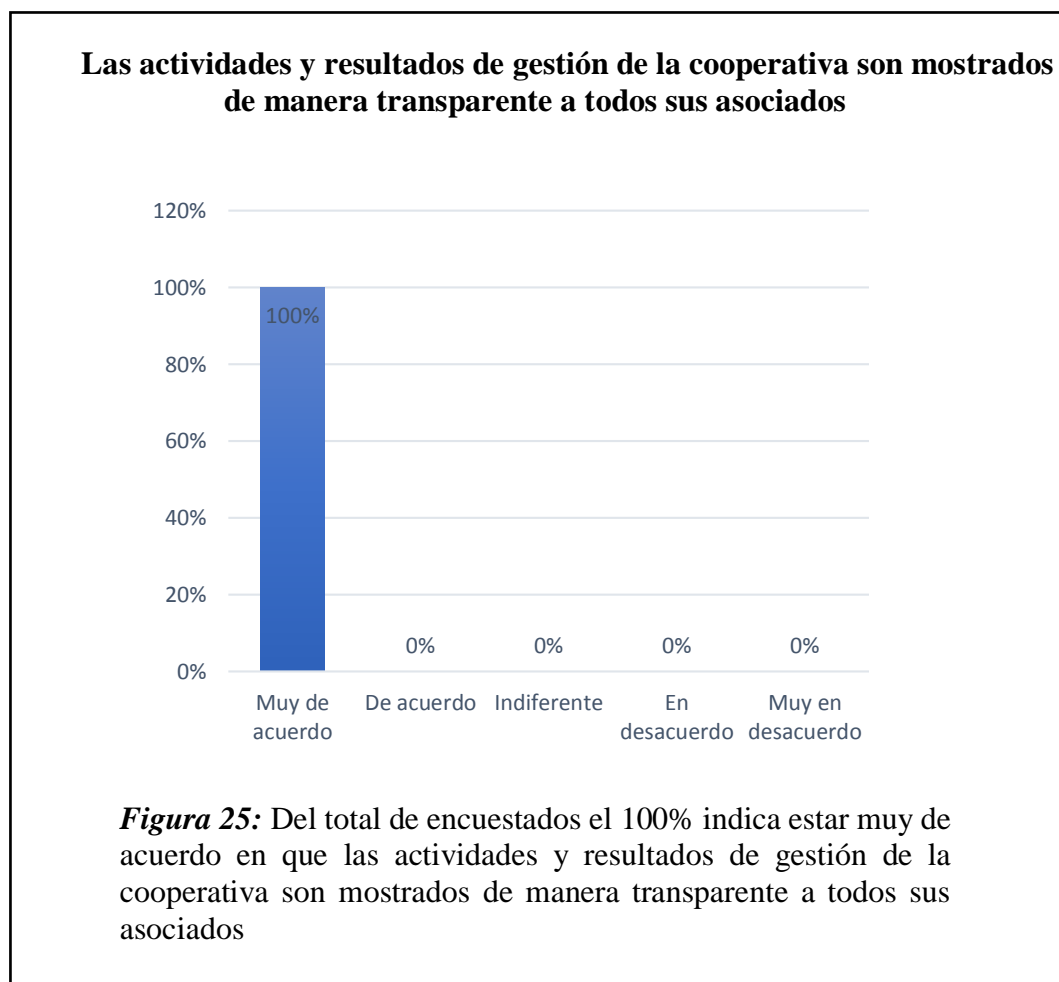


Tabla 32

La cooperativa se preocupa por publicar sus estados financieros

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	28	47%	47%
De acuerdo	14	23%	70%
Indiferente	18	30%	100%
En desacuerdo	0	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

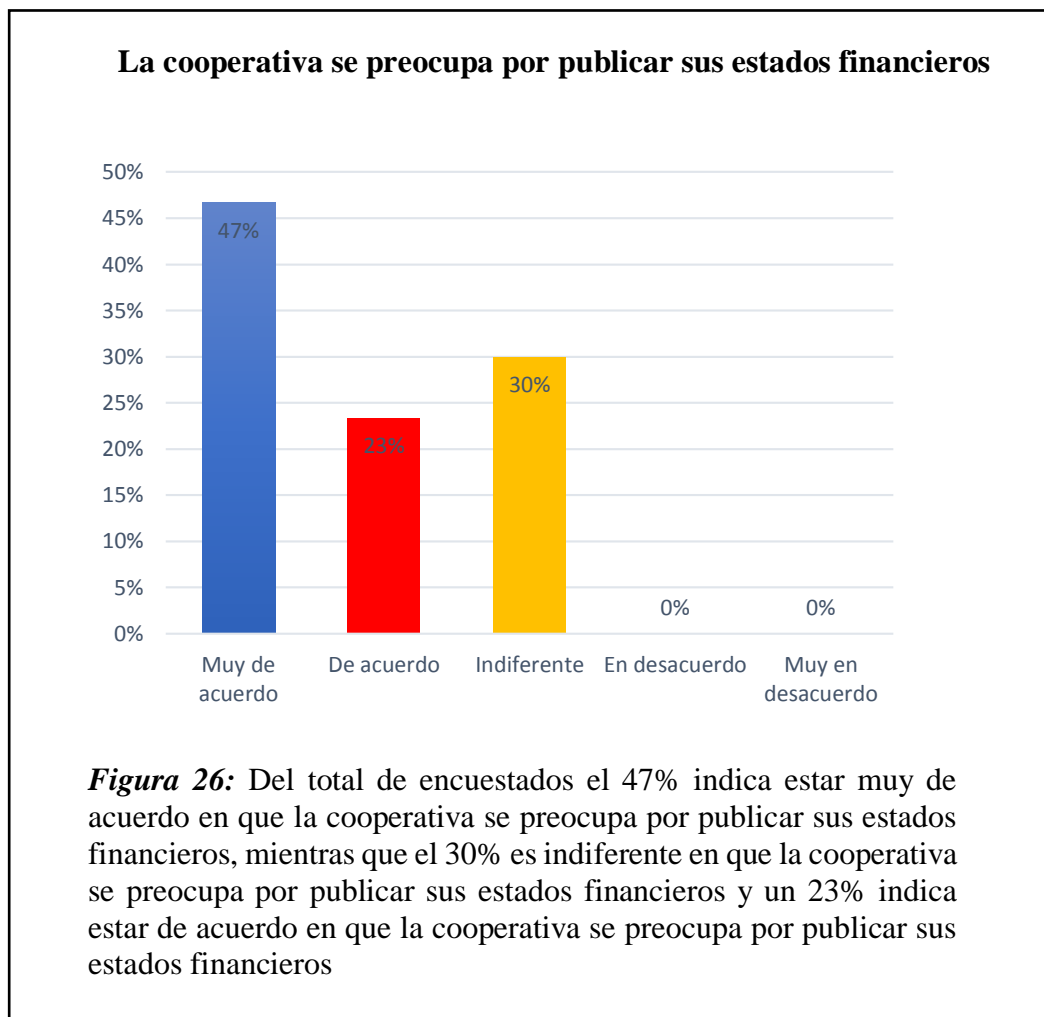


Tabla 33

La cooperativa se preocupa por promover actividades de desarrollo sostenible con sus asociados

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	58	97%	97%
De acuerdo	2	3%	100%
Indiferente	0	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

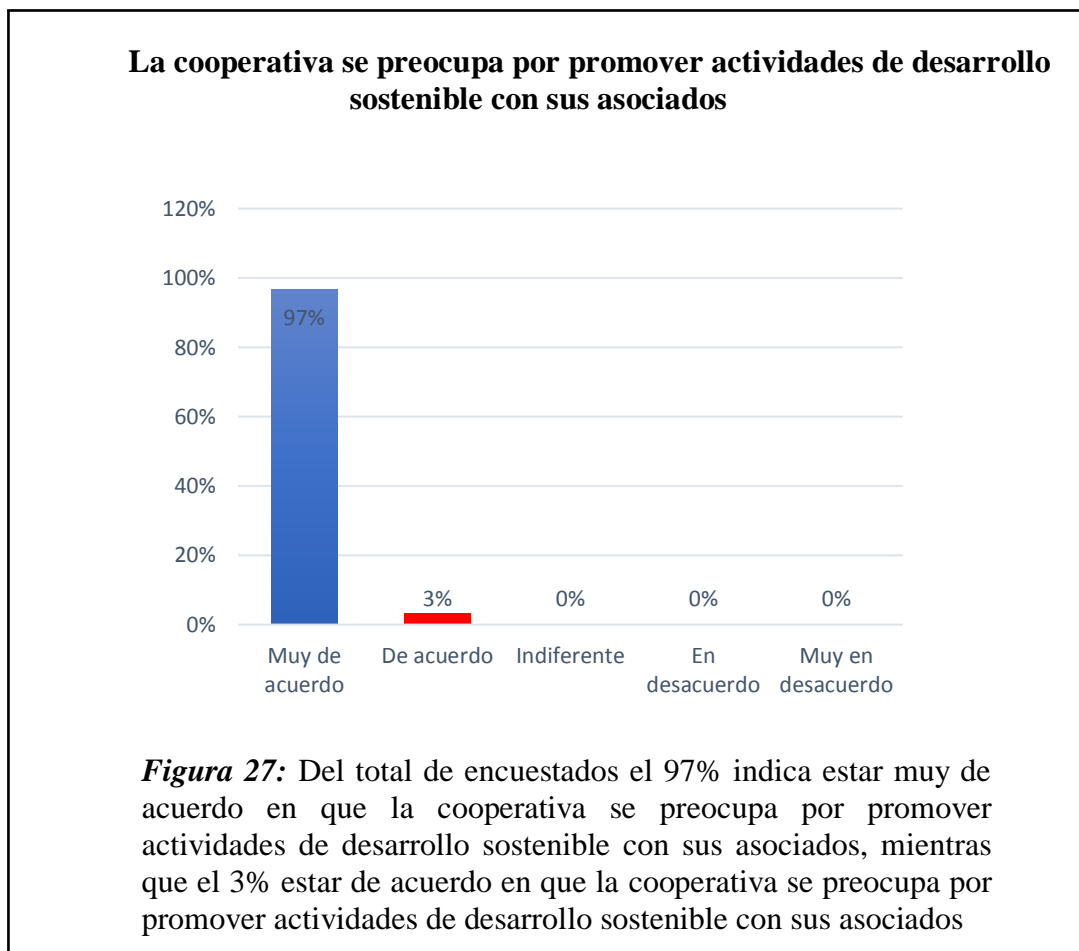


Tabla 34

La cooperativa promueve actividades de cuidado de medioambiente con los grupos de interés

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	45	75%	75%
De acuerdo	4	7%	82%
Indiferente	11	18%	100%
En desacuerdo	0	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

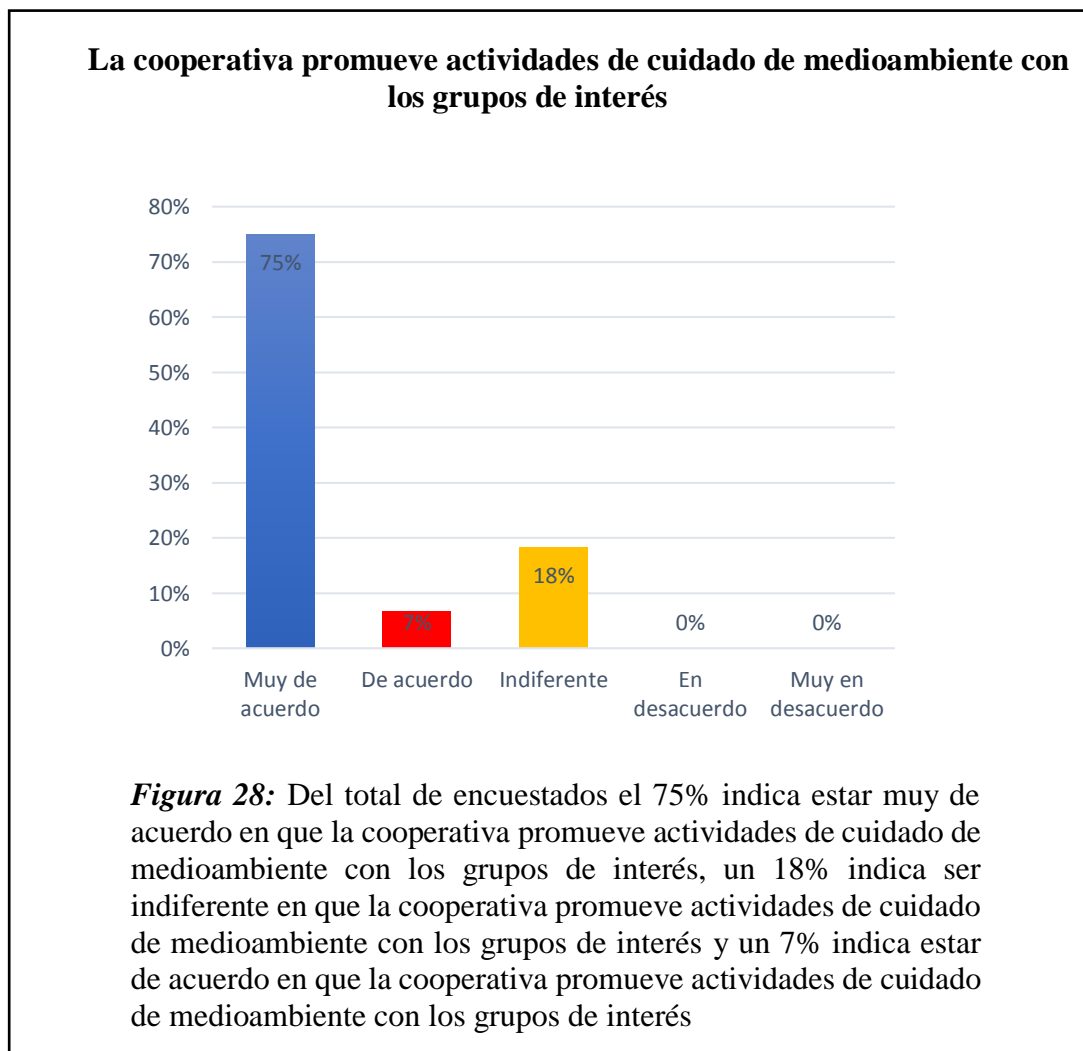


Tabla 35

La cooperativa se preocupa por transmitir una imagen positiva con la sociedad y grupos de interés

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	42	70%	70%
De acuerdo	0	0%	70%
Indiferente	0	0%	70%
En desacuerdo	0	0%	70%
Muy en desacuerdo	18	30%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

