

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADOS**



**Business Consulting – Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Andrea Julia Fernández Barrera**

**Betsaida Hilario Sulca**

**Carlos Paúl López Armaulia**

**Kedick Brayan Paucar Mendizabal**

**Asesor: Lourdes Maritza Ortiz Sosa**

**Surco, diciembre 2020**

## **Agradecimientos**

Nos gustaría agradecer a nuestros profesores por su esfuerzo constante, dedicación, y enseñanzas los cuales posibilitaron la elaboración de esta consultoría.

A nuestra asesora profesora Lourdes Ortiz, por su paciencia y apoyo incondicional hasta el final de este proceso.

Y un agradecimiento especial a Jesús Damiano, gerente general de la CAC La Florida por su apoyo constante y acceso a la información de la cooperativa.



## **Dedicatorias**

A Dios y a mi familia por su amor, paciencia, por acompañarme en cada paso a lo largo de mi vida y por impulsarme a ser una mejor persona. Los amo y cada logro es por ustedes.

Andrea Fernández

En primer lugar al culminar el presente trabajo realizado agradezco a Dios, quien es mi guía en cada paso. Agradezco a mis padres Pelayo Hilario Valenzuela e Isabel Sulca Gómez, por forjarme en el camino de nunca dejar de aprender, siempre estar apoyando cada uno de los momentos a pesar de la distancia física pero realizando el esfuerzo de acortar la distancia, por inculcarme para perseverar y apuntar cada día para hacer las cosas bien hechas en su momento y confiando en Dios, también agradezco a mi hermana Karen Hilario Sulca quien me reta cada día ser mejor persona y profesional, por ese apoyo incondicional. También agradezco al señor Mitchel Bravo por el apoyo que me brindó desde el inicio de mis estudios, por recordarme siempre que el estudio es una herencia propia y que es constante y, por aportar cada instante por mí.

Betsaida Hilario

A mi madre por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad. También, a mi hijo que ahora se convirtió en un motivo más para cada día ser una mejor persona. Por eso el presente trabajo es para ustedes a quienes amo mucho.

Carlos Lopez

Agradecer a dios en primer lugar y a mi familia por todo su apoyo incondicional, a mis hijas por ser mi motor y motivo. Este logro se los debo a ustedes.

Brayan Paucar

## Resumen Ejecutivo

El objetivo de esta consultoría es la determinación de un problema principal, el cual viene afectando a la gestión de la CAC La Florida, así como, la evaluación de posibles alternativas de solución y su adecuada implementación. La CAC La Florida fue fundada en 1962, actualmente, cuenta con 643 socios productores de cafés especiales y convencionales. El objetivo de la cooperativa desde su fundación, es el desarrollo socioeconómico de sus socios, asimismo, busca vincular las actividades comerciales de la cooperativa, es decir, los socios con los mercados internacionales. Las principales actividades de la CAC La Florida son: (a) producción, (b) acopio, (c) procesamiento y (d) comercialización de café.

Se efectuó un análisis de los factores: (a) interno, (b) externo y (c) análisis de la industria usando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, de esta forma, se reconocieron tendencias y eventos que influyen en la gestión de la CAC La Florida. los diversos análisis también permitieron la identificación de diversos problemas. Con el propósito, de determinar el problema principal se evaluaron los problemas empleando los siguientes criterios; (a) vinculación, (b) prioridad y (c) alcance, de esta forma, fue establecido la falta de confianza de los socios en la gestión de la CAC La Florida como problema principal.

Para solucionar las causas y el problema principal se propusieron seis alternativas de solución, los cuales fueron evaluados con el gerente general de la CAC La Florida, empleando para este fin, cuatro criterios; (a) impacto, (b) adaptabilidad, (c) costo y (d) tiempo, de esta manera, se determinaron como alternativas de solución destacadas; (a) aplicación de la encuesta Trust Index y (b) implementar procesos de control.

Asimismo, se desarrolló y propuso un plan de implementación el cual comprende cinco actividades principales los que abarcarían siete semanas, para tal fin, se estimó un presupuesto de 24,500 soles. Adicionalmente, se identificaron factores claves de éxito, así como, los resultados esperados de la implementación de las alternativas de solución.

## **Abstract**

The objective of this consultancy is the determination of a main problem, which has been affecting the management of CAC La Florida, as well as the evaluation of possible alternative solutions and their adequate implementation. CAC La Florida was founded in 1962 and currently has 643 partners producing specialty and conventional coffees. The objective of the cooperative since its foundation, is the socio-economic development of its members, likewise, it seeks to link the commercial activities of the cooperative, that is, the members with international markets. The main activities of CAC La Florida are: (a) production, (b) collection, (c) processing and (d) marketing of coffee.

An analysis of the factors was carried out: (a) internal, (b) external and (c) analysis of the industry using the model of the five forces of Porter, in this way, trends and events that influence the management of the CAC La Florida. the various analyzes also allowed the identification of various problems. In order to determine the main problem, the problems were evaluated using the following criteria; (a) linkage, (b) priority and (c) scope, in this way, the lack of trust of the partners in the management of the CAC La Florida was established as the main problem.

To solve the causes and the main problem, six solution alternatives were proposed, which were evaluated with the general manager of CAC La Florida, using four criteria for this purpose; (a) impact, (b) adaptability, (c) cost and (d) time, in this way, were determined as outstanding solution alternatives; (a) adaptation of the Trust Index survey and (b) implement control processes.

Likewise, an implementation plan was developed and proposed, which includes five main activities, which would cover seven weeks. For this purpose, a budget of 24,500 soles was estimated. Additionally, key success factors were identified, as well as the expected results of the implementation of the alternative solutions.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Organización.....</b>	<b>1</b>
1.1    Presentación de la Organización .....	1
1.1.1    Historia e Hitos Importantes .....	2
1.1.2    Principales Productos.....	5
1.1.3    Misión .....	6
1.1.4    Visión.....	7
1.1.5    Objetivos Estratégicos .....	7
1.2    Análisis Externo .....	7
1.2.1    Análisis PESTE.....	8
1.2.2    Resumen de oportunidades y amenazas.....	18
1.3    La CAC La Florida y sus competidores .....	19
1.4    Análisis Interno .....	21
1.4.1    Administración.....	21
1.4.2    Marketing.....	24
1.4.3    Operaciones.....	27
1.4.4    Financiero .....	28
1.4.5    Capital humano .....	29
1.4.6    Sistema de información y comunicación .....	30
1.4.7    Tecnología.....	31
1.4.8    Resumen de fortalezas y debilidades .....	33
1.5    Conclusiones .....	33
<b>Capítulo II: Identificación de Problemas y Problema Principal.....</b>	<b>37</b>

2.1	Problemas Identificados .....	37
2.1.1	Del análisis externo (PESTE) .....	37
2.1.2	Del análisis competitivo.....	38
2.1.3	Del análisis interno (AMOFHIT).....	39
2.1.4	De acuerdo al Gerente General de la CAC La Florida .....	40
2.2	Agrupación de problemas identificados .....	41
2.2.1	Determinación de problema principal.....	46
2.3	Problema Principal .....	49
2.4	Conclusiones .....	49
<b>Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal .....</b>		<b>51</b>
3.1	Análisis cualitativo.....	51
3.2	Análisis cuantitativo.....	54
3.3	Conclusiones .....	58
<b>Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal.....</b>		<b>59</b>
4.1	Causas Identificadas.....	59
4.1.1	Categoría ventas.....	59
4.1.2	Categoría socios .....	61
4.1.3	Categoría gestión .....	62
4.1.4	Categoría clientes.....	63
4.1.5	Categoría productividad.....	63
4.1.6	Categoría organización .....	64
4.2	Determinación de causas principales .....	65
4.3	Conclusiones .....	66
<b>Capítulo V: Alternativas de Solución.....</b>		<b>67</b>
5.1	Alternativas de solución propuestas.....	67

5.1.1	Aplicación de encuesta Trust Index .....	68
5.1.2	Potenciando la competitividad .....	69
5.1.3	Desarrollo de un reporte de responsabilidad social .....	69
5.1.4	Implementar procesos de control y retroalimentación.....	69
5.1.5	Aplicación de técnicas para la cohesión interna .....	70
5.1.6	Uso de tecnología de información y de sistemas de información.....	70
5.2	Evaluación de alternativas de solución .....	71
5.3	Soluciones propuestas .....	72
5.3.1	Aplicación de encuesta Trust Index .....	73
5.3.2	Implementar procesos de control y retroalimentación.....	89
5.4	Conclusiones .....	91
<b>Capítulo VI: Plan de Implementación .....</b>		<b>93</b>
6.1	Actividades.....	93
6.1.1	Descripción de actividades .....	94
6.1.2	Definición de roles y responsabilidades .....	97
6.2	Plan de implementación y presupuesto .....	98
6.3	Factores claves para el éxito de la implementación .....	100
6.3.1	Factores claves para aplicación de encuesta Trust Index.....	100
6.3.2	Factores claves para implementar procesos de control y retroalimentación....	101
6.4	Conclusiones .....	102
<b>Capítulo VII: Resultados Esperados.....</b>		<b>103</b>
7.1	Resultados esperados del plan de implementación .....	103
7.1.1	Adecuada medición del nivel de confianza en la CAC La Florida.....	108
7.1.2	Mejorar la productividad.....	108
7.1.3	Trabajo en equipo .....	110



7.1.4	Recompensas, reconocimiento e incentivos .....	112
7.1.5	Comunicación efectiva.....	114
7.1.6	Motivación .....	116
7.1.7	Participación de los socios en la toma de decisiones.....	118
7.1.8	Satisfacción de clientes .....	120
7.2	Conclusiones .....	121
<b>Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>122</b>
8.1	Conclusiones .....	122
8.2	Recomendaciones.....	126
<b>Referencias .....</b>		<b>127</b>
<b>Apéndice A: Estados Financieros de la CAC La Florida.....</b>		<b>133</b>
<b>Apéndice B: Resumen de la entrevista al Gerente de la CAC La Florida.....</b>		<b>136</b>
<b>Apéndice C: Metodología para cuantificar del equipo de trabajo.....</b>		<b>138</b>
<b>Apéndice D: Encuesta Trust Index adaptada .....</b>		<b>139</b>
<b>Apéndice E: Establecimiento de objetivos del plan de implementación.....</b>		<b>141</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Variedades de Café por Microlotes de la CAC La Florida</i> .....	5
Tabla 2 <i>Cafés de Origen de la CAC La Florida</i> .....	6
Tabla 3 <i>Objetivos Estratégicos Generales de la CAC La Florida</i> .....	7
Tabla 4 <i>PBI y Demanda Interna (Variaciones porcentuales reales)</i> .....	10
Tabla 5 <i>Exportaciones de Café Peruano en los Últimos Años (en miles desacos de 60 kg.)</i> .....	10
Tabla 6 <i>Café: Pérdidas por Bajos Precios Periodo 2016-2019 (Café Pergamino)</i> .....	11
Tabla 7 <i>Principales Países Consumidores de Café 2017 (Valor retail per cápita en USD)</i> ...	14
Tabla 8 <i>Principales Países Consumidores de Café 2017 (volumen per cápita en kilogramos)</i> .....	15
Tabla 9 <i>Oportunidades y Amenazas para la CAC La Florida</i> .....	19
Tabla 10 <i>CAC La Florida: Volumen de Café Acopiado, 2013 - 2017</i> .....	25
Tabla 11 <i>CAC La Florida: Principales Clientes</i> .....	26
Tabla 12 <i>Grado de Instrucción de Directivos de la CAC La Florida, 2014 – 2017</i> <i>(Porcentaje)</i> .....	29
Tabla 13 <i>Incorporación de Nuevos Socio en la CAC La Florida, 2008 - 2017</i> .....	30
Tabla 14 <i>Población Beneficiaria de la CAC La Florida, 2013-2017</i> .....	30
Tabla 15 <i>Perú: Evolución, Producción y Productividad del Café, 1995-2015</i> .....	32
Tabla 16 <i>Fortalezas y Debilidades para la CAC La Florida</i> .....	33
Tabla 17 <i>Agrupación de problemas identificados en la gestión de la CAC La Florida</i> .....	42
Tabla 18 <i>Criterios para la evaluación de problemas en la gestión de la CAC La Florida</i> .....	46
Tabla 19 <i>Evaluación de problemas en la gestión de la CAC La Florida</i> .....	47
Tabla 20 <i>Evaluación de problemas identificados por el Gerente General de la CAC La Florida</i> .....	48

Tabla 21 <i>Perú: precio promedio al productor y de producción, 2009-2015 (soles)</i> .....	55
Tabla 22 <i>Productividad de los cultivos de café, 2015-2018 (qq/ha)</i> .....	56
Tabla 23 <i>Ventas, Utilidades, Gastos Financieros de la CAC La Florida, 2015-2018 (Soles)</i>	57
Tabla 24 <i>Ventas; Exportaciones y Mercado Interno de la CAC La Florida, 2015-2018 (Porcentaje)</i> .....	58
Tabla 25 <i>Alternativas de solución para problema de CAC La Florida</i> .....	67
Tabla 26 <i>Criterios y pesos para la evaluación de las alternativas de solución</i> .....	71
Tabla 27 <i>Evaluación de alternativas de solución</i> .....	72
Tabla 28 <i>Sub dimensiones de la dimensión credibilidad</i> .....	76
Tabla 29 <i>Sub dimensiones de la dimensión respeto</i> .....	79
Tabla 30 <i>Sub dimensiones de la dimensión imparcialidad</i> .....	82
Tabla 31 <i>Sub dimensiones de la dimensión compañerismo</i> .....	84
Tabla 32 <i>Sub dimensiones de la dimensión orgullo</i> .....	87
Tabla 33 <i>Correspondencia de preguntas del Trust Index adaptado a las cinco dimensiones</i>	89
Tabla 34 <i>Diagrama de Gantt (semanas)</i> .....	98
Tabla 35 <i>Presupuesto (soles)</i> .....	99
Tabla A1 <i>Balance General de la CAC La Florida, 2011-2016 en soles</i> .....	133
Tabla A2 <i>Estado de Resultados de la CAC La Florida, 2015-2018 en soles</i> .....	135
Tabla B1 <i>Evaluación de problemas identificados por el Gerente General de la CAC La Florida</i> .....	137
Tabla C1 <i>Resultados de encuesta para determinar los pesos de los criterios para la evaluación de problemas identificados</i> .....	138

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Hitos importantes de la CAC La Florida. ....	5
<i>Figura 2.</i> Consumo de Café en Perú (en kg y gasto en soles per cápita / año). ....	13
<i>Figura 3.</i> Ventas en valor per cápita de café retail 2017 (USD). ....	13
<i>Figura 4.</i> Ventas en volumen per cápita de café 2017 (kilogramo). ....	14
<i>Figura 5.</i> Creciente mercado de cafeterías especializadas en Perú. ....	15
<i>Figura 6.</i> Estructura organizacional de la CAC La Florida. ....	22
<i>Figura 7.</i> Principales destinos de las exportaciones de la CAC La Florida. ....	26
<i>Figura 8.</i> Cadena de valor de procesos de la CAC La Florida. ....	27
<i>Figura 9.</i> Plantas de procesamiento de la CAC La Florida. ....	28
<i>Figura 10.</i> Perú: Evolución del precio promedio anual en chacra. ....	28
<i>Figura 11.</i> Perú: Evolución del rendimiento de producción de café (kg/ha).....	32
<i>Figura 12.</i> Modelo de cadena de valor para CAC La Florida .....	45
<i>Figura 13.</i> CAC La Florida: inscripción de nuevos socios. ....	55
<i>Figura 14.</i> CAC La Florida, evolución de gastos financieros (soles). ....	57
<i>Figura 15.</i> Diagrama causa – efecto para problema de CAC La Florida. ....	60
<i>Figura 16.</i> Diagrama árbol de causas principales de problema de la CAC La Florida. ....	65
<i>Figura 17.</i> Dimensiones de Great Place To Work.....	68
<i>Figura 18.</i> El proceso de control. ....	90
<i>Figura 19.</i> Actividades para aplicación de encuesta Trust Index.....	94
<i>Figura 20.</i> Factores clave para aplicación de encuesta Trust Index. ....	100
<i>Figura 21.</i> Factores claves para implantar procesos de control y retroalimentación. ....	101

## **Capítulo I: Situación General de la Organización**

Para este proyecto de consultoría, la Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida (CAC La Florida), es la organización que representa el beneficiario final en lo que respecta al propósito de este proceso de consulta de negocio. Por otro lado, en el desarrollo de este capítulo se presenta la historia de la CAC La Florida, hitos principales en el desarrollo de esta organización, desde su fundación. Además, sus principales productos, así como, la misión, visión y los objetivos estratégicos de esta organización. Con el propósito, de tener una comprensión y conocimiento integral de esta organización.

Asimismo, se desarrolla un análisis externo PESTE (político, económico, social, tecnológico y económico) mediante el cual se identificarán oportunidades y amenazas las mismas que influyen en la gestión de la CAC La Florida. Además, se desarrolla un análisis de la situación interna de la cooperativa AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Financiero, Capital Humano, Sistemas de Información y Tecnología) para identificar las fortalezas y debilidades. Del mismo modo, se desarrolló un análisis competitivo usando el modelo de las cinco fuerzas de Porter para tal fin.

### **1.1 Presentación de la Organización**

La CAC La Florida, a la fecha cuenta con más de 2,000 socios inscritos desde su fundación, sin embargo, a la fecha cuenta con alrededor de 600 socios activos, todos los cuales son productores de cultivos de café. La CAC La Florida, es una organización social con visión empresarial, cuyo principal objetivo es mejorar las condiciones económicas y sociales de sus socios, asimismo, la CAC La Florida se encuentra ubicada en las zonas cafetaleras de las micro cuencas del Yurinaki y Ubiriki, situadas en la margen izquierda del río Perené, en la provincia de Chanchamayo, Región Junín. La provincia de Chanchamayo se ubica a 305 kilómetros al Este de Lima, en la parte centro oriental del Perú cuya capital es la ciudad de La Merced y está ubicada a 751 metros sobre el nivel del mar (msnm). La

extensión territorial de la Provincia de Chanchamayo representa el 0.37% del territorio nacional peruano. Por otra parte, las principales actividades económicas de esta provincia son la agricultura (café, cacao y cítricos) y el turismo.

La CAC La Florida, consiguió que alrededor del 80% de sus socios vinculen sus actividades comerciales con el mercado internacional de cafés especiales. De esta manera, logró excluir a los intermediarios locales. Además, cuenta con experiencia en la producción, acopio, procesamiento y comercialización de cafés especiales y convencionales, para los mercados: (a) americano, (b) europeo, (c) japonés entre otros.

### **1.1.1 Historia e Hitos Importantes**

En el año 1962, colonos provenientes de las regiones de Andahuaylas y Cajamarca iniciaron acuerdos para formar una cooperativa agraria, de la misma forma, se juntaron asociaciones de dos áreas distintas, la parte alta denominada La Florida y la parte baja denominada Yurinaki, de ahí que, la unión de estas dos asociaciones se formó la Asociación de Pequeños Agricultores del bajo Yurinaki el cual tuvo personería jurídica. Además, los miembros de esta organización estaban conformadas por peones de los antiguos fundos situados en el Palomar, Villa Rica, Sanchirio entre otros, todos estos peones tenían por objetivo común, ocupar las tierras de los antiguos fundos. Por otra parte, la Junta Directiva fue conformada por el Sr. Fernando Lara Quezada, Santos Quezada Raza, Eliseo Cevallos, entre otros. Además, en aquellos años los cafetaleros eran bien considerados y respetados por ser los pioneros en estas zonas, logrando de esta manera gestionar con las autoridades de aquellas fechas mejoras, para sus zonas caminos de herradura y carreteras para el transporte de las primeras cosechas de café, del mismo modo, se logró realizar los primeros trazos y planos del pueblo de La Florida y se nombró a las primeras autoridades entre ellos; como Agente Municipal, al señor Santos Quezada Raza y como Teniente Gobernador, al señor Fernando Lara Quezada.

Asimismo, es preciso comentar que, por aquellos años, las personas que solicitaban ingresar como socios de la asociación debían aportar una cuota de inscripción de 300 soles, además, debían construir 100 metros de camino de herradura y los terrenos que se les era asignado debían ser cultivados con café en el plazo más inmediato.

Hasta 1964, los miembros de la asociación tuvieron enfrentamientos con Peruvian Cooper Corporation, esta asociación tuvo su sede en Pampa Waley y solicitaba el desalojo de los primeros asociados de la CAC La Florida. Sin embargo, con la promulgación de la Ley de Reforma Agraria en 1964 terminaron los enfrentamientos, en la Figura 1 se puede apreciar los principales hitos del desarrollo histórico de la cooperativa.

La CAC La Florida, tal como se denomina en la actualidad, fue fundada el 30 de octubre de 1966 con 50 productores cafetaleros, y tuvieron la denominación de Cooperativa Agraria de Colonización La Florida, después, en marzo de 1975 la denominación se transformó en Cooperativa Agraria de Servicios. Finalmente, la denominación se constituyó en julio de 1993 como Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida.