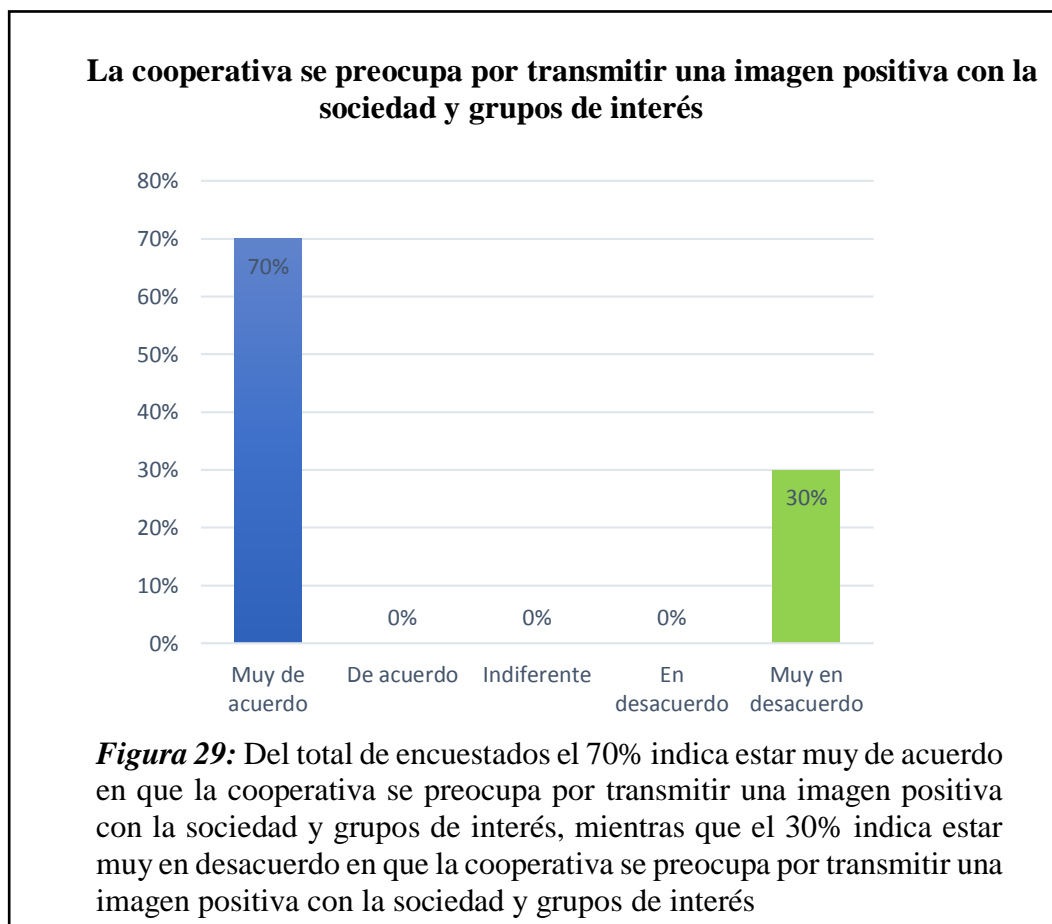
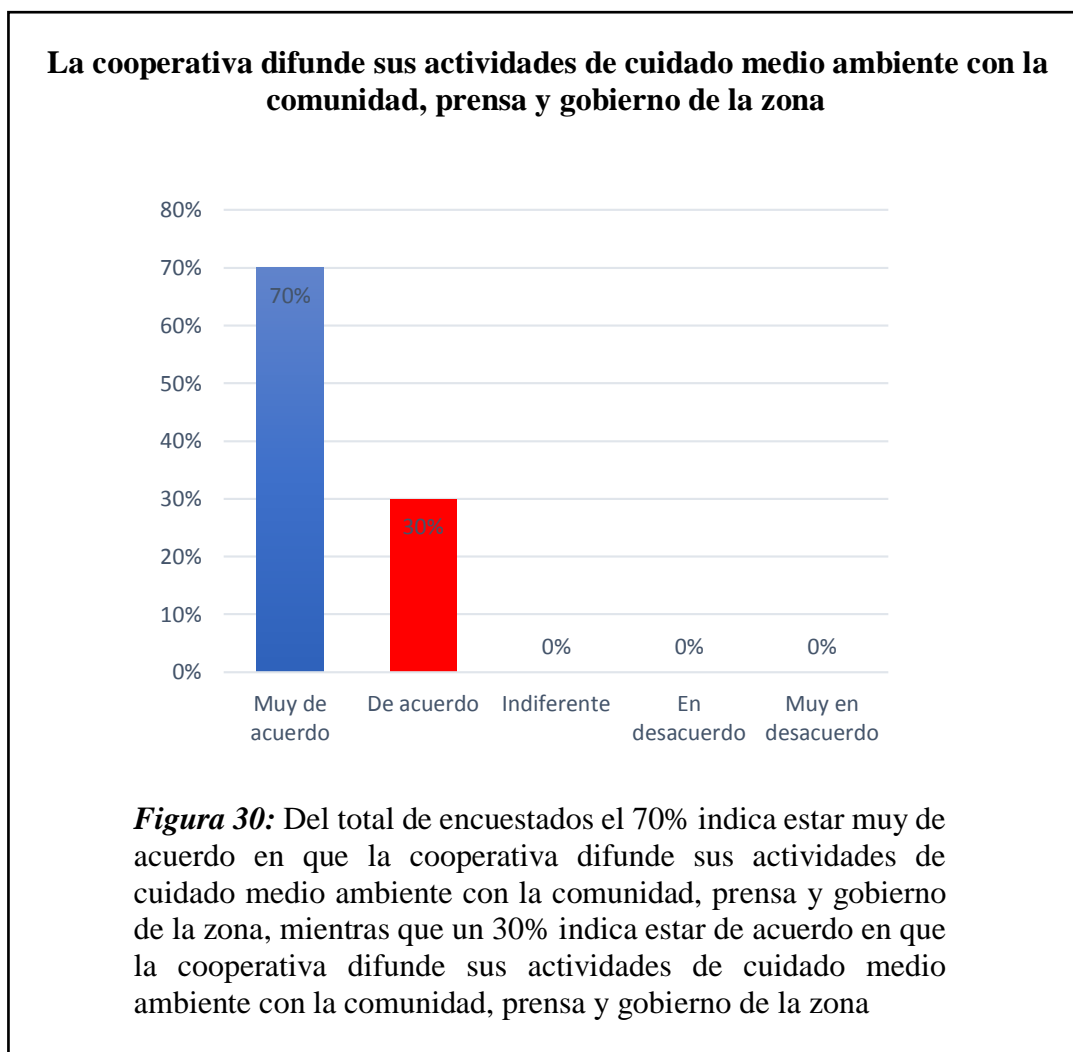


Tabla 36

La cooperativa difunde sus actividades de cuidado medio ambiente con la comunidad, prensa y gobierno de la zona

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	42	70%	70%
De acuerdo	18	30%	100%
Indiferente	0	0%	100%
En desacuerdo	0	0%	100%
Muy en desacuerdo	0	0%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia



3.1.2. Presentación de las dimensiones de la variable independiente (ítems agrupados)

Tabla 37

Nivel de la dimensión formulación de la estrategia (ítems agrupados)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	15	100%	100%
Medio	0	0%	100%
Bajo	0	0%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

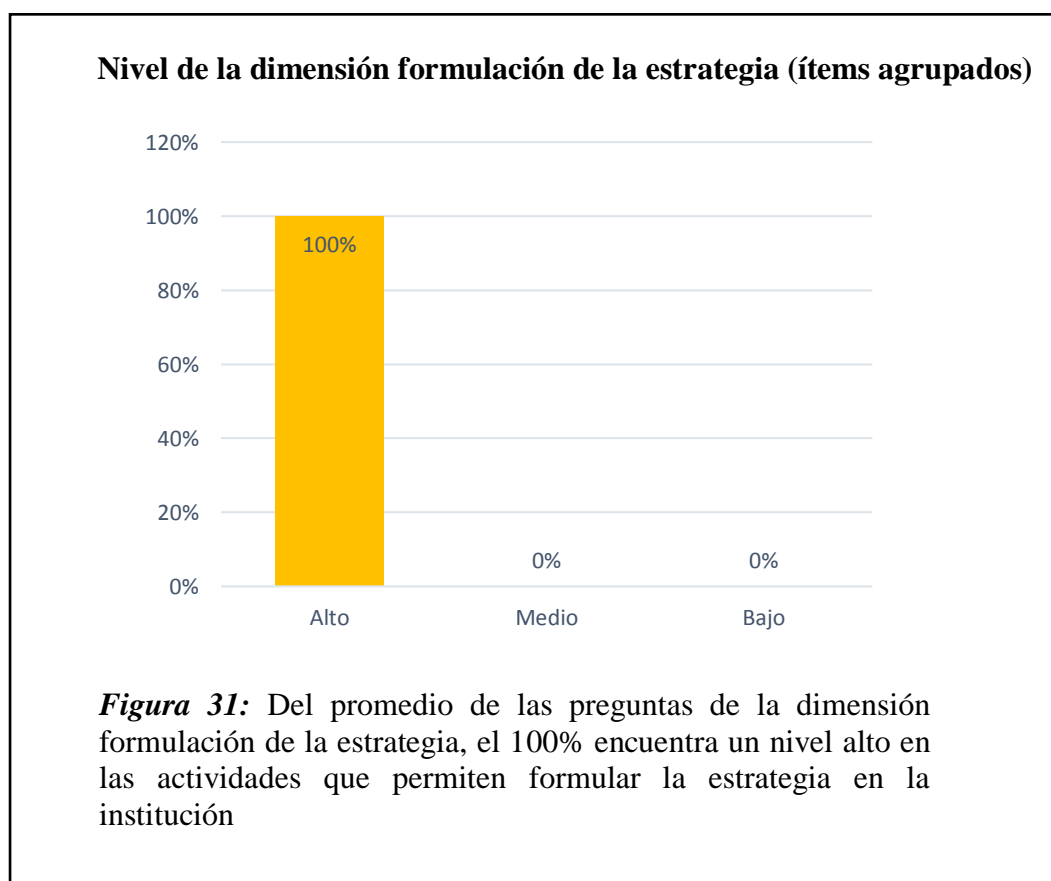


Tabla 38

*Nivel de la dimensión implementación de la estrategia
(ítems agrupados)*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	3	20%	20%
Medio	12	80%	100%
Bajo	0	0%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

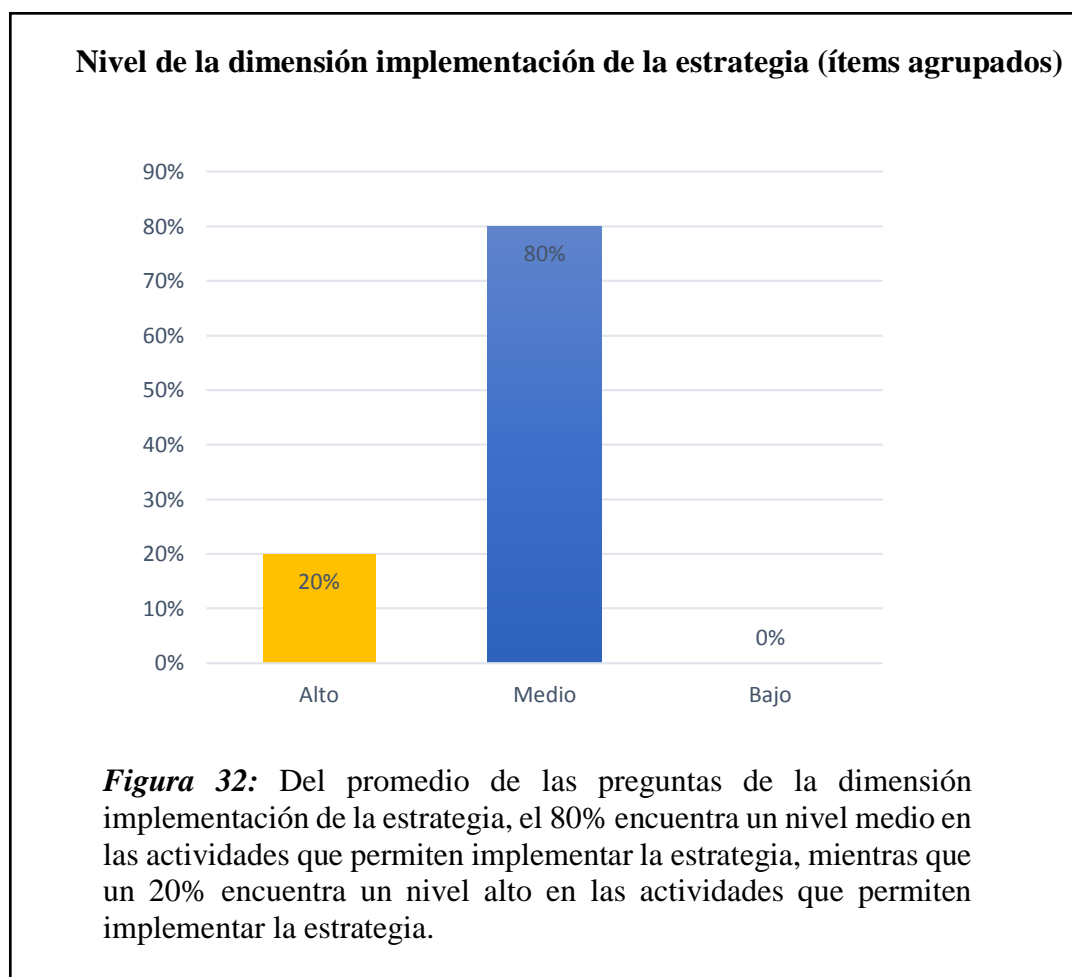


Tabla 39

Nivel de la dimensión evaluación de la estrategia (ítems agrupados)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	3	20%	20%
Medio	8	53%	73%
Bajo	4	27%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia

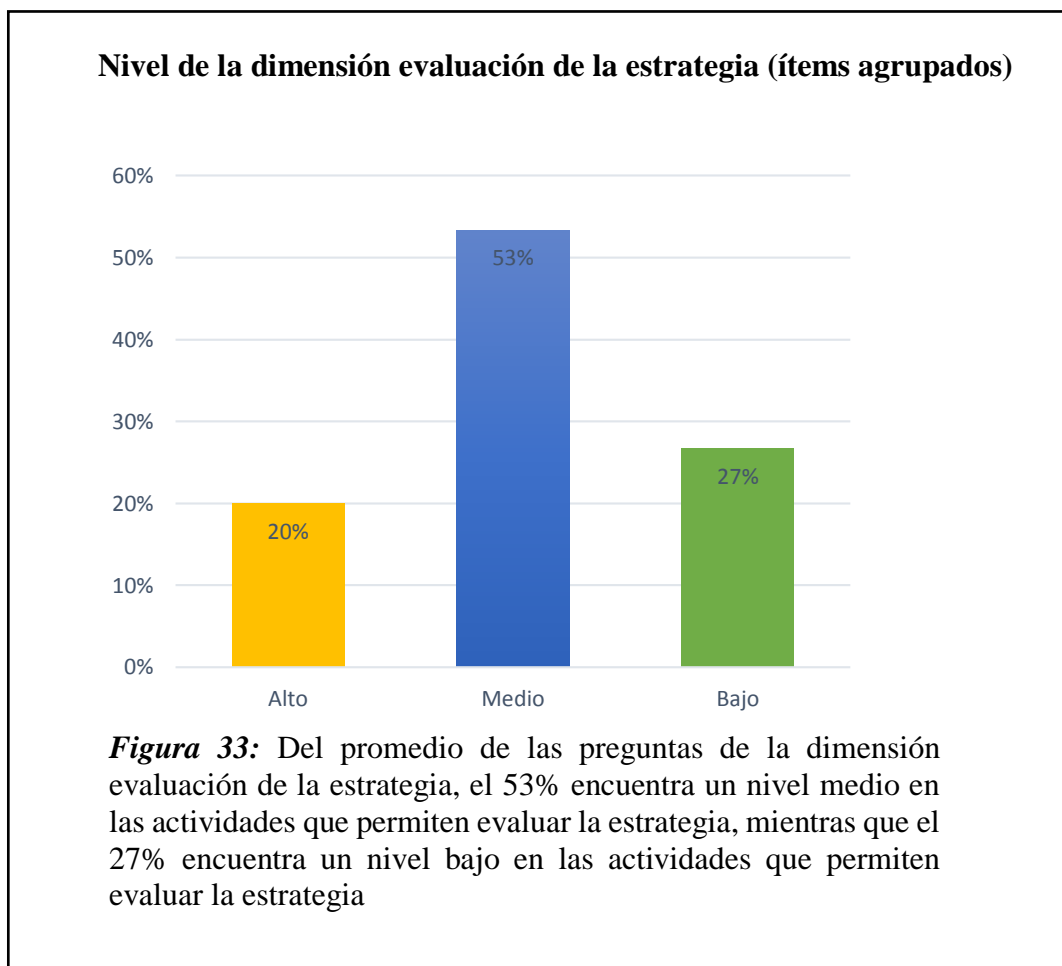
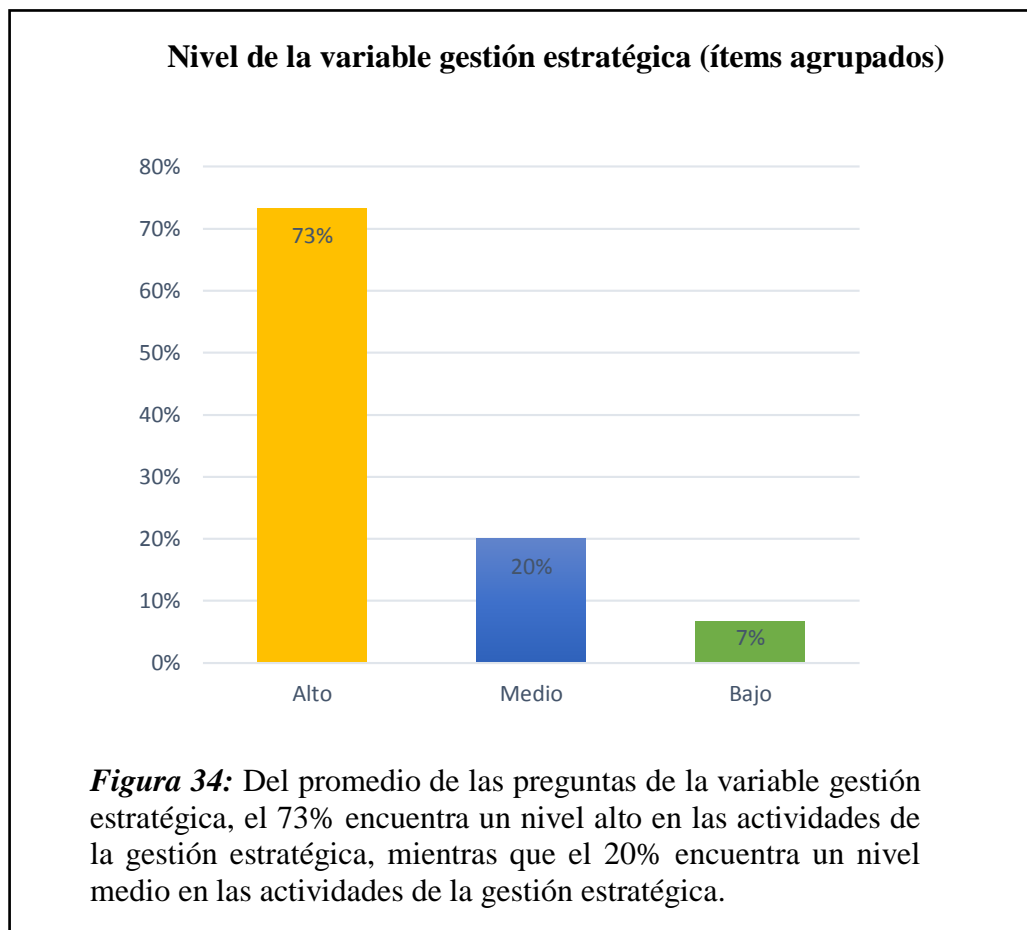


Tabla 40

Nivel de la variable gestión estratégica (ítems agrupados)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	11	73%	73%
Medio	3	20%	93%
Bajo	1	7%	100%
Total	15	100%	

Fuente: elaboración propia



3.1.3. Presentación de las dimensiones de la variable dependiente (ítems agrupados)

Tabla 41

Nivel de la dimensión administración estratégica (ítems agrupados)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	5	8%	8%
Medio	45	75%	83%
Bajo	10	17%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

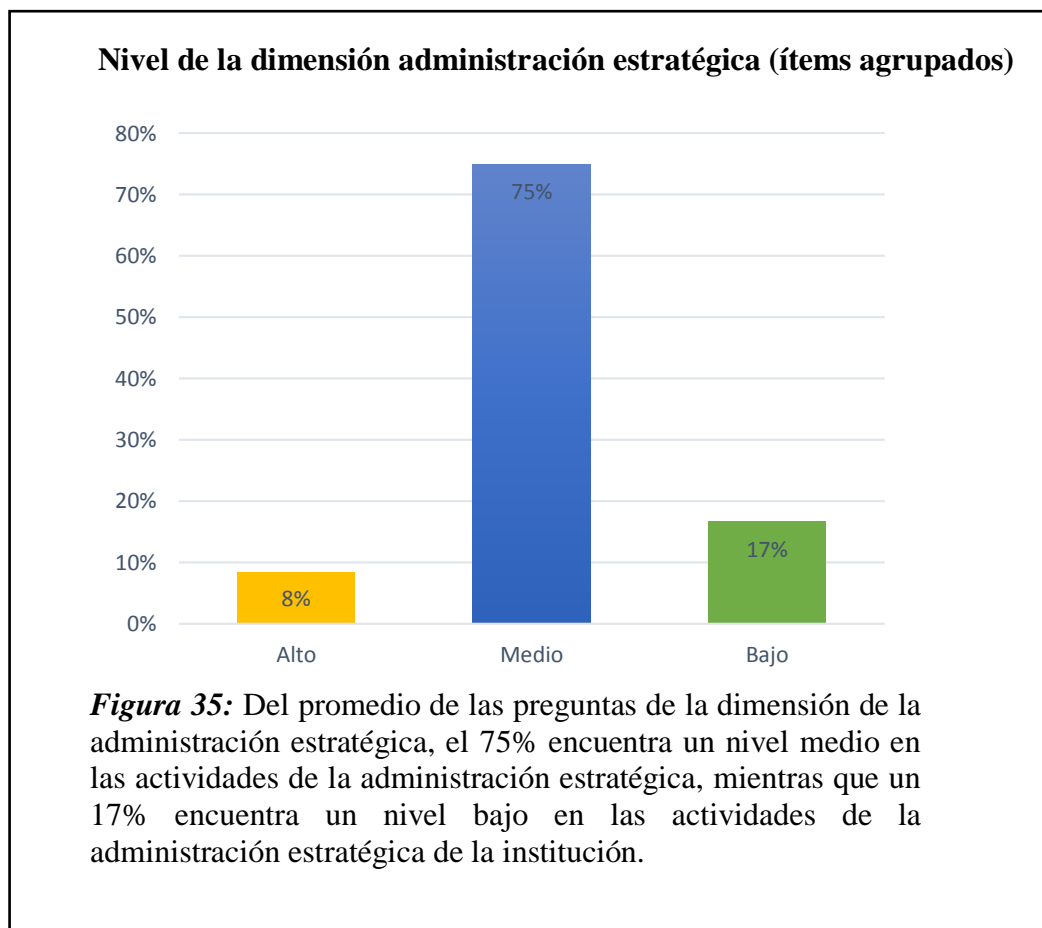


Tabla 42

Nivel de la dimensión gestión de personas (ítems agrupados)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	37	62%	62%
Medio	8	13%	75%
Bajo	15	25%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

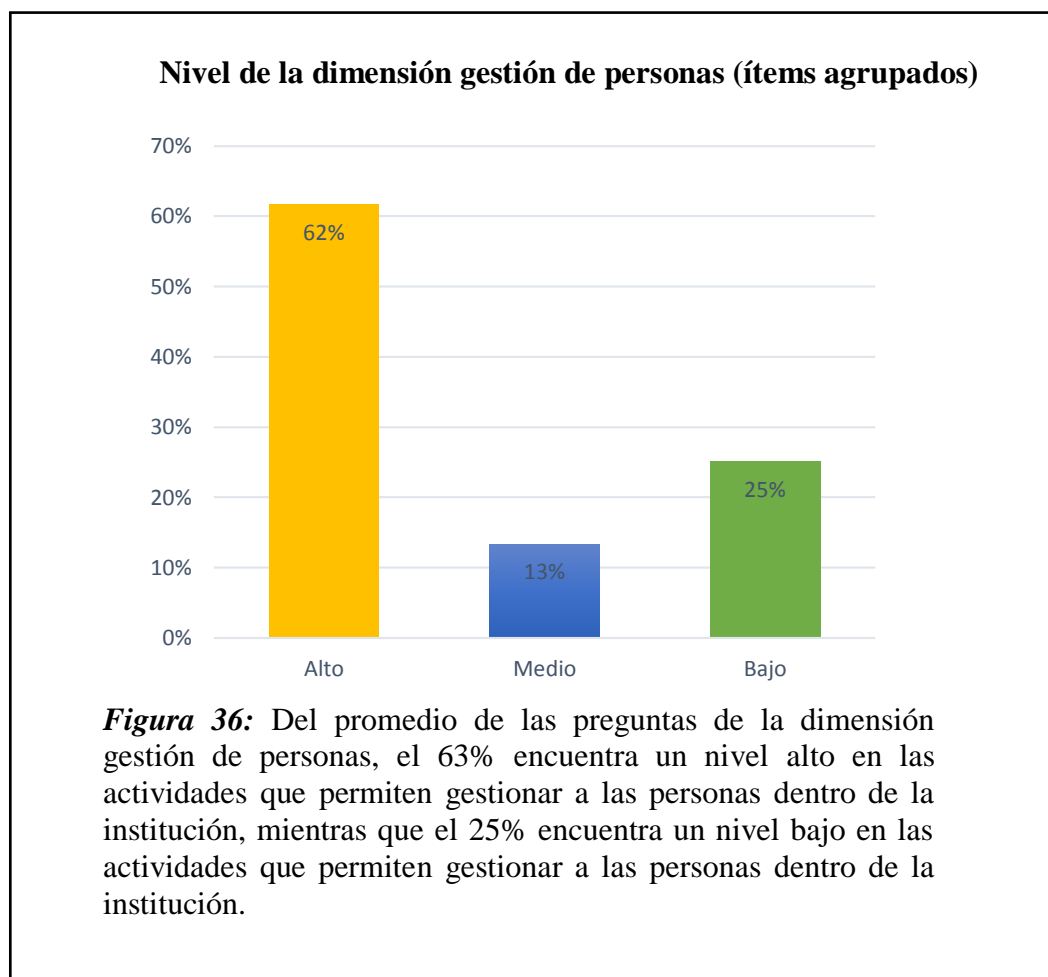


Tabla 43

Nivel de la dimensión administración de recursos (ítems agrupados)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	20	33%	33%
Medio	34	57%	90%
Bajo	6	10%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

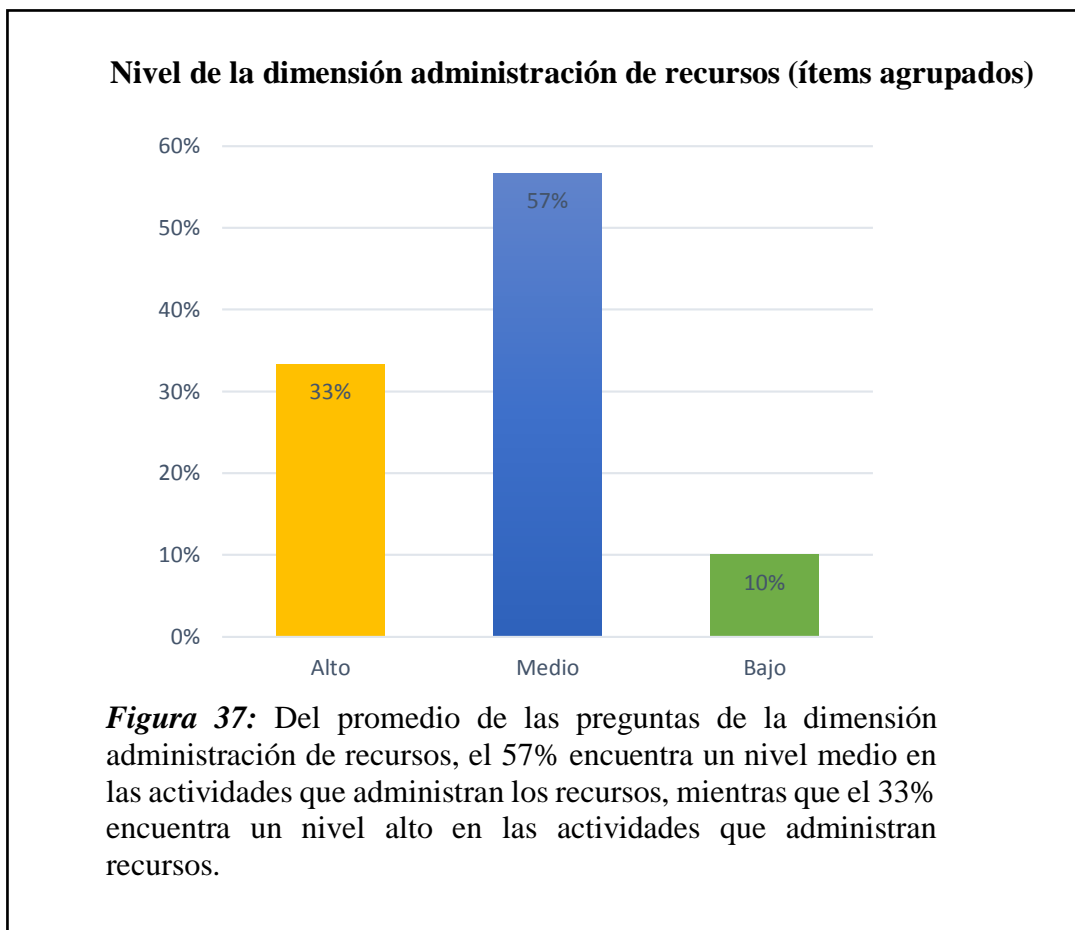


Tabla 44

Nivel de la dimensión administración de recursos (ítems agrupados)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	58	97%	97%
Medio	2	3%	100%
Bajo	0	0%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