En 1967, la cooperativa obtuvo su primer crédito el cual fue por un monto de 300 mil soles, de la misma forma, en aquella fecha ya contaba con una oficina de comercialización en la ciudad de Lima, además, el domicilio de la CAC La Florida se ubicó en la Av. 28 de julio s/n en el centro poblado de La Florida, el cual fue adquirido por un valor de 900 soles, del mismo modo, a medida que crecía el número de socios se tuvo la necesidad de construir una infraestructura en la ciudad de La Merced, seguidamente, se trasladó el domicilio legal a la Av. Perú 430 – 432 Pampa del Carmen, en la ciudad de La Merced.

Desde su fundación, la CAC La Florida conservó el propósito fundamental de contribuir con el desarrollo de las personas y el territorio involucrado en su acción empresarial. Asimismo, en 1996 después de hacer frente al complicado escenario social dejado por el terrorismo, los socios intentaron reactivar las actividades agrícolas y económicas de la

cooperativa sin mayor éxito, después, en 1997 se llevó a cabo una profunda reorganización en la parte administrativa, económica, social y financiera de la cooperativa. Del mismo modo, en 1998 se inició la organización de los comités zonales y comités de control de calidad de café orgánico, solidario y especial todos en relación al radio de acción territorial.

En 1999 se elaboró y difundió un primer plan estratégico denominado Lineamientos del Plan de Desarrollo Integral 1999-2003, después, en otro documento similar en 2001 se definieron las siguientes objetivos estratégicos para la cooperativa: (a) incursionar en el mercado de cafés especiales; (b) instalación de plantas de beneficio húmedo zonales en La Florida, Alto La Florida y José Gálvez; (c) creación del Centro de Educación Ocupacional de Agricultura Sostenible, para la capacitación a sus socios en temas relacionados a técnicas y manejos agropecuarios y administrativos; (d) insertar el café de la CAC La Florida en el mercado de cafés especiales en Europa, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá; (e) impulsar el trabajo administrativo y de ventas para mejorar la comercialización de los productos en los mercados internacionales.

A partir de 2013, año en el que la plaga de la roya amarilla afectó a más del 50% de las áreas cultivadas de café, de todos los socios ubicadas en las distintas zonas geográficas de la cooperativa, de esta forma, el ataque de esta plaga afectó profundamente la capacidad y calidad de producción de café de los socios de la CAC La Florida. De similar forma, desde aquel año la CAC La Florida viene enfrentando grandes retos de diversas naturalezas, los mismos que afectan no solo a la cooperativa como organización, sino también, a todos los socios quienes conforman la cooperativa, incluyendo, también a sus familias. La historia e hitos importantes fueron relatados por Jesús Damiano, gerente general de la CAC La Florida en diversas entrevistas.



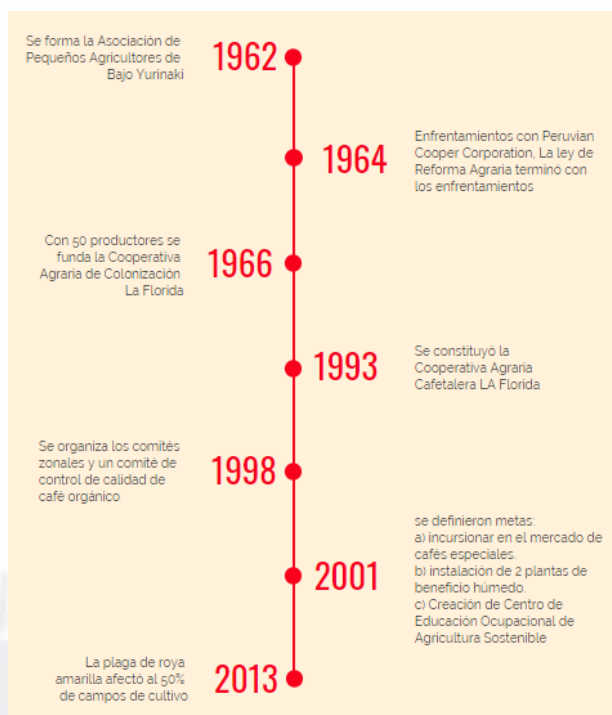


Figura 1. Hitos importantes de la CAC La Florida.

### 1.1.2 Principales Productos

Las principales variedades de café producidas por la CAC La Florida y sus principales características se muestran en la Tabla 1, de esta forma, la variedad más representativa es la variedad Geisha, habiéndose ubicado en el Top 5 de la Taza de Excelencia 2017 Perú, del mismo modo, la variedad Pacamara es considerada como el café más sabroso de América Central.

Tabla 1

*Variedades de Café por Microlotes de la CAC La Florida*

Variedad	Característica
Geisha	Top 5 taza de excelencia 2017 Perú 90.45 puntos scaa.
Caturra	Taza de excelencia 2017 Perú 87 puntos scaa.
Pacamara	Considerado el café más sabroso de América Central

*Nota.* SCAA = estándar de la Asociación de Cafés de América.

En cuanto, a los cafés de origen producidos por la CAC La Florida, este presenta cinco variedades, tal como se muestra en la Tabla 2, asimismo, estas variedades tienen como

principales características: (a) La Florida, esta variedad representa el corazón y personifica a la cooperativa, es producida en una zona húmeda con aroma a nueces, frutos secos y melaza; (b) Valle del Ubiriki, variedad con aroma a mango, especias y chocolate; (c) Sancachari, variedad producida en caseríos de etnias ashaninkas y de cuerpo cremoso medio; (d) Inkariado, esta variedad tiene sabor a frutos secos y de cuerpo cremoso medio y (e) Villa Rica Eneñas, esta variedad tiene aroma a cacao, caramelo, floral y melaza y de sabor acaramelado, chocolate y afrutado.

Tabla 2

*Cafés de Origen de la CAC La Florida*

	<b>La Florida</b>	<b>Valle del Ubiriki</b>	<b>Sancachari</b>	<b>Inkariado</b>	<b>Villa Rica Eneñas</b>
<b>Ubicación</b>	Zona húmeda, meses de cosecha entre febrero y junio.	Dentro de la variante amazónica de la cadena oriental de la cordillera central de los andes.	Caserío de etnias ashaninkas, en los años 50 las tierras perteneció a una compañía extranjera.	Agrupada a 6 caseríos, esta zona reúne una gran variedad de cafés, cuentan con diversidad de árboles.	Zona privilegiada en las alturas de Villa Rica, áreas montañosas con microclimas.
<b>Aroma</b>	Nuez, frutos secos y melaza	Mango, especias y chocolate	Especias, cacao, frutos silvestres y flores	Durazno, especias y nueces	Cacao, caramelo, melaza, floral
<b>Cuerpo</b>	Cremoso y ligero	Cremoso medio	Cremoso medio	Cremoso medio	Cremoso intenso
<b>Sabor</b>	Frutos secos	Cítrico panela y agri dulce balanceado	Achocolatado, afrutado fino	Afrutado, acaramelado, dulce	Acaramelado, chocolate y afrutado.

*Nota.* Tomado de “Brochure La Florida”, por CAC La Florida, 2018.

### 1.1.3 Misión

De acuerdo al Plan Estratégico 2018-2021 de la CAC La Florida (2018, p. 39): La misión de la CAC La Florida fue establecida como: “Participamos activamente en el desarrollo integral del socio, su familia y la comunidad a través de los servicios de comercialización de café y derivados industrializados, en armonía con el medio ambiente”

### 1.1.4 Visión

De acuerdo al Plan Estratégico 2018-2021 de la CAC La Florida (2018, p. 39): La visión de la CAC La Florida se estableció como: “Al 2021 ser la mejor alternativa socioeconómica para el caficultor en la región centro del país, siendo reconocidos por nuestros clientes como la mejor opción del Perú”

### 1.1.5 Objetivos Estratégicos

De acuerdo al Plan Estratégico 2018-2021 de la CAC La Florida (2018, p. 43) desarrollado por la Junta Directiva y los socios de la cooperativa, se definieron cinco objetivos estratégicos, los cuales se describen en la Tabla 3.

Tabla 3

#### *Objetivos Estratégicos Generales de la CAC La Florida*

<b>Objetivos Generales</b>	
1	Optimizar adquisición y uso de los recursos económicos de la CAC La Florida
2	Mejorar la identidad, la capacidad del socio y los trabajadores con servicios innovadores
3	Gestionar procesos con calidad
4	Implementar sistemas de gestión de calidad
5	Participar en el desarrollo con acciones de impacto

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico 2018 – 2021”, por la CAC La Florida, 2018.

## 1.2 Análisis Externo

En esta sección, se desarrolla un análisis externo mediante el cual se exploró y evaluó diversos aspectos del contexto en el desarrolla sus actividades económicas la CAC La Florida. El análisis externo es fundamental para identificar las oportunidades que permitirán el crecimiento y desarrollo de la organización. Asimismo, las amenazas que debe evitar ya que afectarían de forma negativa al desarrollo de la organización.

Para este fin se aplicó el análisis PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico) el cual se orienta a variables que tienen efecto directo o indirecto en la gestión de la CAC La Florida. De esta forma, se empleó la información disponible más relevante y actualizada de estos cinco aspectos para este análisis, el cual permitirá comprender el contexto externo.

### **1.2.1 Análisis PESTE**

Se considera a la CAC La Florida de alcance nacional. Puesto que, tiene la capacidad de exportar sus productos a distintos países. Del mismo modo, cuenta con la posibilidad de comercializar sus productos dentro del territorio peruano. En consecuencia, se considera para el análisis externo la situación política, económica, social, tecnológica y ambiental del Perú y su industria del café.

***Político, gubernamental y legal.*** El Plan Nacional de Acción del Café Peruano (PNA-Café) ha sido elaborado desde junio de 2017 y aprobado en octubre de 2018 con la participación directa del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Junta Nacional del Café, Consejo Nacional del Café (CNC), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), Cámara Peruana de Café y Cacao (CPCC), Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA).

Del mismo modo, ha sido elaborado en el marco del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MINAGRI y a través del PESEM se busca implementar la Política Nacional Agraria. Asimismo, encuadrar en las preferencias de la política general de gobierno peruano al 2021 que incluye ejes y lineamientos prioritarios de gestión, en especial el eje de; crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible; Estos ejes buscan alcanzar una visión de desarrollo del Perú al 2030.

El PNA-Café se formuló en el ámbito del Plan Estratégico del Sector Agricultura, la perspectiva multisectorial corresponde a todos los actores de la cadena de valor y la enfoque puesto en las particularidades que caracterizan a las zonas productoras de café, han conducido a plantearse objetivos que van más allá de lo agrario para referirse a temas transversales de gestión de la calidad, posicionamiento comercial, financiamiento, desarrollo territorial e institucionalidad, medio ambiente y gobernanza. En consecuencia, las respuestas a los problemas así determinados demandarán una atención global que va más allá de la jurisdicción del sector agrario, Además, se busca la participación más activa de los gobiernos central, regional, y local en la búsqueda por disminuir las brechas de cobertura y calidad de los bienes, servicios públicos y privados involucrados en la sostenibilidad y competitividad ambiental de la cadena de valor del café.

Asimismo, la relación de complementariedad e interdependencia entre distintos sectores contribuyen a las metas de los diversos Planes Estratégicos Sectoriales de Agricultura, Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ambiente, Producción y Desarrollo e Inclusión Social, al mismo tiempo, se muestra cómo los resultados que plantean alcanzar los sectores Educación, Salud, Vivienda, Desarrollo e Inclusión Social, MINCETUR, PCM, DEVIDA generan condiciones favorables para el logro de los objetivos del PNA-Café.

***Económico y financiero.*** El desarrollo económico del Perú, a pesar del entorno político complicado inmerso en los últimos años no ha conseguido mellar el constante crecimiento económico del cual goza la economía peruana desde 1999. Tal como se muestra en la Tabla 4, en el 2010 la economía peruana creció 8.5%, en el 2014 la economía peruana creció 2.4% alcanzando el mínimo crecimiento de los últimos años.

Por otro lado, la demanda interna también ha tenido crecimiento positivo en los últimos años habiendo alcanzado un máximo en 2010 con 14.9% y el mínimo alcanzado fue de 1.1% en el 2016.

Tabla 4

*PBI y Demanda Interna (Variaciones porcentuales reales)*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PBI	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	4.0	2.5	4.0
Demanda Interna	14.9	7.8	7.3	7.2	2.2	2.6	1.1	1.4	4.3

*Nota.* Adaptado de “*Memoria 2018*,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf>

Por otra parte, las exportaciones del café peruano han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años. Sin embargo, el 2011 fue un año extraordinario para la producción del café peruano y se produjeron alrededor de 332,100 toneladas métricas (TM) y el valor de las exportaciones superó los 1,650 millones de dólares. En el 2012 y 2013 la plaga de roya amarilla causó daños a alrededor de 290,000 hectáreas (ha), de las cuales 80,000 ha fueron totalmente devastadas. De ahí que, esta plaga mostró las grandes debilidades del sector cafetalero y generó una crisis productiva, institucional, económica y social (Línea de Base del Sector Café en el Perú, 2017, p. 9). Por otro lado, tal como muestra en la Tabla 5, en el 2012 se exportó a Estados Unidos 728 mil sacos de café y a Alemania 1,484 mil sacos. En contraste, en 2016 se exportó 1,084 mil sacos y a Alemania 984 mil sacos.

Tabla 5

*Exportaciones de Café Peruano en los Últimos Años (en miles de sacos de 60 kg.)*

Ranking	Importadores	2007	2012	2015	2016	Participación %
	Mundo	2,894	4,438	2,917	3,989	
1	Estados Unidos	879	728	710	1,084	27.2
2	Alemania	914	1,484	839	984	24.7
3	Bélgica	258	598	317	391	9.8
4	Suecia	131	156	157	189	4.7
5	Canadá	89	148	144	158	4.0
6	Corea	93	140	172	151	3.8
7	Colombia	17	506	36	147	3.7
8	Italia	41	107	60	133	3.3
9	México	12	15	74	129	3.2

*Nota.* Adaptado de “*Estudio de Mercado del Café Peruano*,” por Cámara Peruana de Café y Cacao, 2017. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Estudio-de-mercado-del-cafe-peruano.pdf>

Asimismo, para este análisis se considera una amenaza los precios bajos del café en los mercados internacionales. Debido, a que el café es el segundo *commodity* después del petróleo y su precio es determinado por las interacciones entre la oferta y la demanda en las bolsas de valores más importantes del planeta. Del mismo modo, los países productores no tienen ninguna capacidad de influir en la subida o bajada de los precios de venta. El precio del café arábica es transado en la Coffee, Sugar and Cocoa Exchange de Nueva York fundada en 1982 y el de la variedad robusta en la London Internacional Financial Futures and Options Exchange de Londres. Tal como muestra la Tabla 6, en el Perú en el 2016 el costo de acopio por kilo de café pergamino fue de 6.39 soles y en el 2019 fue de 5.6 soles. En contraste, los precios de producción por kilo de café pergamino en los últimos años fueron de 8.5 soles, de acuerdo a datos de la Junta Nacional de Café. En consecuencia, para los agricultores cafetaleros estas últimas temporadas han terminado sin ningún beneficio económico, debiendo en muchos casos dedicarse a otras actividades económicas para poder sostener a sus familias.

Tabla 6

*Café: Pérdidas por Bajos Precios Periodo 2016-2019 (Café Pergamino)*

Rubros/Años	2016	2017	2018	2019
Producción TM	327,789	311,183	336,466	352,000
Hectáreas cosechadas	400,000	400,000	400,000	400,000
Rendimiento (kilo/ha)	819.5	778	841	926
Precio acopio (soles/kilo)	6.39	5.60	5.20	5.60
Costo de producción (soles/kilo)	8.50	8.50	8.50	8.50
Pérdida (soles/kilo)	-2.11	-2.9	-3.3	-2.9
Pérdida productores (millones soles)	691.6	902.0	1,110	1,020

*Nota.* Adaptado de “Cafetalero,” por la Junta Nacional del Café, 2019. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/revista-cafetalero/>

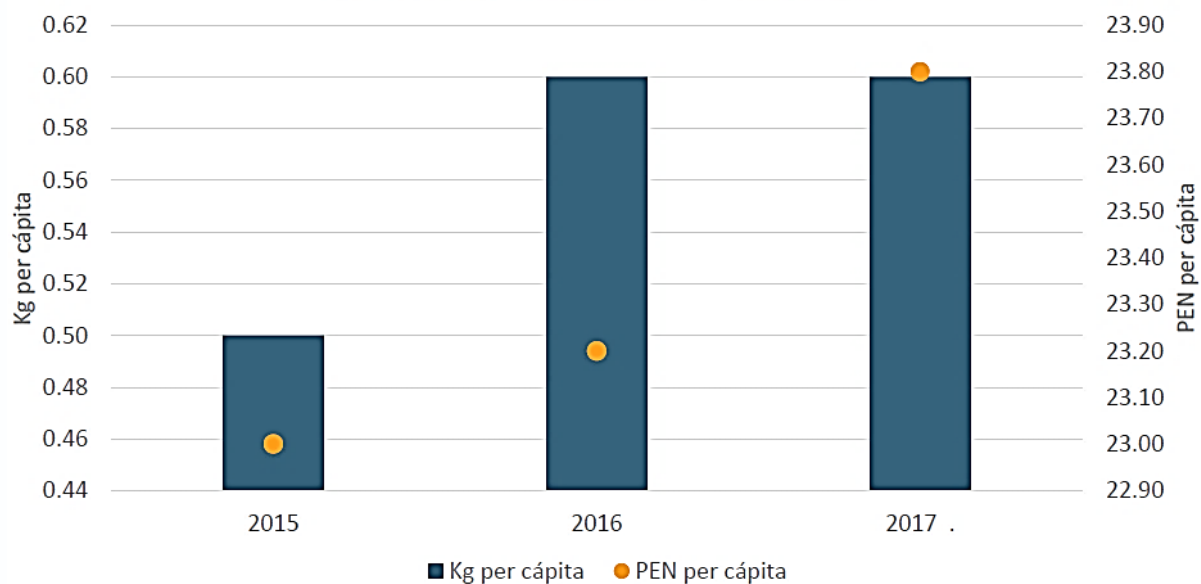
El limitado acceso a financiamiento por parte del sector agrario en general es considerado una amenaza para el sector, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú (2016) de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. El sector agrícola accede únicamente al 5% de créditos otorgados por la banca y se consideran como principales barreras de acceso a financiamiento de los productores: (a) la escasa presencia física de establecimientos financieros, (b) altos costos operativos, (c) alto porcentaje de productores sin documentos de garantía.

Estas barreras han permitido que sólo el 11% de la población rural haya solicitado, por lo menos, un crédito en una entidad financiera. Una mayor parte prefiere prestarse en el sistema formal a través de prestamistas (58%) recurriendo especialmente a familiares y amigos (62%), a tiendas o puestos del mercado (30%), a los proveedores de mercadería, insumos y semillas (24%) o a cooperativas (12%).

Rosales (2019, 02 de enero) indicó que el Perú tuvo su segundo año de crecimiento consecutivo de intercambios comerciales, los cuales sumaron 91,000 millones de dólares en el 2018 según la Cámara de Comercio de Lima (CCL). Se espera que para el 2019 entren en vigencia tres acuerdos comerciales más y así modificar el panorama de los exportadores e importadores peruanos. Asimismo, indicó que el Perú cuenta con 21 Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes; (a) Canadá, (b) China, (c) Singapur, (d) Tailandia, (e) Singapur, (f) Estados Unidos, entre otros, el cual se considera una oportunidad para este análisis.

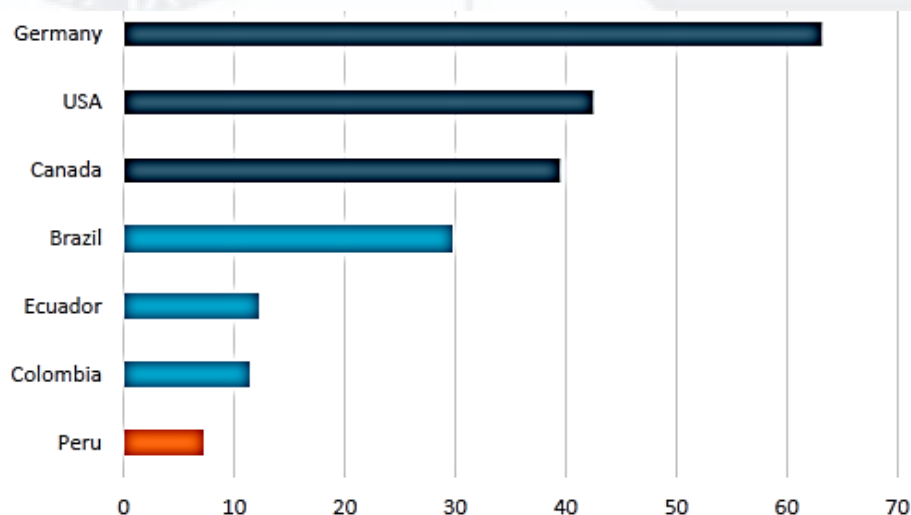
**Social, cultural y demográficas.** La tendencia de consumo de café en el Perú, de acuerdo a Euromonitor International ha mejorado notablemente en los últimos años. Tal como muestra la Figura 2, en el 2017 el consumo fue alrededor de 600 gramos per cápita, en el 2015 fue de 500 gramos per cápita. Y el gasto per cápita en soles en el 2017 fue de 23.80 soles per cápita. En tanto, en el 2015 fue cercano a 23 soles per cápita.