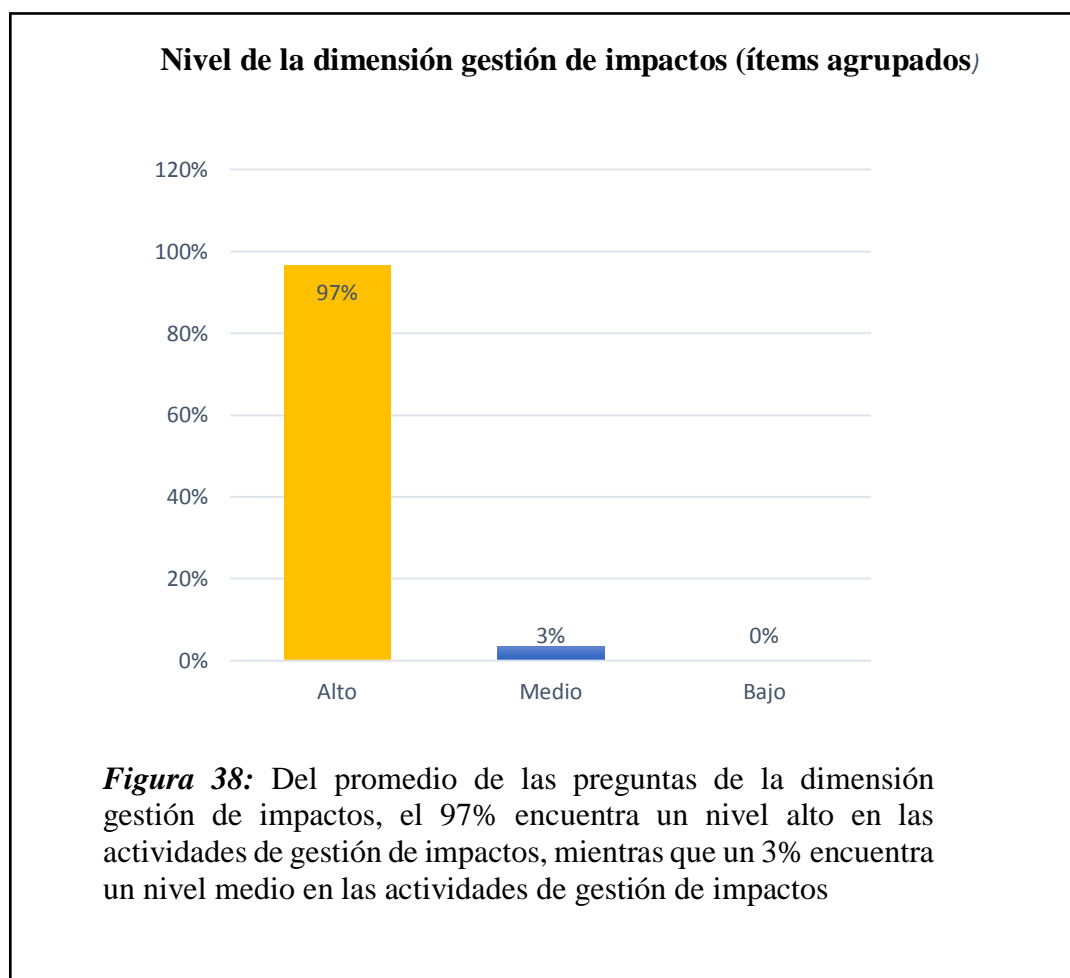


Tabla 45

*Nivel de la dimensión capacidad de responsabilidad
(ítems agrupados)*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	55	92%	92%
Medio	3	5%	97%
Bajo	2	3%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

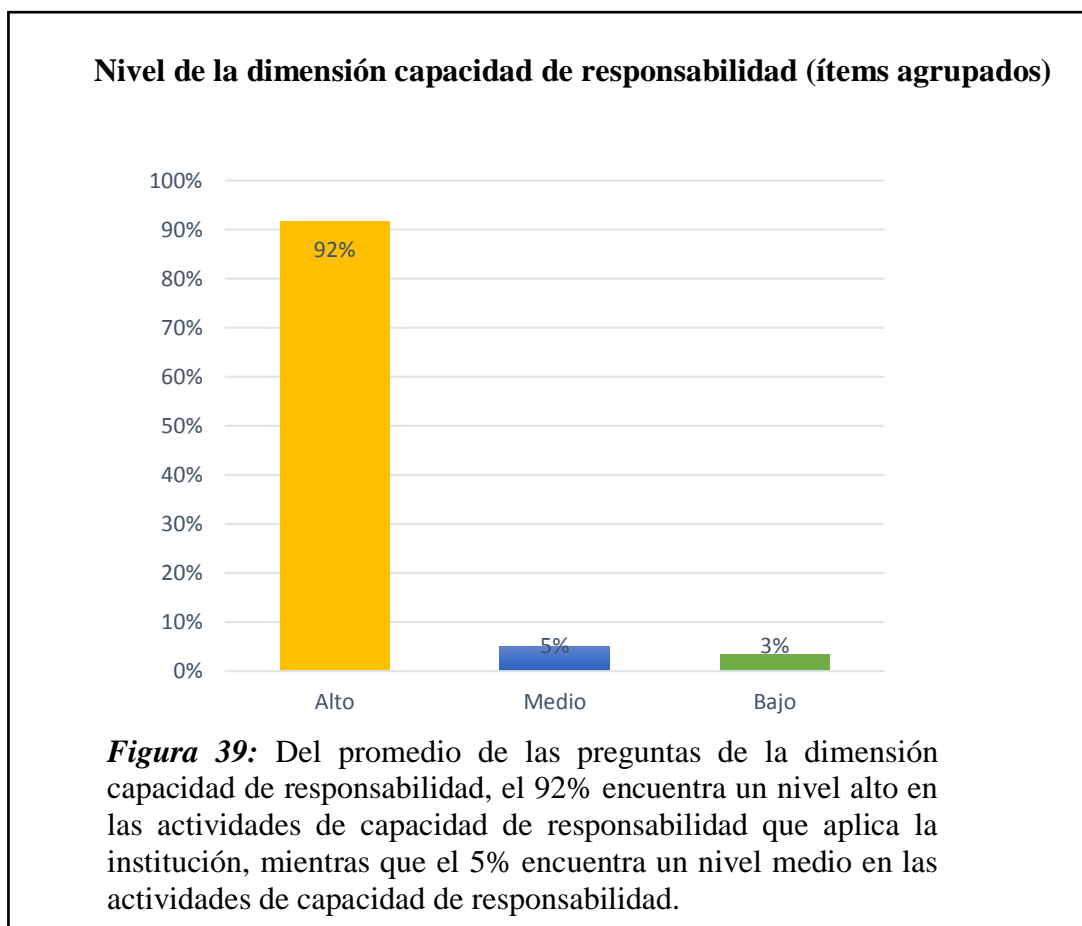


Tabla 46

Nivel de la dimensión capacidad de promoción (ítems agrupados)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	32	53%	53%
Medio	14	23%	77%
Bajo	14	23%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

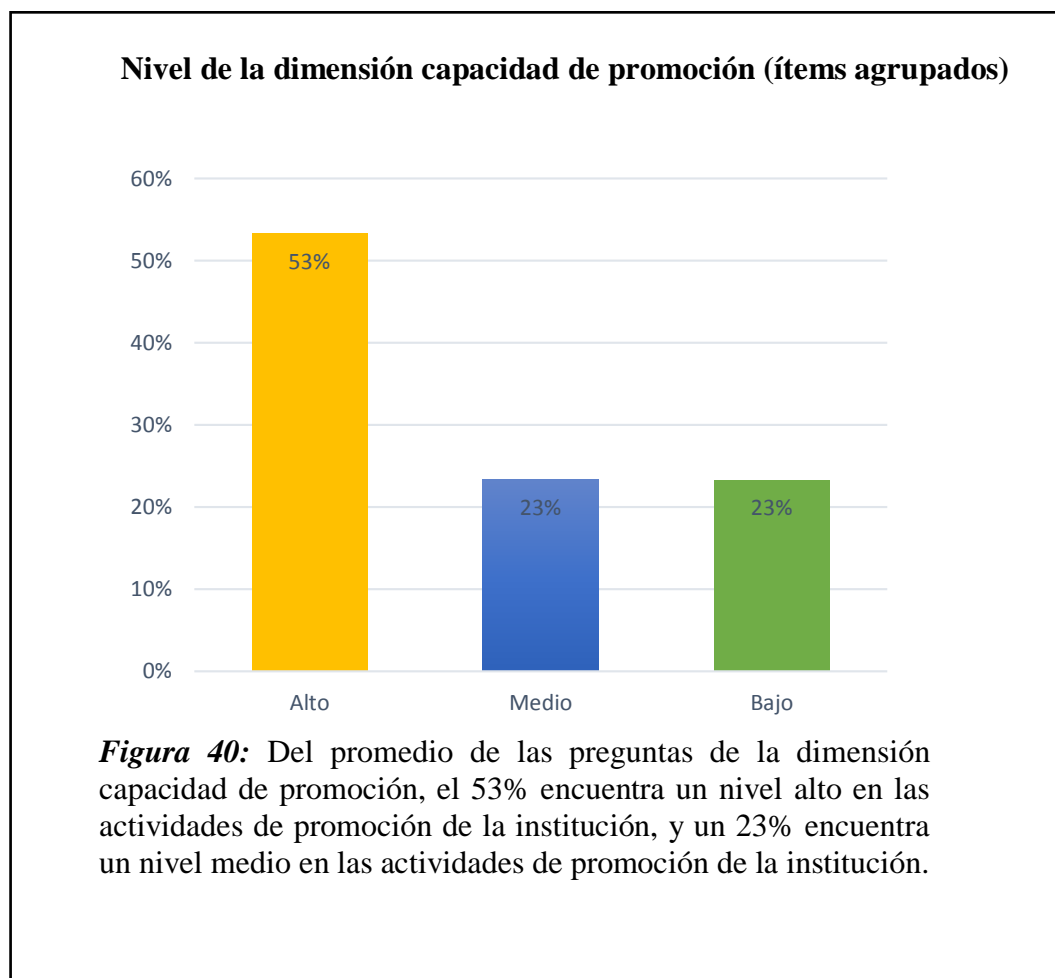


Tabla 47

*Nivel de la dimensión gestión de relaciones públicas
(ítems agrupados)*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	10	17%	17%
Medio	12	20%	37%
Bajo	38	63%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia

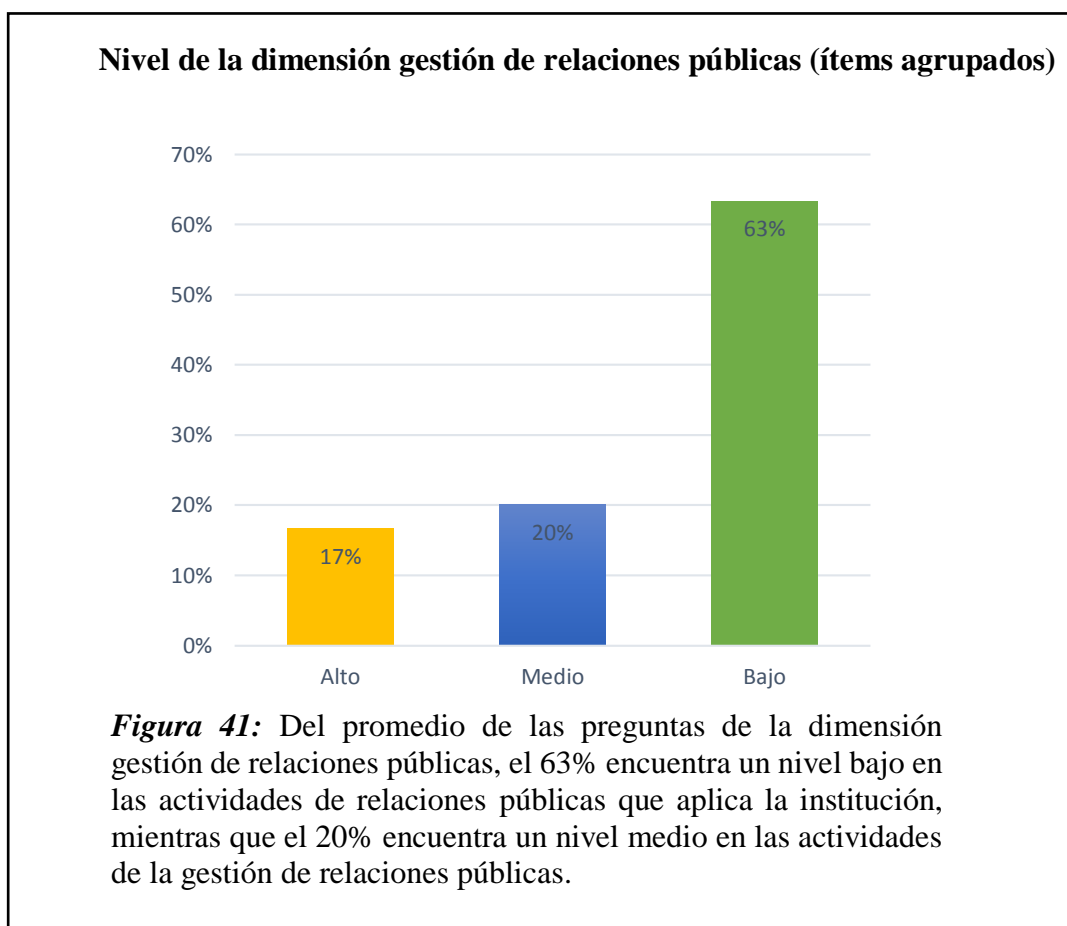
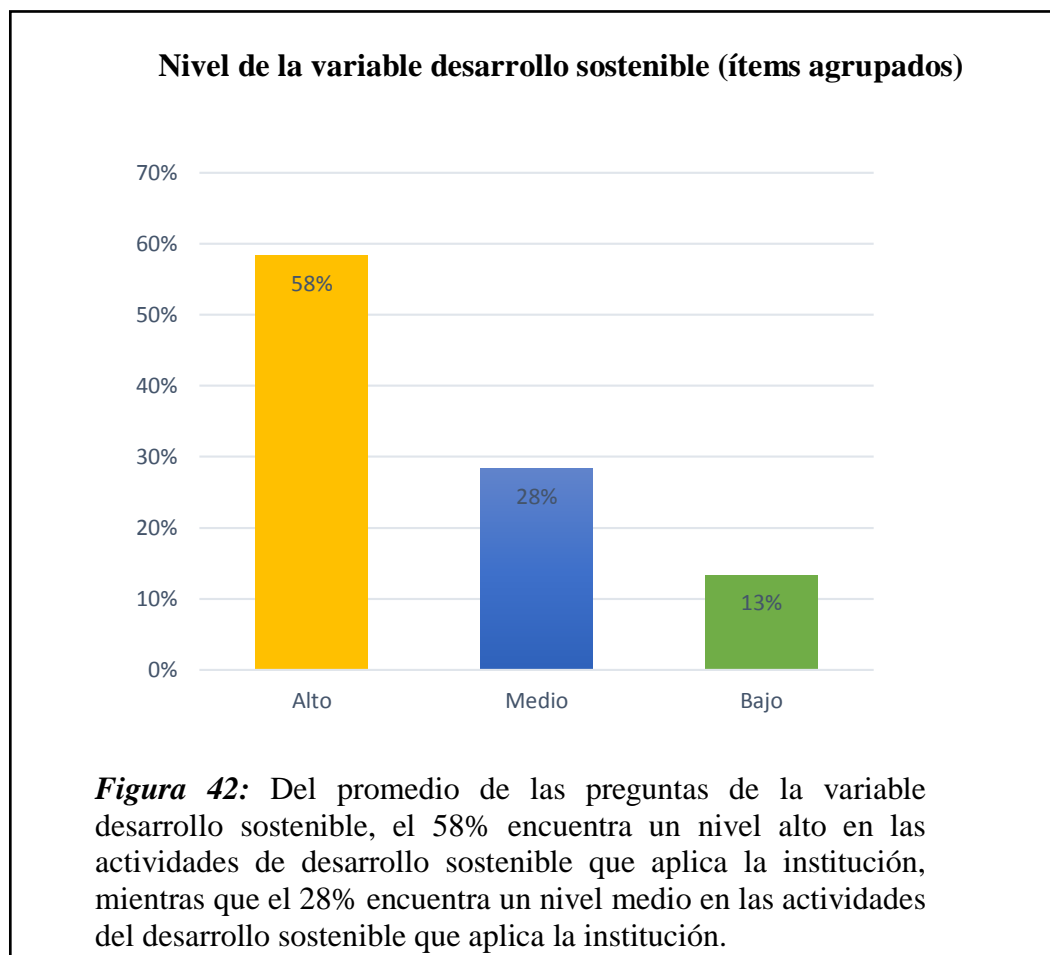


Tabla 48

Nivel de la variable desarrollo sostenible (ítems agrupados)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	35	58%	58%
Medio	17	28%	87%
Bajo	8	13%	100%
Total	60	100%	

Fuente: elaboración propia



3.2. Discusión de resultados

Determinar el nivel de gestión estratégica actual que presenta la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.

De acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 40, se evidencia que del promedio de encuestados el 73% indica que las acciones de gestión estratégica que aplica la cooperativa tienen un nivel alto. Stoner, Edward y Gilbert (1999) determinan que la gestión estratégica es un instrumento que ayuda los directivos de las organizaciones a plantearse alternativas o estrategias para poder hacer frente a los cambios constantes que presenta el micro y macro entorno y, a través de ello, elegir el futuro que queremos para nuestra organización.

Identificar el nivel sostenibilidad de la producción de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.

De acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 48, se evidencia que el 58% de los encuestados encuentra un nivel alto de sostenibilidad de la producción de café en los socios de la cooperativa Selva Andina, Jaén, mientras que un 28% encuentra un nivel medio. La Tabla 18 muestra que del total de encuestados el 73% indica estar muy en desacuerdo en que el desarrollo de programas se orienta a mejorar las actividades de producción de sus asociados. La Tabla 19 indica que del total de encuestados el 87% indica estar muy en desacuerdo en que la cooperativa desarrolla presupuestos que permiten el logro de los objetivos. La Tabla 21 muestra que el 72% de los encuestados indica estar muy en desacuerdo en que las actividades de gestión de la cooperativa consideran el desarrollo sostenible de los sembríos de café, la Tabla 22 muestra que del total de encuestados el 72% indica estar muy en desacuerdo en que en la cooperativa existe una planificación de actividades para asegurar la calidad de los sembríos para generaciones futuras. Por lo cual se puede deducir que existen ciertas limitantes que no permiten generar un desarrollo sostenible de la producción de café en la cooperativa Selva Andina.

Al respecto Carvalho (2006) enfatiza que la sostenibilidad es un compromiso con el futuro, no un objetivo que se puede lograr, sino un camino que las organizaciones deben seguir en busca de mejores soluciones a los problemas humanos, ya sean económicos, sociales o ambientales. Ninguna toma de decisiones está libre de impactos y todos deben planificarse de tal manera que puedan neutralizarse o minimizarse. La sostenibilidad se manifiesta a través de acciones que apoyan las estructuras de gestión de las

organizaciones, afirmando que ser una organización sostenible significa ser económicamente rentable, ambientalmente responsable y socialmente responsable. El concepto de sostenibilidad se refiere a acciones vinculadas a valores, objetivos y procesos que son designados por organizaciones con el propósito de crear valor en las dimensiones económica, social y ambiental. Para mejorar el nivel de sostenibilidad que presenta la Cooperativa Selva Andina, se puede tomar las recomendaciones de las investigaciones de Azabache y Quiroz (2017) quienes recomiendan que crear asociaciones y cadenas productivas que agreguen valor a los cultivos de la empresa.

Identificar los factores que permiten la sostenibilidad de la producción café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.

Un factor que permite la sostenibilidad de la producción café en la cooperativa Selva Andina, es la dimensión gestión de personas. La Tabla 42 muestra que el 62% del promedio de encuestados encuentra un nivel alto en las actividades de gestión de personas que aplica la cooperativa. Según Carvalho (2006) el éxito de OSFL está estrechamente relacionado con el desempeño de los recursos humanos, el compromiso, las acciones, las decisiones y las ideas que protegen el medio ambiente y distribuyen riqueza. Por lo tanto, la gestión del capital humano adquiere gran importancia en cualquier organización y cuando se desarrolla estratégicamente puede beneficiarse significativamente para el logro de los objetivos y la misión de las organizaciones. De los resultados se pueden deducir que la cooperativa se preocupa por capacitar a sus asociados y motivarlos correctamente con el fin de mejorar los niveles de producción sostenible de sus sembríos.

La dimensión gestión de impactos, permite la sostenibilidad de la cooperativa Selva Andina, de acuerdo a la Tabla 44 el 97% de los encuestados, encuentra un nivel significativo en las actividades de gestión de impactos. Según Carvalho (2006) la gestión del impacto es un área de gran importancia con respecto a la sostenibilidad de las organizaciones, ya que está vinculada a la gestión y la comprensión de los cambios causados por las acciones o actividades desarrolladas por la OSFL dentro de su alcance de su misión social. Por lo tanto, se enfatiza, que la sostenibilidad de estas organizaciones depende en gran medida del impacto causado por la intervención social en el público objetivo y la sociedad en general. De los resultados de la investigación se desprende que la cooperativa aplica actividades que

permiten la protección del medio ambiente de la localidad, además provee de recursos que no generan impactos en los suelos de los sembríos.

La dimensión capacidad de responsabilidad, permite la sostenibilidad de la cooperativa Selva Andina, el 92% de los encuestados encuentra un nivel alto en las capacidades de responsabilidad de la cooperativa. Según Carvalho (2006), la responsabilidad se refiere a la responsabilidad que una persona u organización tiene de comunicar o dar a conocer algo o algún tipo de actuación a otra persona. Este término está estrechamente relacionado con la responsabilidad de las organizaciones por la transparencia de sus actividades y resultados, incluida la transparencia de los recursos financieros, materiales y humanos. De los resultados mostrados, se deduce que la cooperativa se preocupa por mostrar de manera transparente las actividades que realiza a sus asociados.

La dimensión capacidad de promoción, permite la sostenibilidad de la cooperativa Selva Andina, La Tabla 46 muestra que el 53% de los encuestados encuentra un nivel alto en las actividades de promoción que aplica la cooperativa. En palabras de Carvalho (2006) la promoción adquiere mayor relevancia para la acción como estrategia de influencia política para promover las transformaciones políticas, económicas, sociales y culturales necesarias para la constitución de una nueva sociedad y una nueva institución política. De acuerdo a la recolección de datos, se deduce que la cooperativa se preocupa por promocionar las actividades de cambios sociales y desarrollo sostenible.

Elaborar la propuesta de gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.

La propuesta de gestión estratégica de la cooperativa, deben basarse en el desarrollo de las dimensiones de la aplicación de la estrategia y establecer indicadores de control de las estrategias que aplica la cooperativa.

3.3. Propuesta de gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café de la Cooperativa Selva Andina.

3.3.1. Introducción

La Asociación de Productores Cafetaleros "Selva Andina", fue constituida el 14 de marzo del año 2003, en la ciudad de Jaén, provincia del mismo nombre, región Cajamarca. Inicialmente se constituye como una organización de 2do grado conformada por 6 asociaciones de base legalmente constituidas. La creación y funcionamiento tanto de las organizaciones de base como de Selva Andina, fue promovida y asesorada desde el momento de su nacimiento por un exportador, con lo cual se generó una gran dependencia que marcó los primeros años del desarrollo de Selva Andina.

A pesar que hacia los años 2008 – 2009, por presión de FLO Cert, se logra cierto nivel de independización, este proceso no concluyó sino hasta el 2012, cuando la asamblea y directivos liderados por Don Abelardo Tongo en la presidencia, toman la trascendental decisión de romper definitivamente el vínculo comercial con el exportador, lo cual produjo un hito muy importante en la historia de la asociación y prácticamente constituyó un segundo nacimiento.

Este proceso ha costado mucho esfuerzo de todos, directivos, socios y trabajadores, pero a pocos años de este hecho, Selva Andina está demostrando que tomaron la decisión correcta. Se ha iniciado una etapa de capitalización a todo nivel además del fortalecimiento comercial y organizativo. Por ello, la ahora cooperativa Selva Andina está invirtiendo en su nuevo plan estratégico 2016 – 2020; con el cual quiere consolidar los avances y fortalecer su posicionamiento como una de las organizaciones cafetaleras más importantes del norte del Perú.

3.3.2. Misión

Somos una cooperativa solidaria y competitiva con responsabilidad social y ambiental que ofrece productos y servicios de calidad para satisfacción de nuestros clientes y bienestar de nuestros socios.

3.3.3. Visión

Ser una organización líder de la región Norte del Perú, fortaleciendo capacidades en producción y comercialización de productos orgánicos de elevada calidad y contribuyendo al desarrollo de las comunidades donde viven sus productores socios.

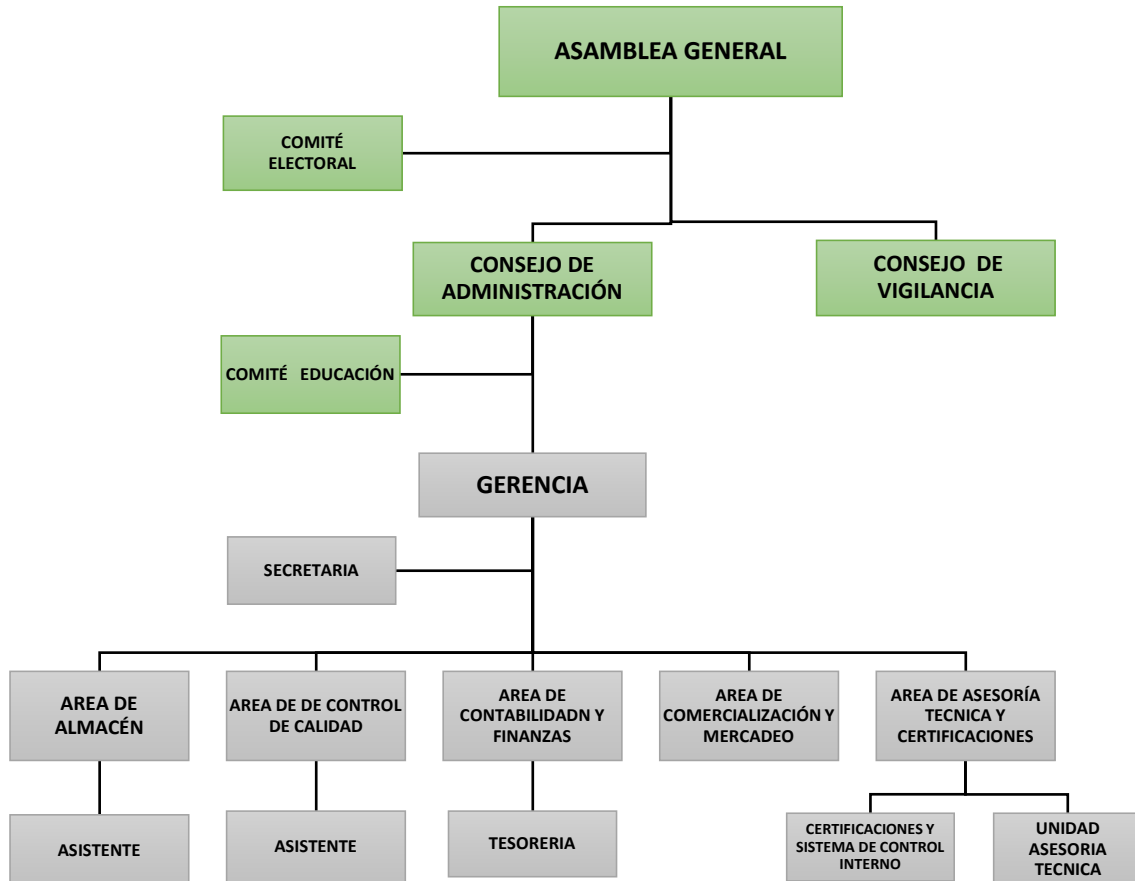
La Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples Selva Andina es una empresa social competitiva y solidaria que exporta 21,000.00 qq de café verde con certificaciones sostenibles a diversos mercados ubicándose entre las 5 principales cooperativas exportadoras del norte del Perú y ha diversificado su oferta exportable con nuevos productos. Sus niveles de capitalización son crecientes y aprovecha las oportunidades para acceder a fondos no reembolsables que le permiten desarrollar servicios sociales para sus miembros de la comunidad en donde interactúa, los cuales han contribuido a mejorar su calidad de vida.

La cooperativa tiene como uno de sus pilares la inversión en desarrollo de capacidades de sus miembros a todo nivel, además de la entrega de un servicio de asistencia técnica de calidad, les ha permitido a los socios incrementar sus niveles de productividad llegando a un promedio de 30 QQ / ha de café. Asimismo, esta inversión ha logrado ampliar la base de miembros con capacidad de liderazgo y de gestión para conducir la cooperativa dándole mayor estabilidad al gobierno de la misma.

Nuestros 560 socios activos confían en su empresa cooperativa gracias a la muy buena relación de comunicación e información que existe con los directivos y con los colaboradores, la apuesta compartida de estos 3 actores por la búsqueda del bien común es la gran fortaleza de nuestra empresa. Asimismo, la inversión en tecnología, equipamiento y en el desarrollo de las capacidades de nuestros colaboradores ha generado un clima laboral favorable que contribuye al desarrollo de nuestra cooperativa.

Finalmente, Selva Andina ha promovido un compromiso muy grande con el medio ambiente, invirtiendo en acciones no sólo de conservación y respeto por este, sino también en acciones de mitigación del cambio climático tanto a nivel de sus miembros como de nuestra propia empresa.

3.3.4. Organigrama de la cooperativa



3.3.5. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> Mantener la legalidad y formalidad de la cooperativa. Se cuenta con 50% de socios comprometidos con su cooperativa. Mayoría de directivos asumen con responsabilidad sus funciones. Se cuenta con café de muy buena calidad física y organoléptica. Se cuenta con certificación orgánica y Fairtrade. Se cuenta con un terreno para la construcción del almacén. 	<ol style="list-style-type: none"> Alta dependencia de certificaciones sostenibles como Fairtrade. Limitados recursos económicos propios. No se cuenta con local propio ni almacén. Débil compromiso del 50% de socios. Servicio de asistencia técnica limitado. No se cuenta con sistemas informáticos en las áreas críticas de la cooperativa (software). Falta mayor capacitación a los socios. Algunos directivos no cumplen con sus funciones.