*Figura 2.* Consumo de Café en Perú (en kg y gasto en soles per cápita / año). Tomado de “Tendencias de consumo de café”, por Euromonitor Internacional, 2018. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias\\_de\\_consumo\\_de\\_cafe.html](https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias_de_consumo_de_cafe.html)

Asimismo, el valor del gasto per cápita en café retail en Perú en el 2017 fue de 7.2 USD según Euromitor Internacional, tal como se aprecia en la Figura 3. Además, de acuerdo a la Tabla 7, Perú se ubica en el puesto 143 en el ranking según gasto per cápita en café retail, en tanto, el primero en este ranking fue Suiza con un 108.80 USD de valor de gasto per cápita en café retail.



*Figura 3.* Ventas en valor per cápita de café retail 2017 (USD). Tomado de “Tendencias de consumo de café”, por Euromonitor Internacional, 2018. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias\\_de\\_consumo\\_de\\_cafe.html](https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias_de_consumo_de_cafe.html)

Tabla 7

*Principales Países Consumidores de Café 2017 (Valor retail per cápita en USD)*

Ranking	País	Per cápita
1	Suiza	108.80
2	Liechtenstein	106.70
3	Luxemburgo	95.80
4	Kuwait	95.60
5	Mónaco	86.30
6	Finlandia	85.60
7	Austria	81.50
8	Islandia	76.00
9	Emiratos Árabes Unidos	72.60
10	Eslovenia	71.60
143	Perú	7.20

Nota. Adaptado de “Tendencias de consumo de café”, por Euromonitor International, 2018. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias\\_de\\_consumo\\_de\\_cafe.html](https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias_de_consumo_de_cafe.html)

Por otro lado, el volumen de consumo per cápita de café en el Perú en 2017 fue de 0.6 kilogramos según Euromonitor International, tal como muestra la Figura 4. Asimismo, de acuerdo a la Tabla 8, Perú se ubica en el puesto 139 en el ranking según volumen de consumo per cápita de café, en tanto, el primero en este ranking fue Finlandia con un volumen de consumo per cápita de 10 kilogramos.

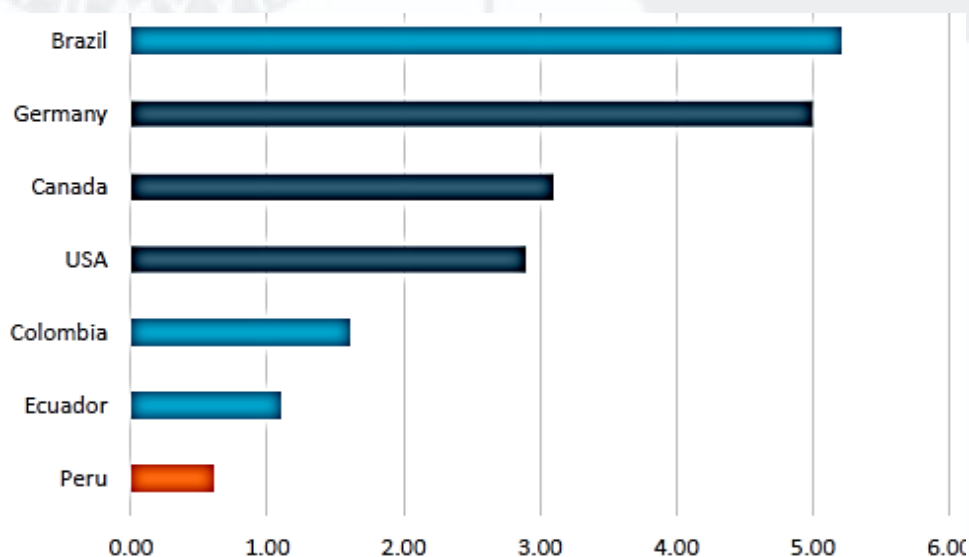


Figura 4. Ventas en volumen per cápita de café 2017 (kilogramo).

Tomado de “Tendencias de consumo de café”, por Euromonitor International, 2018. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias\\_de\\_consumo\\_de\\_cafe.html](https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias_de_consumo_de_cafe.html)

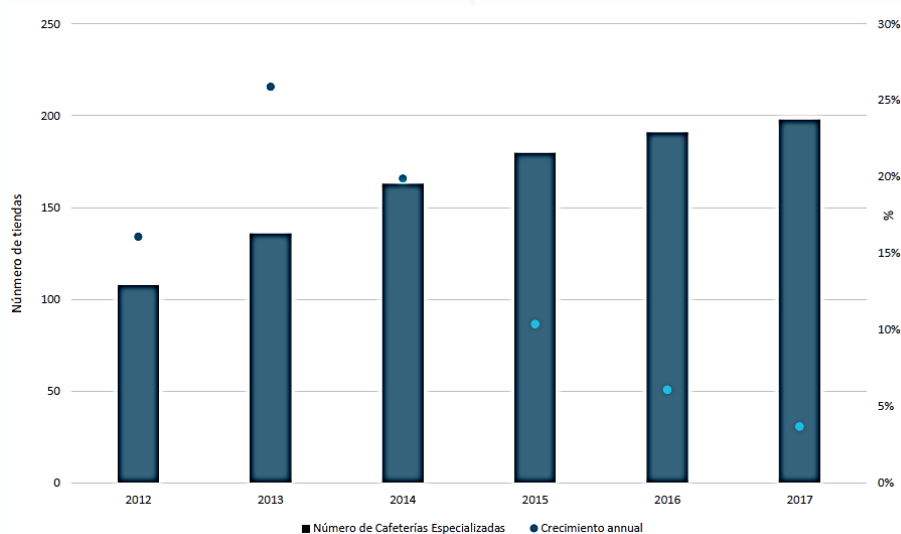
Tabla 8

*Principales Países Consumidores de Café 2017 (volumen per cápita en kilogramos)*

Ranking	País	Per cápita
1	Finlandia	10.00
2	Suecia	8.70
3	Eslovenia	6.60
4	Holanda	6.20
5	Islandia	5.80
6	Noruega	5.60
7	Brasil	5.20
8	Luxemburgo	5.10
9	Croacia	5.10
10	Alemania	5.00
139	Perú	0.60

*Nota.* Adaptado de “Tendencias de consumo de café”, por Euromonitor International, 2018. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias\\_de\\_consumo\\_de\\_cafe.html](https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias_de_consumo_de_cafe.html)

Por otro lado, de acuerdo a Euromitor International en el 2012 en Perú existían un poco más de 100 cafeterías especializadas. En contraste, para el 2016 y 2017 el número de cafeterías especializadas estaban por sumar 200 en todo el Perú. Habiendo alcanzado un crecimiento de cerca de 25% interanual en los últimos 3 años, tal como muestra la Figura 5. En ese sentido, este crecimiento demuestra que el consumo de café está incrementándose en Perú en los últimos años.



*Figura 5.* Creciente mercado de cafeterías especializadas en Perú.

Tomado de “Tendencias de consumo de café”, por Euromonitor International, 2018. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias\\_de\\_consumo\\_de\\_cafe.html](https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias_de_consumo_de_cafe.html)

**Tecnológico y científicos.** De acuerdo al Plan Nacional de Acción del Café Peruano (2018, p. 16). Elaborado por Ministerio de Agricultura y Riego de la República del Perú. Indicó que el nivel de producción por hectárea a nivel nacional bordea en promedio los 772 kilos/hectárea de café pergamino. Además, indicó que la capacidad de negociación del precio de venta del café por parte de los países productores es casi nula. Por esta razón, las acciones dirigidas a incrementar los ingresos de los productores cafetaleros deben basarse en mejorar los niveles de producción y eficiencia en el manejo del cultivo.

El limitado uso de tecnologías y el bajo acceso a servicios de asistencia técnica explican el manejo deficiente del cultivo de café en el Perú. La ausencia de un sistema articulado de investigación, desarrollo e innovación y el débil consenso para implementar una política de investigación y desarrollo que se oriente a la solución de problemas del sector productivo basado en sólidos mecanismos de transferencia tecnológica se refleja en la dispersión de recursos y duplicidad de esfuerzos que terminan debilitando la oferta y el acceso a bienes y servicios tecnológicos por parte de los agentes económicos (Plan Nacional de Acción del Café Peruano, 2018, p. 16).

**Ecológico y ambientales.** De acuerdo a la publicación Línea de Base del Sector Café en el Perú (2017, p. 35). En la cadena productiva del café, las principales fuentes de emisiones de gases de efecto invernadero son ocasionados durante la etapa de producción y aplicación de fertilizantes nitrogenados los que producen N<sub>2</sub>O, la producción y aplicación de plaguicidas y las emisiones ocasionadas por el proceso de beneficio húmedo del café. A una menor productividad las emisiones por producto son mayores, debido a que existen labores, como la fertilización y la producción de aguas mieles. Por otro lado, estas se pueden optimizar teniendo una mayor producción en fincas.

Dada la escasa productividad, menos de 20 quintales(qq)/hectáreas(ha) las que son en la gran mayoría de fincas en Perú, las emisiones por producción de fertilizantes, aplicación de

fertilizantes y emisiones por aguas mieles se mantienen sin variación en gran medida (24%, 30% y 46%, respectivamente); a mayor producción, las emisiones más altas se dan por las aguas mieles (74% entre 21 qq/ha y 40 qq/ha, y un 81% en fincas con más de 40 qq).

Del mismo modo, en la publicación *Café: Historia de un Éxito que Oculta una Crisis* (2019, p. 12-13). Al demandar condiciones climáticas muy especiales el cultivo del café, en esencia del tipo Arábica, se vio muy afectado por el cambio climática. El aumento generalizado de las temperaturas y los periodos de intensas lluvias, relacionadas con el cambio climático, añaden incertidumbre a las cosechas. Además, el rendimiento y la calidad de las cosechas se ven afectadas, junto con un aumento de los costos de producción, lo que disminuye de forma importante los ingresos de los productores. Y los más vulnerables son los productores que dependen de pequeñas parcelas de café para vivir y apenas tienen fuentes de ingresos adicionales.

Sin embargo, una de las principales estrategias actuales difundidas para luchar contra los efectos del cambio climático parece ser la modernización de las explotaciones, como en Brasil, con impactos ambientales importantes a raíz del aumento del uso de insumos de síntesis (*Café: Historia de un éxito que oculta una crisis*, 2019, p. 13).

Asimismo, en la Expo Café Perú 2016, la consultora de la División de Comercio Internacional en Integración de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Ximena Olmos, destacó que la sostenibilidad en el cultivo de café continuará siendo valorada en mercados internacionales, en el mismo señala que la demanda de este grano sigue incrementándose. Además, comentó que desde 2007, la huella de carbono es cada vez relevante como herramienta para evaluar sostenibilidad ambiental del café. Del mismo modo, la cantidad de gases de efecto invernadero generados durante el ciclo de vida del cafeto.