<ol style="list-style-type: none"> 7. Se cuenta con un camión para el acopio de café y dos motos para los técnicos. 8. Se dispone de laboratorio de catación. 9. Se cuenta con un equipo de profesionales de muy buen nivel dentro de la cooperativa. 10. Se cuenta con un buen clima laboral. 11. Tenemos buena imagen como cooperativa. 12. Se cumplen y respetan los contratos con los clientes. 13. Creciente patrimonio de la cooperativa. 14. Se ha mantenido la confianza de los socios en su cooperativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Nuestros socios están dispersos. 10. Débil capacidad logística para comunicarse adecuadamente con los socios. 11. Baja rotación de directivos. 12. El socio vende el 35% de su producción de café fuera de la cooperativa. 13. Poca participación de socias mujeres en la cooperativa. 14. No se cuenta con espacio físico suficiente para que el personal trabaje con comodidad. 15. Aun no se implementan todas las áreas: contabilidad, comercial.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda de cafés orgánicos y de Comercio Justo. 2. Política nacional que apoya a la agricultura; Agroideas, Procompite, etc. 3. Apertura al mercado asiático y árabe. 4. Eventos nacionales e internacionales que promueven el comercio. 5. Reportes científicos que promueven el consumo de café con fines de salud. 6. Innovaciones tecnológicas que se pueden adaptar. 7. Mayor acceso a internet y otras herramientas informáticas. 8. Crecimiento del consumo interno (nacional) del café. 9. Se puede conocer en tiempo real el precio internacional del café. 10. Ley de Amazonía. 11. Reducción del impuesto a la renta (28%). 12. Mayor acceso a fuentes financieras externas. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal de precios a nivel de cooperativas y de empresas transnacionales. 2. Presencia de plagas y enfermedades endémicas en los cafetales. 3. Cambio climático. 4. Desastres naturales que afectan la producción y comercialización. 5. Aprobación de leyes que perjudiquen al sector cafetalero. 6. Inestabilidad de precios en el mercado internacional. 7. Delincuencia creciente en la región. 8. Certificación Fairtrade para transnacionales. 9. Crisis económica mundial. 10. Sobre producción de cafés certificados en especial de comercio justo. 11. Competencia con otros países productores. 12. Proliferación de muchos sellos sostenibles confunden al consumidor.

Tabla 49

Propuesta de gestión estratégica

Eje estratégico	Objetivos estratégicos	Estrategias propuestas	Actividades sugeridas	2019												2020			Responsable	Presupuesto s/.		
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M				
Desarrollo comercial	1. Al 2020 la cooperativa incrementa su volumen de exportación de café sostenible de calidad a 21,000.00 qq café oro.	Diversificar los mercados para el café.	Buscar firmar alianzas comerciales.					x									x			Gerencia/Área comercial	2,000.00	
			Elaboración e implementación de un plan de marketing.				x	x	x											x	Gerencia/Área comercial	9,700.00
			Participar en ferias comerciales, ruedas de negocios, visitas a nuevos clientes, etc.						x			x								x	Gerencia/Área comercial	28,000.00
	2. Al 2020 la cooperativa amplía su oferta comercial a un nuevo producto.	Promover la exportación de nuevos productos	Investigación de mercado de potenciales productos a diversificar.	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Área comercial	1,500.00	
			Diagnóstico de diversificación productiva a nivel de socios.		x							x						x	x		Área técnica	600.00
			3. Al 2020 la cooperativa cuenta con una cartera mínima de 10 clientes																			

	en diferentes mercados.		Elaborar un plan financiero anual del negocio; el mismo debe incluir proyección de acopio, de ventas, necesidad financiera, proyección de resultados, etc.	x	x													Gerencia/Área comercial/Área de acopio/Contabilidad	100.00
		Fortalecer el manejo de la oferta	Realizar evaluaciones anuales de campaña con los socios.	x										x				Gerencia/Cons. Administración	50.00
			Diseñar e implementar una estrategia de acopio anual acorde con la coyuntura del año cafetalero.	x		x	x	x	x	x	x	x	x				x	Área de acopio/ Gerencia	0.00
Desarrollo medio ambiental	4. Al 2020 los socios y socias de la cooperativa tienen una	Implementar un plan medio ambiental.	Campañas de concientización sobre el medio ambiente en comités bases.		x	x										x	x	Área técnica	1,200.00

	conciencia ambiental sólida y promueven acciones de respeto y conservación del medio ambiente. 5. Al 2020 la cooperativa desarrolla una estrategia de mitigación del cambio climático.		Acciones de reforestación a nivel de finca.	x	x	x											x	x	Área técnica	20,000.00			
			Acciones de reciclaje a nivel de finca.	x															x		Área técnica	1,000.00	
			Investigación sobre efectos del cambio climático.	x	x														x		Área técnica	600.00	
			Capacitación en temas ambientales.				x	x	x											x	x	x	Área técnica
Desarrollo organizativo	6. Al 2020 la cooperativa tiene su propio local institucional. 7. Al 2020 la cooperativa mejora su capacidad de gestión y sostenibilidad gracias a la inversión en	Fortalecer la cooperativa desde sus bases.	Formación de comités base en donde haya socios.	x	x													x	x	Área técnica	850.00		
			Acciones de socialización y recreación en las bases.	x	x															x	x	Área técnica/ Gerencia	700.00
			Asambleas informativas de base.		x																x		Consejo Adm./ Gerencia
		Mejorar la infraestructura cooperativa.	Construcción del local de la cooperativa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia/Cons. Administración	1,862,641.00	

<p>las capacidades de sus socios, líderes y dirigentes.</p> <p>8. Al 2020 la cooperativa cuenta con equipos y herramientas tecnológicas que le permiten un mejor desempeño administrativo.</p>		Mejorar el equipamiento de la cooperativa, en todas las áreas.															x	x	Gerencia/Cons. Administración	5,000.00			
		Compra de un software integral.															x	x	x	x	Gerencia/Cons. Administración	4,800.00	
	Fortalecer el área de administración y contabilidad.	Capacitación constante a los colaboradores.			x			x	x								x	x			Gerencia	1,500.00	
		Implementar herramientas normativas para el mejor funcionamiento de estas áreas.																x	x			Gerencia	0.00
	Mejorar la comunicación e información interna.	Implementar un plan de comunicación con las bases.						x	x	x												Área técnica/ Gerencia	0.00
		Realizar visitas a bases al menos dos veces por año.		x					x										x			Gerencia	800.00
	Formar nuevos líderes y dirigentes.	Programa anual de formación de líderes y dirigentes cooperativos.																			x	Gerencia/Cons. Administración	1,000.00

			Incorporación de jóvenes a la vida de la cooperativa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerencia/Cons. Administración	0.00		
Desarrollo financiero	9. Al 2020 la cooperativa desarrolla una estrategia de capitalización interna y diversificación de fuentes de financiamiento externo.	Implementar política de capitalización.	Elaborar e implementar reglamento de aportaciones.																	Gerencia/Cons. Administración	0.00		
			Ejecutar acciones de reinversión de excedentes.																			Contabilidad/Gerencia	0.00
	10. Al 2020 la cooperativa ejecuta proyectos sociales y productivos con fondos reembolsables y no reembolsables provenientes de cooperación pública y privada.	Implementar área de proyectos.	Buscar oportunidades de financiamiento no reembolsable.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Contabilidad/Gerencia	0.00	
			Contar con base de datos de los socios a todo nivel.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Área técnica	0.00
			Preparar una base de perfiles de proyecto listos a ser presentados.																			Área técnica/Gerencia	0.00
			Implementar un sistema de monitoreo de los proyectos																			Área técnica/Gerencia	1,500.00

			ganados y en ejecución.																				
Desarrollo social	11. Al 2020 la cooperativa cuenta con un programa de emergencias que atiende a los socios cuando estos lo necesiten.	Implementar un programa de emergencias para los socios.	Crear un fondo de emergencia.				x	x													Gerencia	5,000.00	
			Reglamentar el fondo de emergencias.					x															Gerencia
	12. Al 2020 la cooperativa desarrolla una política laboral que facilita el buen desempeño y productividad de sus colaboradores.	Implementar una política laboral.	Elaborar la política laboral					x														Gerencia/Cons. Administración	0.00
			Elaborar una política de incentivos para los colaboradores.					x															Gerencia/Cons. Administración
Desarrollo productivo y calidad	13. Al 2020 los socios incrementan su productividad a 30 QQ/Ha en promedio.	Fortalecer el área técnica.	Implementar con equipamiento y capacitación al área técnica.							x	x	x	x								Gerencia	3,000.00	
			Evaluar la ampliación de la cobertura y													x	x	x	x	x		Gerencia	0.00

<p>14. Al 2020 los socios mejoran la calidad física y organoléptica de su café.</p> <p>15. Al 2020 la cooperativa mantiene 05 sellos sostenibles que le permiten mejores opciones de venta para sus socios.</p>		calidad del servicio.																				
		Mantener las actuales certificaciones.						x	x	x	x	x									Área técnica/ Gerencia	39,600.00
	Certificar según demanda del mercado.	Mejorar el manejo de los sistemas internos de gestión de las certificaciones.														x	x	x	x	x	Área técnica/ Gerencia	0.00
		Estudiar las mejores opciones de nuevas certificaciones que el mercado demande.			x	x	x												x	x	Área técnica/ Asuntos Legales	0.00
		Capacitar a los socios en BPA y MIP.	x	x	x							x	x	x	x			x	x	x	Área técnica	7,500.00
	Mejorar la calidad del café.	Mapear los sectores según su calidad física y organoléptica.					x	x	x												Área técnica	2,000.00
		Implementar y fortalecer el área de catación.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						x	Gerencia	28,000.00

		Capacitar a los socios en catación.																x	x	x	Control de calidad	2,500.00
		Incrementar la productividad a nivel de finca.	Implementar un programa de abonamiento.		x																Área técnica	10,000.00
			Promover la renovación de cafetales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Área técnica	600.00
			Promover el uso de nuevas tecnologías de producción.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Área técnica/ Gerencia	600.00
			TOTAL																	2,045,541.00		

La Cooperativa Selva Andina agrupa a socios de diferentes localidades que se encuentran ubicados en las regiones de Cajamarca y Amazonas, cada año en la auditoría interna los técnicos de campo realizan la inscripción de nuevos socios, incrementando de esta manera las hectáreas en producción; a continuación, un breve resumen de la cantidad de quintales de café proyectados, que serán acopiados y comercializados por la Cooperativa, demostrando de esta manera que serán sostenibles en el tiempo.

Tabla 50

Propuesta de producción sostenible

Año	Región	Total Socios Estimados	Hectáreas de Inverna	Hectáreas en Desarrollo	Hectáreas en Producción	Cosecha Estimada (Qq)
2018	Cajamarca	408	390	70	870	22,400.00
	Amazonas	152	180	40	360	9,320.00
2019	Cajamarca	415	111	27	884	22,380.50
	Amazonas	224	105	10	519	12,620.00
2020	Cajamarca	430	124	38	895	22,540.00
	Amazonas	263	113	15	556	13,412.00

CAPÍTULO IV:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El 73% del promedio de encuestados encuentran un nivel alto en las actividades de gestión estratégica que aplica la cooperativa. Por lo cual se concluyen que existen ciertas actividades de gestión que no cubren los objetivos estratégicos de la institución.

Se evidencia que el 58% de los encuestados encuentra un nivel alto de sostenibilidad de la producción de café en los socios de la cooperativa Selva Andina, Jaén, mientras que un 28% encuentra un nivel medio, se deduce que los socios de la cooperativa perciben ciertas restricciones por parte de la institución que no permiten el desarrollo sostenible de sus asociados.

Los factores que permiten el desarrollo sostenible son la gestión de los asociados por parte de la cooperativa, la gestión de impactos medioambientales, la capacidad de responsabilidad de la cooperativa y las actividades de promoción que aplica la institución.

La propuesta de gestión estratégica de la cooperativa, deben basarse en el desarrollo de las dimensiones de la aplicación de la estrategia y establecer indicadores de control de las estrategias que aplica la cooperativa.

4.2. Recomendaciones

Enfocar las actividades de gestión estratégica hacia la mejora del desarrollo sostenible de los asociados de la cooperativa.

Mejorar el nivel de desarrollo sostenible de los sembríos de café que gestionan los asociados de la cooperativa.

La cooperativa debe centrarse en mejorar las actividades de administración de recursos, las actividades de administración y la gestión de relaciones públicas.

Finalmente, la propuesta de gestión estratégica debe basarse en proponer las políticas de desarrollo sostenible para la cooperativa.

REFERENCIAS

- Alcalá, A. (2016). *Caracterización del Desarrollo Sostenible en dos Comunidades Agrícolas del Distrito de Mazamari*. <http://181.65.200.104/bitstream/handle/UNCP/2128/Alcala%20Palacios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Azevedo, C., Franco, R., e Meneses, J. (2010). *Gestión de organizaciones sin fines de lucro*. Ediciones periódicas, 3 ed. Mexico.
- Baumgartner, R. y korhonen, J. (2017). *Strategic Thinking for Sustainable Development*. International Sustainable Development Research Society (ISDRS). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/227650864_Strategic_Thinking_for_Sustainable_Development
- Berrocal y Alvitrez. (2018). *Planeamiento Estratégico de los Productores de Café en la Región Junín*. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9989/Berrocal_AlvitrezPlaneamiento_Cafe_Junin.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Botero, P. (2016). *Valoración Contingente de la Contaminación Derivada del Beneficio del Café*. http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2899/Pablo_Alonso%20Botero_Alvarez_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carvalho, J. (2006). *Organizaciones no lucrativas, aprendizaje organizacional, orientación al mercado, planeamiento estratégico*. Lisboa: Ediciones Sílabo.
- Costa, S. (2016). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais*. Universidad de Coimbra. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10316/27778>
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2007). *Investigación Fundamentos y Metodología*. (Primera Edición). México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2008). *La naturaleza de la administración estratégica*. (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- González, T. (2018). *Los Pequeños Productores de Café en Chiapas y el Desarrollo de Capacidades Locales a Partir del Proceso de Integración al Comercio Justo*. https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2018/10/TESIS_Gonz%C3%A1lez-Escalante-Teresa.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5° edición. México. Editorial: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Huesemann, M. (2015). *Can pollution problems be effectively solved by environmental science and technology? An analysis of critical limitations*. Ecological Economics. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/227650864_Strategic_Thinking_for_Sustainable_Development
- Ilasaca, E., Tudela, J. Zamalloa, W. Fernandez, R.(2016). *Generación de indicadores sintéticos de desarrollo sostenible – Perú 2015*. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572018000200009
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento (4ª ed.)*. México. McGraw-Hill.
- Marquez, F. (2015). *Sustentabilidad de la Caficultura Orgánica en la Convención Cusco*. Recuperado de: http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1771/E20_M376_T%20BAN%20UNALM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meza, G. (2016). *El Perú de las naciones unidas: el desarrollo sostenible y sostenimiento de la paz*. Recuperado: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwqiqiZ7N04zkAhURvIkKHQjEDcQQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Frevistas.pucp.edu.pe%2Findex.php%2Fagendainternacional%2Farticle%2Fdownload%2F19366%2F19485&usg=AOvVaw32_KCj37GLaWriHHISOjFA
- Münch, L. (2011). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial (2ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E.,& Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis. 3ª edición*. Perú. Editorial e imprenta Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Parente, C. (2010). *Gestión de personas en organizaciones sin fines de lucro*. 1ed. Ediciones Pais. Mexico.
- Sanchez, M y Ezequiel, D. (2017). *Project management, strategic management and sustainable development: a review of the literatura*. Revista metropolitana de sustentabilidad. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/269700252_PROJECT_MANAGEMENT_STRATEGIC_MANAGEMENT_AND_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_A_REVIEW_OF_THE_LITERATURE_INTRODUCTION
- Santistevan, Julca. (2016). *Sustentabilidad de Fincas Productoras de Café en Jipijapa (Manabí, Ecuador)*. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/syh/article/download/183/290>

- Santos, I., Felix, R. y Carvalho, T. (2009). *Gestión de sostenibilidad del tercer sector: un estudio de caso comparativo entre dos organizaciones del tercer sector en la ciudad de Itabirito*. Proyecto Empresarial en Administración, Escuela de Administración Itabirito, Itabirito
- Silva, S. (2016). *Planeamiento y gestión estratégica*. Universidad de Portuga. Recuperado de: <https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Susie-Alves-Silva-de-Macêdo-Planejamento-E-Gestão-Estratégica-um-Estudo-Sobre-a-Adoção-E-Práticas-em-Indústrias-do-RN1.pdf>
- Solano, D. (2018). *Análisis Estratégico Sector CAFÉ SM-31.07.2018.pdf*. <http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/596/TESIS%20%20An%C3%A1lisis%20Estrategico%20Sector%20CAF%C3%89%20SM-31.07.2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stoner, J., Edward, R., & Gilbert, D. (1999). *Administración*. (6a ed.). México: Pearson
- Talledo, M. (2016). *Modelo de gestión de conocimiento para la gestión estratégica en los ministerios de gobiernos regionales del Perú*. Recuperado de: https://pirhua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/1846/MAS_DET_016.pdf?sequence=1
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica* (4ta edición). México. Limusa Noriega Editores.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2014). *Administración estratégica*. (19a ed.). México, McGraw-Hill / Interamericana Editores
- Torres, E. (2016). *Sostenibilidad Ambiental de los Sistemas de Producción de Café Orgánico y Convencional, en la Provincia Rodríguez de Mendoza, Amazonas*. http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4187/Tesis%20doctoral_Elena%20Victoria%20Torres%20Mamani.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres. (2016). *Análisis de la Cadena Productiva del Café y Estrategias de Mejora en la Provincia de San Ignacio*. <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3135/TORRES%20AMARI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 01: Cuestionario para medir la variable gestión estratégica

Estimado colaborador,

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones que nos permitirán mejorar nuestros procesos de gestión estratégica, por favor responda de manera espontánea.