Asimismo, compartió resultados de una encuesta realizada en el Unión Europea en 2011, el que indicó que el 89% cree que comprar productos ecológicos puede incidir de forma decisiva en el medio ambiente, Por otro lado, reveló que el 75% está dispuesta a pagar de más por productos que respetan el medio ambiente durante su etapa de producción.

Por otro lado, la escasa capacidad técnica de los productores, la elevada incidencia y severidad de las plagas y la deforestación en fincas cafetaleras han sido identificadas como las causas directas que explican los bajos niveles de productividad y sostenibilidad ambiental del café (Plan Nacional de Acción del Café Peruano, 2018, p. 16).

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (2010):

Se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad.

Se produce una pandemia de gripe cuando surge un nuevo virus gripal que se propaga por el mundo y la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él. Por lo común, los virus que han causado pandemias con anterioridad han provenido de virus gripales que infectan a los animales.

La aparición o brote de una pandemia es una amenaza contante para la adecuada gestión de una organización, puesto que, afecta a todos procesos y actividades económicas de un país, así como, a nivel mundial y los alcances son de características indeterminadas e incalculables, de esta forma, su comportamiento, efectos y evolución son inciertos, tal es el caso del brote de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), el cual fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019 (Organización Mundial de la Salud, 2020)

### **1.2.2 Resumen de oportunidades y amenazas**

A continuación, se presentan, tal como se muestra en la Tabla 9, las oportunidades y amenazas advertidas durante el análisis externo para la CAC La Florida, los cuales afectan de forma positiva o negativa a la gestión de la cooperativa:

Tabla 9

*Oportunidades y Amenazas para la CAC La Florida*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo volumen de consumo de café nacional</li> <li>- Incremento de demanda por café especiales en el mundo</li> <li>- Tratados de Libre Comercio vigentes</li> <li>- Incremento de cafeterías especializadas en el Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvias, plagas, pandemias y enfermedades</li> <li>- Bajos precios internacionales</li> <li>- Deforestación</li> <li>- Limitado acceso a financiamiento</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de “*El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*”, por D’Alessio, F., 2014. México D.F. México: Pearson.

### 1.3 La CAC La Florida y sus competidores

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990) se valoró la atractividad de la industria del café peruano en la que participa la CAC La Florida, este análisis incluye: (a) proveedores, (b) compradores, (c) sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes y (e) competidores.

***Poder de negociación de proveedores*** (Alto). Lo proveedores de la CAC La Florida, son sus socios, los socios proveen de café verde para que la cooperativa luego acopie, procese, exporte y venda en grandes volúmenes, en ese sentido, dependen directamente de sus socios para reunir grandes volúmenes de café de primera calidad, de esta forma, los socios tienen un alto poder de negociación, es decir, si otra institución, acopiador u otra cooperativa ofrece un incremento mínimo de 0.10 céntimos de sol por kilo de café al productor, los socios generalmente deciden vender a este tercero y no proveer a la CAC La Florida de café verde.

***Poder de negociación de compradores*** (Alto). Generalmente los compradores son empresas extranjeras, las cuales tienen el conocimiento de la existencia de las diversas cooperativas cafetaleras del Perú. Además, existen en el mercado mundial distintos países productores de café, todos estos proveedores nacionales o extranjeros ofrecen cafés de buena

calidad. Por otro lado, los compradores de la CAC La Florida tienen la capacidad de negociar los productos principalmente por el precio. Puesto que, pueden comprar grandes volúmenes de compra. Del mismo modo, para asegurar la calidad del café estos compradores normalmente brindan asistencia técnica, financiamiento, supervisión permanente y hasta selección de agricultores y fincas.

***Amenaza de sustitutos*** (Alto) En el Perú como en el extranjero existe la posibilidad de encontrar café de buena calidad, de la misma calidad y cantidad a la ofrecida por la CAC La Florida. Entonces, la posibilidad de sustituir a la CAC La Florida como proveedor de café es alta. Por otro lado, la posibilidad de sustituir al café como bebida es baja. Asimismo, el café brinda beneficios, propiedades y efectos que solo la producen los atributos propios del café y estas son aún difíciles de sustituir por otro producto como el té u otros productos.

***Amenaza de nuevos entrantes*** (Baja). La posibilidad de crear una cooperativa nueva con los socios actuales de la CAC La Florida es muy difícil. Puesto que, los socios tienen identificación con la cooperativa, la misma que está asentada como organización en el corazón del centro poblado La Florida desde su creación. Asimismo, una de las principales barreras de ingreso es el requerimiento de capital y los terrenos en los que se producen los cultivos de café.

***Competidores*** (Alta). En el Perú, existen diversas cooperativas cafetales con similares características a las de la CAC La Florida. Además, todas estas cooperativas buscan mejorar la calidad de sus productos e incrementar el volumen de los mismos, Asimismo, todas las cooperativas buscan conseguir financiamiento y también compiten por los mismos compradores. Puesto que, los compradores son pocos y estos compran en grandes volúmenes. Por otro lado, las barreras de salida existen por el patrimonio y capital invertido. En consecuencia, la rivalidad entre los competidores es alta.



## 1.4 Análisis Interno

D'Alessio (2014, p. 171) indicó que “El análisis interno requiere de mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por parte de todos los miembros involucrados en este proceso...con el objeto de lograr que los recursos de la organización puedan generar valor”.

Para este análisis se considera el análisis interno de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la CAC La Florida. Asimismo, este análisis permitirá un conocimiento amplio de la organización y permitirá identificar las fortalezas y debilidades. Para este fin, el marco utilizado para este análisis es la metodología AMOFHIT, esta metodología consiste en auditar o analizar las áreas de Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Tecnología de la organización.

### 1.4.1 Administración

La estructura organizacional de la CAC La Florida es tal como se muestra en la Figura 6, tiene una estructura que la componen 26 miembros, y está conformada por dos grandes grupos; (a) la parte política y la (b) la parte administrativa. Asimismo, cabe mencionar que todas las propuestas de mejora y proyectos deben ser aprobados por la mayoría de los socios en una asamblea general.

**Parte política.** Está constituida por:

- Asamblea general. Conformada por delegados de los 18 comités de desarrollo integral tiene como objetivo asegurar la conducción de la CAC La Florida, mediante la realización de asambleas generales ordinarias y extraordinarias de acuerdo a la Ley General de Cooperativas y el Estatuto de la cooperativa.
- Consejo de Administración. Tiene por objeto dictar las políticas y asegurar la gestión y control económico, financiero y administrativo de la CAC La Florida de acuerdo a La Ley General de Cooperativas y su Estatuto.

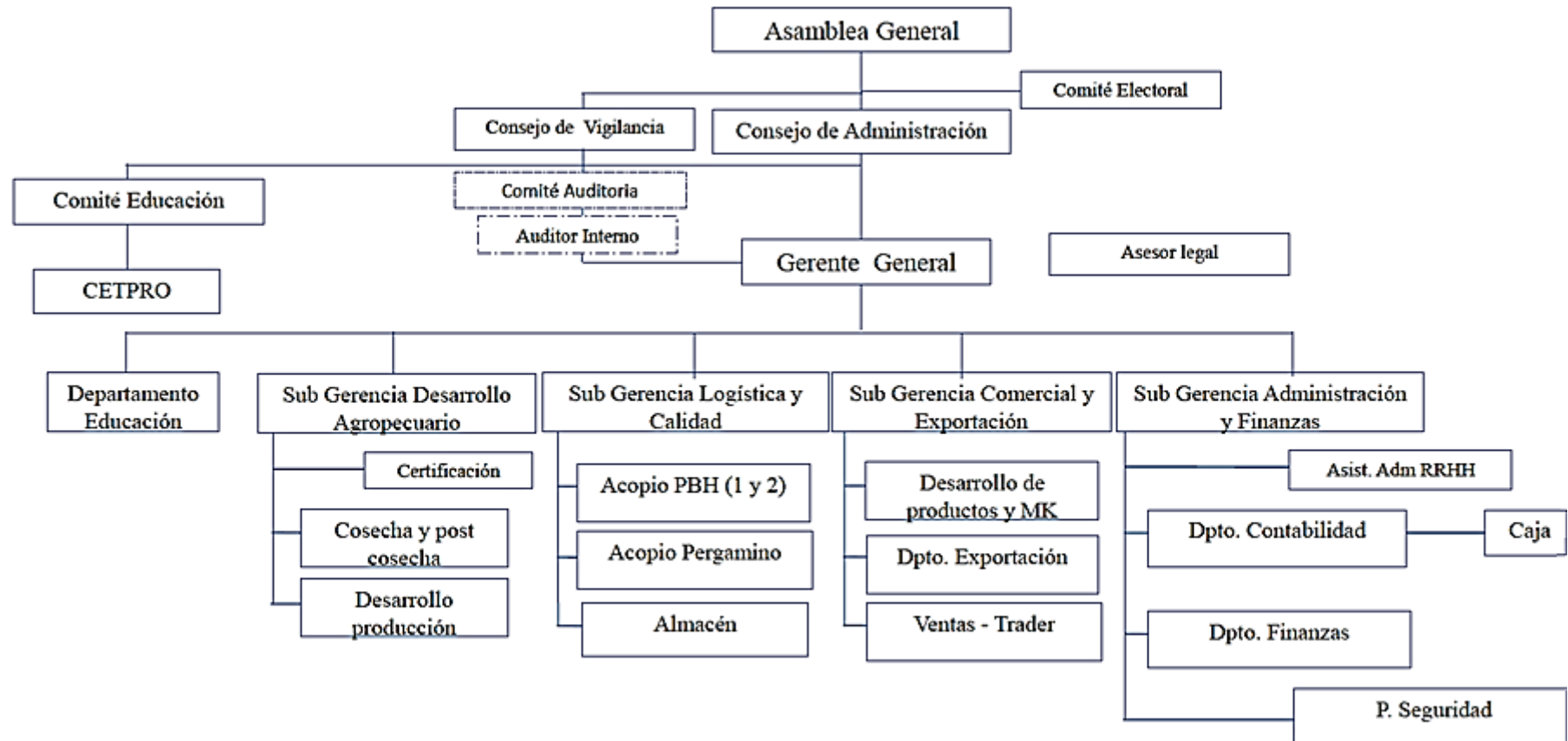


Figura 6. Estructura organizacional de la CAC La Florida.

- Consejo de Vigilancia. Tiene como objetivo supervisar la aplicación y cumplimiento de las normas y estatuto de control y procedimientos establecidos en el desarrollo de las funciones administrativa, financiera, económica y contable de la CAC La Florida.

Comité de Educación. Tiene por finalidad informar, capacitar, divulgar el Cooperativismo, investigar la realidad económica social de sus socios y colaborar la conducción y manejo institucional en forma constante y permanente coadyuvando al cumplimiento y logro de los fines de la Cooperativa.

Comité Electoral: Tiene a su cargo los procesos de elección de los consejeros y delegados ante la Asamblea General de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea.

**Parte administrativa.** Está constituida por:

- Gerencia General. Tiene como objetivo asegurar la ejecución de la gestión económica, financiera y administrativa de La Cooperativa de conformidad al Estatuto, a las disposiciones y acuerdos del Consejo de Administración y de La Asamblea General de Socios y/o Delegados. Ejercer la representación legal de La Cooperativa de acuerdo con La Ley, el Estatuto Social y las atribuciones que acuerden el Consejo de Administración y/o La Asamblea General.

- Administración: Tiene como objetivo dirigir, coordinar y supervisar toda la actividad económica y administrativa de la empresa.

- Departamento de Educación. Tiene como función principal, el fortalecimiento de capacidades organizativas, empresariales y de liderazgo de socios y familiares.

- Departamento Agropecuario: Brinda servicios de asistencia técnica, capacitación y certificación de cafés especiales a productores de su organización, y de otros productores organizados bajo un enfoque ecológico, competitivo y sostenible. Además, desarrolla

modelos de extensión y capacitación especializada para la gestión de la actividad cafetalera.

- Departamento de Contabilidad: Tiene como objetivo asegurar la ejecución del proceso contable y financiero de La Cooperativa conforme a las exigencias normativas aplicables a La Cooperativa.

- Departamento de Comercialización: Tiene como objetivo incrementar la oferta comercial productiva de los socios de la cooperativa de manera rentable y sostenida, incorporando nuevos mercados para la colocación de café, productos diversificados o productos agroindustriales terminados con mayor valor agregado.

Es importante señalar que todas las actividades de administración, dirección estratégica y formulación de estrategias y fuerza de ventas están a cargo del Gerente General.

- Centro de Educación Técnico Productivo La Florida (CETPROP) Desde el año 2003, viene formando extensionistas agropecuarios especialistas en el cultivo del café y agricultura agroecológica y transferencia de tecnología, logrando que sus egresados se desempeñen en organizaciones de pequeños productores cafetaleros a nivel nacional.

Sin embargo, todos los socios de la CAC La Florida tienen el poder de decidir en asambleas ordinarias y extraordinarias sobre las áreas de negocio, conformación de la Junta Directiva y designaciones de todos los cargos administrativos y los vinculados a producción.

#### **1.4.2 Marketing**

En sus inicios, la CAC La Florida se concentró en la producción de café sin prestarle mucha importancia en la calidad, sin embargo, en la última década la CAC La Florida fue cambiando su producción a los productos con certificación orgánica y comercio justo. Por lo tanto, las estrategias de marketing y plan de marketing han estado adecuándose a los cambios de estos últimos años. Para describir el plan de marketing actual, se describirán los siguientes aspectos en relación a producto, precio, lugar y promoción:

**Producto.** Las principales variedades de café que comercializa la CAC La Florida son Geisha, Caturra y en mayor proporción Pacamarca. Además, los productos de la CAC La Florida han logrado ingresar a los mercados de productos certificados orgánicos como: (a) Japanese Agricultural Standard, (b) United States Department of Agriculture – National Organic Program Standard, (c) Union Europea, (d) Bird Friendly, (e) Fairtrade, (f) UTZ Certified, (g) Pequeños productores y (h) BIO Suisse entre otros.

Del mismo modo, la CAC La Florida brinda los cafés de origen denominados: (a) La Florida, (b) Valle de Ubiriki, (c) Sancachari, (d) Inkariado y (e) Villa rica Eneñas. Debe señalarse, que cada uno tiene distinto aroma, acidez, cuerpo y sabor. Por otro lado, la CAC La Florida también ofrece cafés por productores denominados: (a) Aroma mujer, (b) Nuestro caficultor y (c) Monte inkariado, del mismo modo, la CAC La Florida produce todas estas variedades de cafés en alrededor de 10,500 hectáreas en diversos microclimas y ubicados a distintas altitudes sobre el nivel del mar, tal como se muestra la Tabla 10, se aprecia la evolución del volumen de café acopiado en los últimos años.

Tabla 10

*CAC La Florida: Volumen de Café Acopiado, 2013 - 2017*

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Volumen de café (qq de 60 kg)	17,003.42	7,942.53	9,353.21	12,611.71	14,165.20

*Nota.* qq = quintales.

**Precio.** En relación al precio, este es fijado en los mercados internacionales y la CAC La Florida no tiene ninguna capacidad de influencia en la fijación del precio de venta. Cabe mencionar, que sí se obtiene un extra sobre el precio normal el hecho de contar con las diversas certificaciones orgánicas y de comercio justo, las mismas que avalan que son cafés producidos de manera amigable con el medio ambiente y de forma sostenible.

**Punto de venta.** Los principales clientes de la CAC La Florida en los últimos 5 años fueron, tal como se muestra en la Tabla 11. Además, el principal destino de las exportaciones

de la CAC La Florida es Estados Unidos con un 53% de participación en los últimos 5 años, tal como se puede apreciar en la Figura 7.

Tabla 11

*CAC La Florida: Principales Clientes*

Nombre de cliente	Nacionalidad
Interamerican Coffee	USA
Atlantic Speciality Coffee, inc	USA
Café Imports, llc	USA
Elan Organic Coffees	USA
Royal Coffee, inc	USA
Volcafe Specialty Coffee llc	USA
A Van Weelyb. V.	HOLANDA
J. Th Douqué's Koffie b.V.	HOLANDA
Blaser Trading ag	SUIZA
Complete Coffee ltd.	INGLATERRA
J.J. Darboven gmbh & co.	ALEMANIA
Panamerican Coffee Trading co. S.A.	COSTA RICA

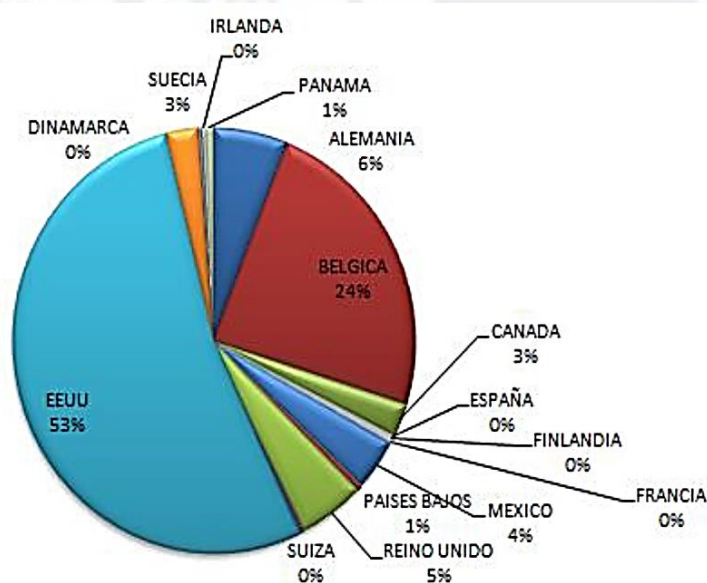


Figura 7. Principales destinos de las exportaciones de la CAC La Florida.

**Promoción.** La principal forma de exposición de los productos de la CAC La Florida, es la participación en ferias especializadas nacionales e internacionales. Con la principal finalidad de conseguir clientes sobre todo del extranjero. Sin embargo, el café fue considerado producto bandera peruano desde el año 2008 por su importancia en la canasta agroexportadora y en la economía de miles de familias productoras rurales. Asimismo, el

Perú cuenta con múltiples TLC vigentes y la capacidad de conquistar mercados nuevos en base a una estrategia articulada de promoción comercial es limitada. Además, hay que adicionarle una casi inexistente estrategia articulada de promoción de consumo interno de café en el Perú. Sin embargo, se realizan diversos eventos sueltos y acciones poco articuladas que no obtienen crear sinergias ni complementariedad bajo un objetivo claro y definido (Plan Nacional de Acción del Café Peruano, 2018, p. 22).

### 1.4.3 Operaciones

La cadena de valor de los procesos de CAC La Florida se da principalmente en el proceso post cosecha; llamado beneficiado por vía húmeda y consiste en recolección de cereza, despulpado, remoción del mucílago, lavado y secado, hasta obtener el café pergamino seco; tal como se aprecia en la Figura 8. En sus dos plantas de beneficio húmedo ubicadas en Eneñas y La Florida. De esta forma, de ejecutarse bien este proceso le brindaría a la bebida final, aroma limpio y fragante, delicada acidez y buen cuerpo.

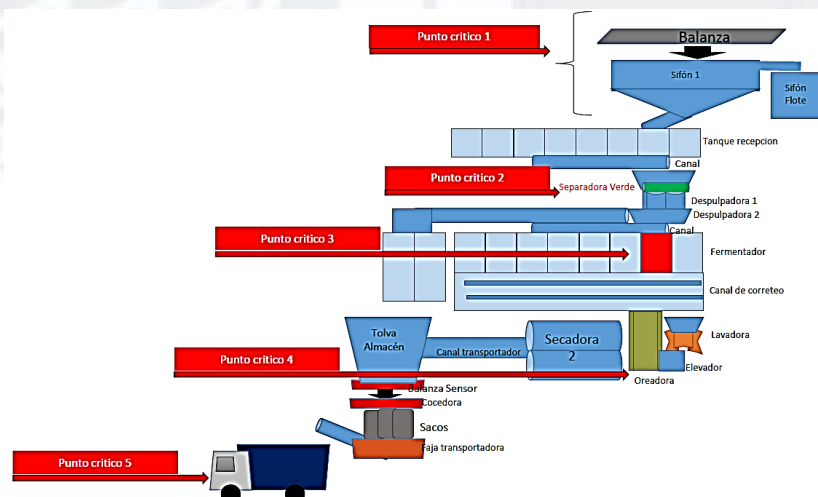


Figura 8. Cadena de valor de procesos de la CAC La Florida.

Además, el proceso de acopio y beneficio húmedo es realizado en las plantas de Eneñas y La Florida. El acopio de café cerezo en el centro de acopio José Gálvez. Del mismo modo, el secado se ejecuta en las plantas de secado de Pampa del Carmen y Salsipuedes. Finalmente, el almacenamiento final se da en el almacén Salsipuedes. Tal como se muestra en la Figura 9.



Figura 9. Plantas de procesamiento de la CAC La Florida.

#### 1.4.4 Financiero

Los principales estados financieros de la CAC La Florida se muestran en las Tablas A1 y A2 del Apéndice A, de ellos, el análisis muestra una tendencia creciente en las ventas netas. Sin embargo, en los últimos y debido a los altos costos de ventas, gastos de administración y gastos financieros los resultados finales han sido negativos. Además, tal como muestra la Figura 10, el precio internacional del café ha tenido una tendencia descendente desde el 2011 perjudicando directamente a los ingresos de la CAC La Florida y, por tanto, a los productores que son parte de la cooperativa.