Muy de acuerdo (MA)

De acuerdo (A)

Indiferente (I)

En desacuerdo (D)

Muy en desacuerdo (MD)

AFIRMACIONES	MA	A	I	D	MD
La cooperativa cuenta con una misión que engloba criterios de desarrollo sostenible					
La visión de la cooperativa se orienta a actividades de sostenibilidad					
La visión planteada muestra los ideales a alcanzar por la cooperativa					
Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el macro entorno					
Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el micro entorno					
Los objetivos de la cooperativa son coherentes con las actividades de desarrollo sostenible					
Los objetivos de la cooperativa, se orientan a mejorar la producción de los asociados					
La cooperativa cuenta con estrategia de desarrollo sostenible					
Las estrategias que propone la cooperativa son coherentes con su misión y visión.					
Dentro de las principales políticas de la cooperativa se contempla el desarrollo sostenible de las actividades de sus socios					
Las políticas que tiene la cooperativa permiten el desarrollo económico y social de sus asociados					
El desarrollo de programas se orienta a mejorar las actividades de producción de sus asociados					
La cooperativa desarrolla presupuestos que permiten el logro de los objetivos					
La cooperativa aplica mecanismos para controlar el desarrollo de los objetivos de la cooperativa					

Anexo 02: Cuestionario para medir la variable producción sostenible

Estimado asociado

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones que nos permitirán mejorar nuestros procesos de producción y desarrollo sostenible

Muy de acuerdo (MA)

De acuerdo (A)

Indiferente (I)

En desacuerdo (D)

Muy en desacuerdo (MD)

AFIRMACIONES	MA	A	I	D	MD
Las actividades de gestión de la cooperativa consideran el desarrollo sostenible de los sembríos de café					
En la cooperativa existe una planificación de actividades para asegurar la calidad de los sembríos para generaciones futuras					
En la cooperativa existen actividades que garanticen el cuidado del medio ambiente de la zona					
La cooperativa ofrece capacitaciones a sus asociados sobre desarrollo sostenible					
En la cooperativa existen políticas que ofrezcan un trato democrático a sus asociados.					
La cooperativa se preocupa por realizar acciones que permitan el desarrollo económico de sus asociados					
La administración de recursos que gestiona la cooperativa se orienta a maximizar los beneficios de los asociados					
La cooperativa desarrolla alianzas estratégica con el fin de obtener financiamiento de otras instituciones					
La cooperativa aplica actividades que se orientan a disminuir los impactos medio ambientales de la producción de café					
La cooperativa se preocupa por ofrecer a sus asociados recursos que no generan impactos significativos en los suelos de sembrío					
La actividades y resultados de gestión de la cooperativa son mostrados de manera transparente a todos sus asociados					
La cooperativa se preocupa por publicar sus estados financieros					
La cooperativa se preocupa por promover actividades de desarrollo sostenible con sus asociados					
La cooperativa promueve actividades de cuidado de medioambiente con los grupos de interés					
La cooperativa se preocupa por transmitir una imagen positiva con la sociedad y grupos de interés					
La cooperativa difunde sus actividades de cuidado medio ambiente con la comunidad, prensa y gobierno de la zona					

Anexo 03: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica / Instrumento				
¿De qué manera la propuesta de gestión estratégica permite optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018?	General	La propuesta de gestión estratégica si permite optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018	Gestión estratégica	Formulación de la estrategia	Misión	Totalmente de acuerdo	Encuesta				
	Proponer la gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018				Visión						
					Auditoria externa						
	Determinar el nivel de gestión estratégica actual que presenta la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.				Auditoria interna						
					Objetivos						
	Determinar el nivel de producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.				Estrategias			De acuerdo			
					Políticas			Indiferente			
	Determinar el nivel de producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.				Desarrollo sostenible			Evaluación de la estrategia	Programas	En desacuerdo	Cuestionario
									Presupuesto		
									Nivel de administración estratégica	Totalmente en desacuerdo	
Nivel de gestión de personas											
		Administración de recursos	Nivel de administración de recursos								

<p>Identificar los factores que permiten la sostenibilidad de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.</p>	<p>Gestión de impactos</p>	<p>Nivel de gestión de impactos</p>
	<p>Capacidad de responsabilidad</p>	<p>Nivel de capacidad de responsabilidad</p>
<p>Elaborar la propuesta de la gestión estratégica para optimizar la producción</p>	<p>Capacidad de promoción</p>	<p>Nivel de capacidad de promoción</p>
<p>sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018</p>	<p>Gestión de relaciones publicas</p>	<p>Nivel de gestión de relaciones publicas</p>

Anexo 04: Resolución de proyecto



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES RESOLUCIÓN N° 0171-FACEM-USS-2019

Chiclayo, 11 de marzo de 2019

VISTO:

El oficio N° 0160-2019/FACEM-DA-USS de fecha 11/03/2019, presentado por la Directora de la EAP de Administración y el proveído de la Decana de la FACEM de fecha 11/03/2019, sobre aprobación de proyecto de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que, la investigación constituye una función esencial y obligatoria de la Facultad de Ciencias Empresariales de la USS; ya que a través de la producción del conocimiento se desarrollan propuestas de solución a las necesidades de la sociedad; con especial énfasis en la realidad nacional.

Que, el trabajo de investigación: tesis, es un estudio que debe denotar rigurosidad metodológica, originalidad, relevancia social, utilidad teórica y/o práctica en el ámbito empresarial.


Que, según el artículo 29° del Reglamento de Grados y Títulos Específico de la FACEM, una vez aprobado el título del trabajo de investigación: Tesis, por parte del comité de Investigación de la escuela profesional; éste será registrado en el catálogo virtual de trabajos de investigación de la Facultad, a cargo del coordinadora de investigación de la escuela profesional de la Facultad de Ciencias Empresariales.

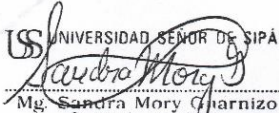
Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE

ARTÍCULO ÚNICO: APROBAR, los proyecto de tesis de los estudiantes de la EAP de Administración, modalidad presencial, PCA, sección "B", a cargo del docente Dr. JOSÉ FOCIÓN ECHEVERRÍA JARA, del semestre académico 2018-II, según cuadro adjunto

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC

Dra. Carmen Elvira Rojas Prado
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales

USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Mg. Sandra Mory Gharnizo
Secretaria Académica
Facultad de Ciencias Empresariales

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

Cc.: Escuela., archivo

www.uss.edu.pe

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0171-FACEM-USS-2019**

N°	APELLIDOS y NOMBRES	Título del proyecto de investigación	Línea de investigación
1	LEJANDRIA ALEJANDRIA, MARILU ARMANDINA	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES MOVIL TOURS S.A REGION AMAZONAS, 2018.	Talento Humano y Comportamiento Organizacional
2	ALVERCA GARCIA, YERLI HERMELINDA	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN IGNACIO - 2018	Talento Humano y Comportamiento Organizacional
3	ARIAS RODRIGUEZ, JOSE JEFFREY	ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA FIDELIZAR A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "BARRA LIBRE DISCOTEK" SAN IGNACIO - CAJAMARCA 2018.	Marketing
4	CALDERON OJEDA, EDWIN EUCLIDES	ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA "LA RIVERA" DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO 2018	Marketing
5	DELGADO ADRIANZEN, KELLY ROSARIO	PLAN DE EXPORTACION PARA LA INTERNACIONALIZACION DEL CHOCOLATE SAN FRANCISCO S.A.C. SAN IGNACIO, 2018	Marketing
6	DELGADO IPARRAGUIRRE, JOSE OSCAR	ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA OPTIMIZAR LA COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA CAFETALERA "GALLITO DE LAS ROCAS" LTDA.-NAMBALLE-SAN IGNACIO, 2018.	Marketing
7	GONZALES INGA, GRISELLA BETTY	ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD EN LA FINANCIERA EFECTIVA- JAEN, 2018	Auditoria finanzas y proyecto de inversión.
8	GONZALES LUMBA, MATILDE LILIBETH	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y LA ADMINISTRACIÓN DE LAS MYPE DEL SECTOR TURISMO DE JAEN - CAJAMARCA	Gestión y competitividad
9	LAVAN GUERRERO, JOSE CHRISTIAN	PLAN DE MARKETING PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE CAFETERIAS LIMA COFFEE- JAEN, 2018	Marketing
10	LOZANO RIVERA, JORGE JOSEHP	MARKETING RELACIONAL PARA MEJORAR LA FIDELIZACION DEL CLIENTE EN LA EMPRESA SELCOM.T. EN LA PROVINCIA DE JAEN, 2018	Marketing.



ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0171-FACEM-USS-2019

11	MARTINEZ CORDOVA, ANAVEL	GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION SOSTENIBLE DE CAFÉ DE LA COOPERATIVA SELVA ANDINA - JAÉN, 2018	Gestión y Competitividad
12	MAYHUIRI PEREZ, YESMIN MILAGROS	INFLUENCIA DEL MARKETING MIX EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES DE LAS ZAPATERIAS LOPEZ -SAN IGNACIO, 2018	Marketing
13	MONTALVAN SUAREZ, MARIO ISAAC	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA ECOCSI SAC- SAN IGNACIO 2018	Marketing
14	NEIRA JIMENEZ, SALIDE	ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO - 2018	Talento Humano y Comportamiento Organizacional
15	OLIVERA BARRIENTOS, DENIS	EL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MULTIVENTAS JOSECITO E.I.R.L. - JAÉN, 2018	Talento Humano y Comportamiento Organizacional
16	PEREZ VASQUEZ, ESMIT	EL MANUAL DEL PERFIL DE PUESTOS Y LOS CARGOS OCUPADOS POR LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONDORCANQUI, 2018.	Talento humano y comportamiento organizacional
17	PINTADO GONZAGA, KEVIN JEFERSON	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI, 2018	Talento Humano y Comportamiento Organizacional
18	PINTADO QUINDE, WILDER	MARKETING DIGITAL Y SU RELACION EN EL POSICIONAMIENTO DE LAS PYMES COMERCIALES EN LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2018	Marketing
19	RAFAEL PAZ, CRISTOPHER ROGER	LA MOTIVACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ESTACIÓN DE SERVICIOS MAX PETROLL S.R.L. - JAÉN, 2018	Talento Humano y Comportamiento Organizacional.
20	RAMON FLORES, MARITA ELENA	LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON ELV DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUABAL, 2018	Talento Humano y Comportamiento Organizacional.
21	ROSILLO JARAMILLO, DARLEY FERNANDO	ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CAFÉ DE LA ASOCIACION EL TRIUNFO CENFRO CAFÉ-SAN IGNACIO, 2018	Gestión y Competitividad
22	SAAVEDRA NUÑEZ, LEONIDAS AURELIO	PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACION DE AGUA DEL MANANTIAL LEONIDAS, EN SAN IGNACIO - CAJAMARCA, 2018.	Emprendedurismo y Planes de Negocio
23	SILVA MORETO, WILSON	SATISFACCION SOCIAL Y CALIDAD DE ATENCION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "APROCREDI" SAN IGNACIO - CAJAMARCA 2018.	Gestión y Competitividad
24	VALDEZ MALDONADO, EMERATRIZ	PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA COOPERATIVA INCASSI - SAN IGNACIO, 2018	Gestión y Competitividad
25	VALLEJOS BAUTISTA, ELVIS ELIAS	CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA DEMUNA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO-CAJAMARCA, 2018	Marketing

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

Anexo 05: T1



FORMATO Nº T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 06 de julio del 2020.

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente.-

El suscrito:
Anavel Martínez Córdova, con DNI 71592942

En mí calidad de autor exclusivo de la investigación titulada: **GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION SOSTENIBLE DE CAFÉ DE LA COOPERATIVA SELVA ANDINA - JAÉN, 2018**, presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi tesis y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este proyecto, 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 el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, 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 investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 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
Anavel Martínez Córdova	71592942	

Anexo 06: Carta de autorización

COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS MULTIPLES SELVA ANDINA
RUC: 20600761731
Calle Río Ucayali S/N - Sector El Huito - Jaén



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimada Señora

Mg. Janet Isabel Cubas Carranza

Directora de Escuela Profesional de Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Señor de Sipán

Presente. -

Por medio de la presente, hacemos constar que **MARTÍNEZ CÓRDOVA ANAVEL** estudiante de su prestigiosa casa de estudio, tiene las autorizaciones correspondientes para realizar la investigación titulada:

GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN SOSTENIBLE DE CAFÉ DE LA COOPERATIVA SELVA ANDINA - JAÉN, 2018

Se expide el presente documento para los fines que el usuario crea pertinente.

Atentamente

COOPERATIVA SELVA ANDINA

Román Barboza Vásquez
DNI. 17442859
GERENTE

+51 994465887

selvaandina@selvaandina.org
www.selvaandina.org

Calle Río Ucayali s/n
Jaén, Cajamarca, Perú

Anexo 07: Fotos de aplicación de encuesta



Figura 43. Aplicación de instrumento de investigación



Figura 44. Aplicación de instrumento de investigación

Anexo 08: Validación de cuestionario

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Daniel Jesús castro vargas
	PROFESIÓN	Licenciado en Administración de Empresas
	ESPECIALIDAD	Administración
	EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)	10 Años
	CARGO	Docente Ordinario Auxiliar
GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION SOSTENIBLE DE CAFÉ DE LA COOPERATIVA SELVA ANDINA - JAÉN, 2018		
DATOS DEL TESISISTA		
NOMBRES	ANAVEL MARTÍNEZ CÓRDOVA	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<u>GENERAL</u> Proponer la gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.	
	<u>ESPECÍFICOS</u> Determinar el nivel de gestión estratégica actual que presenta la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018. Determinar el nivel de producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018. Identificar los factores que permiten la sostenibilidad de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018. Elaborar la propuesta la gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "MA" SI ESTÁ MUY DE ACUERDO, "A" SI ESTÁ DE ACUERDO, "I" SI LE ES INDIFFERENTE, "D" SI ESTÁ EN DESACUERDO O "MD" SI ESTÁ MUY EN DESACUERDO.		
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 30 ítems y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.	

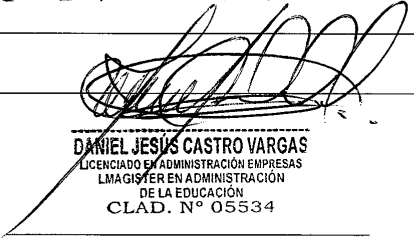
GESTIÓN ESTRATÉGICA			
1. ¿La cooperativa cuenta con una misión que engloba criterios de desarrollo sostenible?	MA (✓) D ()	A () MD ()	I ()
2. ¿La visión de la cooperativa se orienta a actividades de sostenibilidad?	MA (✓) D ()	A () MD ()	I ()
3. ¿La visión planteada muestra los ideales a alcanzar por la cooperativa?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
4. ¿Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el macro entorno?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
5. ¿Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el micro entorno?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
6. ¿Los objetivos de la cooperativa son coherentes con las actividades de desarrollo sostenible?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
7. ¿Los objetivos de la cooperativa, se orientan a mejorar la producción de los asociados?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
8. ¿La cooperativa cuenta con estrategia de desarrollo sostenible?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
9. ¿Las estrategias que propone la cooperativa son coherentes con su misión y visión?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()

10. ¿Dentro de las principales políticas de la cooperativa se contempla el desarrollo sostenible de las actividades de sus socios?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
11. ¿Las políticas que tiene la cooperativa permiten el desarrollo económico y social de sus asociados?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
12. ¿El desarrollo de programas se orienta a mejorar las actividades de producción de sus asociados?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
13. ¿La cooperativa desarrolla presupuestos que permiten el logro de los objetivos?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
14. ¿La cooperativa aplica mecanismos para controlar el desarrollo de los objetivos de la cooperativa?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
PRODUCCIÓN SOSTENIBLE			
15. ¿Las actividades de gestión de la cooperativa consideran el desarrollo sostenible de los sembríos de café?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
16. ¿En la cooperativa existe una planificación de actividades para asegurar la calidad de los sembríos para generaciones futuras?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()
17. ¿En la cooperativa existen actividades que garanticen el cuidado del medio ambiente de la zona?	MA (x) D ()	A () MD ()	I ()

18. ¿La cooperativa ofrece capacitaciones a sus asociados sobre desarrollo sostenible?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
19. ¿En la cooperativa existen políticas que ofrezcan un trato democrático a sus asociados?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
20. ¿La cooperativa se preocupa por realizar acciones que permitan el desarrollo económico de sus asociados?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
21. ¿La administración de recursos que gestiona la cooperativa se orienta a maximizar los beneficios de los asociados?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
22. ¿La cooperativa desarrolla alianzas estratégicas con el fin de obtener financiamiento de otras instituciones?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
23. ¿La cooperativa aplica actividades que se orientan a disminuir los impactos medio ambientales de la producción de café?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
24. ¿La cooperativa se preocupa por ofrecer a sus asociados recursos que no generan impactos significativos en los suelos de sembrío?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
25. ¿Las actividades y resultados de gestión de la cooperativa son mostrados de	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	

manera transparente a todos sus asociados?			
26. ¿La cooperativa se preocupa por publicar sus estados financieros?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
27. ¿La cooperativa se preocupa por promover actividades de desarrollo sostenible con sus asociados?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
28. ¿La cooperativa promueve actividades de cuidado de medioambiente con los grupos de interés?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
29. ¿La cooperativa se preocupa por transmitir una imagen positiva con la sociedad y grupos de interés?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
30. ¿La cooperativa difunde sus actividades de cuidado medio ambiente con la comunidad, prensa y gobierno de la zona?	MA (x)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° MA <u>30</u> N° A _____ N° I _____ N° D _____ N° MD _____
2. COMENTARIO GENERALES	<i>El instrumento califica para su validación.</i>
3. OBSERVACIONES	


DANIEL JESÚS CASTRO VARGAS
 LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EMPRESAS
 MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
 DE LA EDUCACIÓN
 CLAD. N° 05534

JUEZ - EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Betty Liliana Espinoza Bozán
	PROFESIÓN	Licenciada en Administración de empresas
	ESPECIALIDAD	Administración de Empresas
	EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)	14
	CARGO	Docente de tiempo completo
GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION SOSTENIBLE DE CAFÉ DE LA COOPERATIVA SELVA ANDINA - JAÉN, 2018		
DATOS DEL TESISISTA		
NOMBRES	ANAHEL MARTÍNEZ CÓRDOVA	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<u>GENERAL</u> Proponer la gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.	
	<u>ESPECÍFICOS</u> Determinar el nivel de gestión estratégica actual que presenta la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018. Determinar el nivel de producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018. Identificar los factores que permiten la sostenibilidad de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018. Elaborar la propuesta la gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "MA" SI ESTÁ MUY DE ACUERDO, "A" SI ESTÁ DE ACUERDO, "I" SI LE ES INDIFERENTE, "D" SI ESTÁ EN DESACUERDO O "MD" SI ESTÁ MUY EN DESACUERDO.		
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 30 ítems y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.	

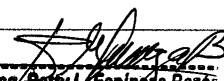
GESTIÓN ESTRATÉGICA			
1. ¿La cooperativa cuenta con una misión que engloba criterios de desarrollo sostenible?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
2. ¿La visión de la cooperativa se orienta a actividades de sostenibilidad?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
3. ¿La visión planteada muestra los ideales a alcanzar por la cooperativa?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
4. ¿Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el macro entorno?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
5. ¿Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el micro entorno?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
6. ¿Los objetivos de la cooperativa son coherentes con las actividades de desarrollo sostenible?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
7. ¿Los objetivos de la cooperativa, se orientan a mejorar la producción de los asociados?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
8. ¿La cooperativa cuenta con estrategia de desarrollo sostenible?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
9. ¿Las estrategias que propone la cooperativa son coherentes con su misión y visión?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
10. ¿Dentro de las principales políticas de la cooperativa se contempla el desarrollo sostenible de las actividades de sus socios?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()

11. ¿Las políticas que tiene la cooperativa permiten el desarrollo económico y social de sus asociados?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
12. ¿El desarrollo de programas se orienta a mejorar las actividades de producción de sus asociados?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
13. ¿La cooperativa desarrolla presupuestos que permiten el logro de los objetivos?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
14. ¿La cooperativa aplica mecanismos para controlar el desarrollo de los objetivos de la cooperativa?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
PRODUCCIÓN SOSTENIBLE			
15. ¿Las actividades de gestión de la cooperativa consideran el desarrollo sostenible de los sembríos de café?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
16. ¿En la cooperativa existe una planificación de actividades para asegurar la calidad de los sembríos para generaciones futuras?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
17. ¿En la cooperativa existen actividades que garanticen el cuidado del medio ambiente de la zona?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
18. ¿La cooperativa ofrece capacitaciones a sus asociados sobre desarrollo sostenible?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()
19. ¿En la cooperativa existen políticas que ofrezcan un trato democrático a sus asociados?	MA (X) D ()	A () MD ()	I ()

20. ¿La cooperativa se preocupa por realizar acciones que permitan el desarrollo económico de sus asociados?	MA (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()	A () MD ()	I ()
21. ¿La administración de recursos que gestiona la cooperativa se orienta a maximizar los beneficios de los asociados?	MA (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()	A () MD ()	I ()
22. ¿La cooperativa desarrolla alianzas estratégicas con el fin de obtener financiamiento de otras instituciones?	MA (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()	A () MD ()	I ()
23. ¿La cooperativa aplica actividades que se orientan a disminuir los impactos medio ambientales de la producción de café?	MA (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()	A () MD ()	I ()
24. ¿La cooperativa se preocupa por ofrecer a sus asociados recursos que no generan impactos significativos en los suelos de sembrío?	MA (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()	A () MD ()	I ()
25. ¿Las actividades y resultados de gestión de la cooperativa son mostrados de manera transparente a todos sus asociados?	MA (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()	A () MD ()	I ()
26. ¿La cooperativa se preocupa por publicar sus estados financieros?	MA (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()	A () MD ()	I ()
27. ¿La cooperativa se preocupa por promover actividades de desarrollo sostenible con sus asociados?	MA (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()	A () MD ()	I ()
28. ¿La cooperativa promueve actividades de cuidado de medioambiente con los grupos de interés?	MA (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()	A () MD ()	I ()

29. ¿La cooperativa se preocupa por transmitir una imagen positiva con la sociedad y grupos de interés?	MA (X)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	
30. ¿La cooperativa difunde sus actividades de cuidado medio ambiente con la comunidad, prensa y gobierno de la zona?	MA (X)	A ()	I ()
	D ()	MD ()	

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° MA <u>30</u> N° A _____ N° I _____ N° D _____ N° MD _____
2. COMENTARIO GENERALES	<i>Las preguntas son adecuada para la presente investigación</i>
3. OBSERVACIONES	


Mag. Betty L. Espinoza Bazán
 LIC. ADMINISTRACION
 CLAD. N° 115
 JUEZ - EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Erick Alfredo Gamarra Vera
	PROFESIÓN	Docente Universitario
	ESPECIALIDAD	Administración
	EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)	15 años
	CARGO	DTP
GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION SOSTENIBLE DE CAFÉ DE LA COOPERATIVA SELVA ANDINA - JAÉN, 2018		
DATOS DEL TESISISTA		
NOMBRES	ANAHEL MARTÍNEZ CÓRDOVA	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<u>GENERAL</u> Proponer la gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.	
	<u>ESPECÍFICOS</u> Determinar el nivel de gestión estratégica actual que presenta la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018. Determinar el nivel de producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018. Identificar los factores que permiten la sostenibilidad de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018. Elaborar la propuesta la gestión estratégica para optimizar la producción sostenible de café en la cooperativa Selva Andina – Jaén, 2018.	
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "MA" SI ESTÁ MUY DE ACUERDO, "A" SI ESTÁ DE ACUERDO, "I" SI LE ES INDIFERENTE, "D" SI ESTÁ EN DESACUERDO O "MD" SI ESTÁ MUY EN DESACUERDO.		
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 30 ítems y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.	

GESTIÓN ESTRATÉGICA			
1. ¿La cooperativa cuenta con una misión que engloba criterios de desarrollo sostenible?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
2. ¿La visión de la cooperativa se orienta a actividades de sostenibilidad?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
3. ¿La visión planteada muestra los ideales a alcanzar por la cooperativa?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
4. ¿Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el macro entorno?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
5. ¿Dentro de la cooperativa se realizan actividades para conocer el micro entorno?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
6. ¿Los objetivos de la cooperativa son coherentes con las actividades de desarrollo sostenible?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
7. ¿Los objetivos de la cooperativa, se orientan a mejorar la producción de los asociados?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
8. ¿La cooperativa cuenta con estrategia de desarrollo sostenible?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
9. ¿Las estrategias que propone la cooperativa son coherentes con su misión y visión?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
10. ¿Dentro de las principales políticas de la cooperativa se contempla el desarrollo sostenible de las actividades de sus socios?	MA () D ()	A () MD ()	I ()

11. ¿Las políticas que tiene la cooperativa permiten el desarrollo económico y social de sus asociados?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
12. ¿El desarrollo de programas se orienta a mejorar las actividades de producción de sus asociados?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
13. ¿La cooperativa desarrolla presupuestos que permiten el logro de los objetivos?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
14. ¿La cooperativa aplica mecanismos para controlar el desarrollo de los objetivos de la cooperativa?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
PRODUCCIÓN SOSTENIBLE			
15. ¿Las actividades de gestión de la cooperativa consideran el desarrollo sostenible de los sembríos de café?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
16. ¿En la cooperativa existe una planificación de actividades para asegurar la calidad de los sembríos para generaciones futuras?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
17. ¿En la cooperativa existen actividades que garanticen el cuidado del medio ambiente de la zona?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
18. ¿La cooperativa ofrece capacitaciones a sus asociados sobre desarrollo sostenible?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
19. ¿En la cooperativa existen políticas que ofrezcan un trato democrático a sus asociados?	MA () D ()	A () MD ()	I ()

20. ¿La cooperativa se preocupa por realizar acciones que permitan el desarrollo económico de sus asociados?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
21. ¿La administración de recursos que gestiona la cooperativa se orienta a maximizar los beneficios de los asociados?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
22. ¿La cooperativa desarrolla alianzas estratégicas con el fin de obtener financiamiento de otras instituciones?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
23. ¿La cooperativa aplica actividades que se orientan a disminuir los impactos medio ambientales de la producción de café?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
24. ¿La cooperativa se preocupa por ofrecer a sus asociados recursos que no generan impactos significativos en los suelos de sembrío?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
25. ¿Las actividades y resultados de gestión de la cooperativa son mostrados de manera transparente a todos sus asociados?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
26. ¿La cooperativa se preocupa por publicar sus estados financieros?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
27. ¿La cooperativa se preocupa por promover actividades de desarrollo sostenible con sus asociados?	MA () D ()	A () MD ()	I ()
28. ¿La cooperativa promueve actividades de cuidado de medioambiente con los grupos de interés?	MA () D ()	A () MD ()	I ()

29. ¿La cooperativa se preocupa por transmitir una imagen positiva con la sociedad y grupos de interés?	MA (x) A () I () D () MD ()
30. ¿La cooperativa difunde sus actividades de cuidado medio ambiente con la comunidad, prensa y gobierno de la zona?	MA (x) A () I () D () MD ()

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° MA <u>30 (100%)</u> N° A _____ N° I _____ N° D _____ N° MD _____
2. COMENTARIO GENERALES: Las preguntas están bien formuladas, permiten recoger información específica y detallada sobre GESTIÓN ESTRATÉGICO y PRODUCCIÓN SOSTENIBLE, la cual será de vital importancia para el desarrollo de la presente investigación.	
3. OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

Anexo 09: Reporte de Similitud - TURNITIN

GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN SOSTENIBLE DE CAFÉ DE LA COOPERATIVA SELVA ANDINA - JAÉN, 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

24% INDICE DE SIMILITUD	22% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	15% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	8%
2	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	4%
3	Submitted to Universidad Tecnológica del Perú Trabajo del estudiante	2%
4	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	studylib.es Fuente de Internet	1%
7	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	www.colef.mx Fuente de Internet	1%

Anexo 10: Acta de Originalidad



ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0171-FACEM-USS-2019, presentado por el/la Bachiller, Anavel Martínez Córdova, con su tesis Titulada GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN SOSTENIBLE DE CAFÉ DE LA COOPERATIVA SELVA ANDINA - JAÉN, 2018.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 24% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 13 de octubre de 2020

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a final flourish, is positioned above a horizontal line.

Mg. Abraham José García Yovera
DNI N° 80270538
Escuela Académico Profesional de Administración.