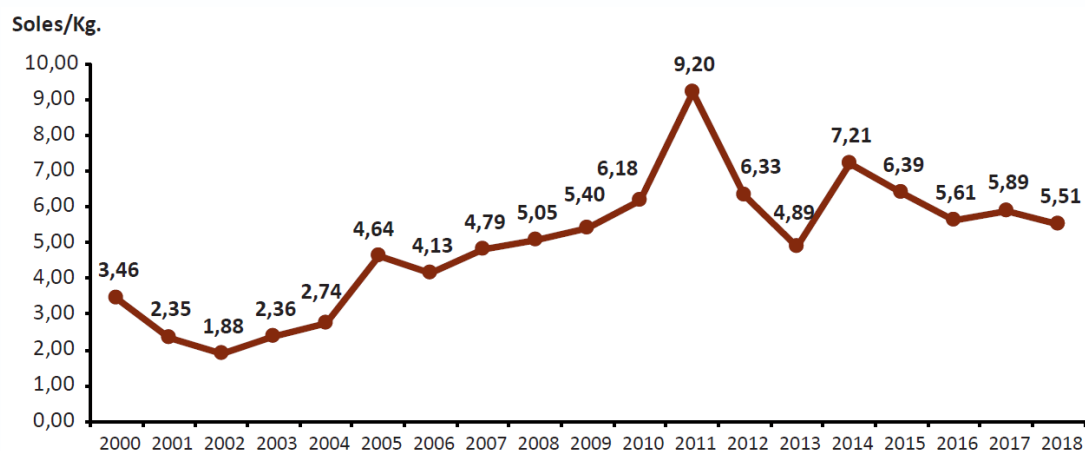


Figura 10. Perú: Evolución del precio promedio anual en chacra.

Tomado de "Tendencias de consumo de café", por Euromonitor International, 2018.

Recuperado de [https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-](https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias_de_consumo_de_cafe.html)

[Tendencias\\_de\\_consumo\\_de\\_cafe.html](https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias_de_consumo_de_cafe.html)



### 1.4.5 Capital humano

Las cooperativas agrícolas peruanas como la CAC La Florida, desde sus fundaciones fueron dirigidas por sus socios que a pesar de sus limitaciones en cuanto a formación académica hicieron el mejor de sus esfuerzos para encaminar hacia el desarrollo a sus instituciones y las familias que las conforman.

Del mismo modo, la CAC La Florida durante el transcurso de su historia ha sido dirigida por socios; muchos de ellos sin instrucción superior, tal como muestra la Tabla 12; los mismos que hicieron el mejor esfuerzo posible por lograr buenos resultados. Sin embargo, la cada vez más debilitada gestión y los resultados negativos de los últimos años evidencian la falta de una dirección más profesional en un entorno complicado y dinámico para la industria del café peruano.

Tabla 12

*Grado de Instrucción de Directivos de la CAC La Florida, 2014 – 2017 (Porcentaje)*

	Primaria	Secundaria	Superior
2014	22.73	59.90	18.18
2015	18.18	54.55	27.27
2016	45.45	50.00	4.55
2017	39.13	52.17	8.70

Es preciso, resaltar que desde la crisis que provocó la plaga de la roya amarilla en 2013, la gestión de la cooperativa está siendo inadecuado. Además, aun no se cuenta con un reglamento de organización y funciones. Del mismo modo, no existe un reglamento interno de trabajo que determine detalladamente las funciones y responsabilidades de cada puesto dentro de organigrama de la CAC La Florida. Sin embargo, se cuenta con un registro de 26 colaboradores de los cuales el 27% tiene el cargo de vigilante.

Por otra parte, desde su creación la CAC La Florida ha logrado inscribir a 2,028. Sin embargo, los socios activos son 643 y de esta cantidad el 18% es conformada por mujeres, Además, se tiene datos de la incorporación de nuevos socios en los últimos años, Tal como se muestra en la Tabla 13. Sin embargo, la tendencia de las nuevas inscripciones es decreciente. En el 2008 se inscribieron 61 socios y en el 2010 se obtuvo la mayor cantidad de inscripciones 172. Mientras que, en el 2015 únicamente se inscribieron 3 socios nuevos a la cooperativa.

Tabla 13

*Incorporación de Nuevos Socio en la CAC La Florida, 2008 - 2017*

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nuevos Socios	61	32	172	30	10	6	13	3	9	4

Asimismo, la CAC La Florida estima que el número de población beneficiaria está disminuyendo. De modo similar, a la tendencia decreciente del número de socios activos en la cooperativa. Tal como se muestra en la Tabla 14, en el año 2013 se estimaba en 724 beneficiarios y para el 2017 se estimaba que los beneficiarios fueron 524.

Tabla 14

*Población Beneficiaria de la CAC La Florida, 2013-2017*

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Población Beneficiaria	724	773	617	683	534

#### **1.4.6 Sistema de información y comunicación**

La gestión de la información y contabilidad en la CAC La Florida se lleva a cabo mediante el uso de hojas Excel y algunas de estas actividades aún se efectúan manualmente. Es decir, se hace indispensable el uso de herramientas tecnológicas para la mejora de la gestión de la CAC La Florida. En relación, a la comunicación la CAC La Florida usa los

teléfonos móviles para mantener la comunicación con todos sus asociados y directivos. Por otro lado, actualmente el mercado brinda herramientas como Sistemas de Información y/o Enterprise Resource Planing (ERP) para el manejo adecuado de toda la información para la mejor gestión integral de la CAC La Florida.

#### **1.4.7 Tecnología**

En relación al uso de la tecnología por parte de la CAC La Florida, esta se da en el proceso de post cosecha del proceso de producción de café. En esta etapa los granos de café cosechados deben ser pasar por un proceso de beneficiado, en el Perú en su mayoría se realiza por vía húmeda (despulpado, fermentado, lavado y secado), en menor escala en plantas de beneficio ecológicas (Línea de Base del Sector Café en el Perú, 2017, p. 24).

En este sentido, la CAC La Florida cuenta con dos plantas de beneficio húmedo y secado en las localidades de Eneñas y La Florida. Ahora bien, estas infraestructuras son suficientes para el despulpado de cerezo y secado de pergamino. En contraste, el equipo de trillado de café es insuficiente y se debe pedir este servicio a terceros.

Po otro lado, de acuerdo a Línea de Base del Sector Café en el Perú (2017, p. 29). Los niveles de producción y productividad en la producción de café en Perú son bajos. Además, en el Perú los cafés cultivados son 100% arábica y las principales especies son: (a) Typica, (b) Caturra, (c) Catimor, (d) Pache y (e) Bourbon. Cabe mencionar, que hasta antes del ataque de la plaga roya amarilla el que afecto la campaña agrícola 2012, era la variedad Typica la más difundida; el cual tenía por característica un alto perfil de taza, calidad de grano, adaptabilidad a las condiciones climáticas del país y buen rendimiento; después de la plaga, en el Perú se está reemplazando la variedad Typica por la Catimor, el cual es más resistente a la roya amarilla y tiene mayor producción. A diferencia, tiene menor calidad en taza. En el Perú se ha registrado un incremento en la producción de Catimor. Tal como muestra la Tabla 15, en 1995 se produjo 96 TM y en el 2015 se pasó a 218 TM.

Tabla 15

Perú: Evolución, Producción y Productividad del Café, 1995-2015

Año	Superficie Cosechada (ha)	Producción TM	Producción en qq de 46 kg	Rendimiento (kg/ha)	Precio promedio al productor (S/kg)	Costo promedio de producción
1995	163,382	96,697	2,201	592	-	-
1999	230,544	155,204	3.374	673	-	-
2002	265,010	176,000	3,826	664	1.88	4
2004	298,175	223,100	4,850	748	2.74	4
2006	311,578	259,900	5,650	834	4.13	6
2008	349,788	239,200	5,200	684	5.05	6.5
2009	369,809	202,085	4,393	546	5.40	6.4
2010	389,560	241,500	5,250	620	6.18	8.5
2011	406,435	332,100	7,220	817	9.20	8.5
2012	425,200	266,294	5,775	626	6.14	9.1
2013	429,000	252,800	5,500	589	4.72	9
2014	390,000	209,182	3,950	466	6.96	9
2015	389,733	218,500	4,750	526	6.50	9

Nota. Adaptado de “Línea de Base del Sector Café en el Perú”, por Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, 2017. Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe\\_PNUD\\_PE.pdf](https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_PNUD_PE.pdf)

Asimismo, el rendimiento por hectárea de cultivo de café en el Perú es bajo. Se han logrado rendimientos muy buenos en los años 2006 y 2011, sobre los 800 kg/ha. Por otro lado, la media nacional en los últimos años ha tenido tendencia decreciendo alcanzando menos de 500kg/ha en 2014. Sin embargo, después de la campaña de 2015 esta condición está mejorando. Tal como se muestra en la Figura 11 (Línea de Base del Sector Café en el Perú, 2017, p. 30).

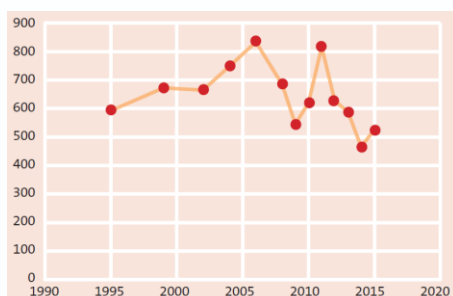


Figura 11. Perú: Evolución del rendimiento de producción de café (kg/ha).

Tomado de “Línea de Base del Sector Café en el Perú”, por Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, 2017.

[https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe\\_PNUD\\_PE.pdf](https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_PNUD_PE.pdf)

De modo similar, es la situación de la productividad de la CAC La Florida. El café acopiado proviene de predios con productividad baja 13 qq/ha en promedio. Asimismo, El costo de producción es de 160 USD/qq. Además, la producción de abonos orgánicos es mínima y existe alta incidencia de plagas y bajos niveles de deforestación. Por otra parte, el conocimiento de los socios es medio en relación a procesos agrícolas y administrativos.

#### 1.4.8 Resumen de fortalezas y debilidades

A continuación, se presenta, tal como se muestra en la Tabla 16, las fortalezas y debilidades advertidas durante el análisis interno para la CAC La Florida:

Tabla 16

#### *Fortalezas y Debilidades para la CAC La Florida*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con certificaciones orgánicas</li> <li>- 2 Plantas de secado</li> <li>- Cartera de clientes</li> <li>- Tierras propias</li> <li>- Producción de cafés especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja productividad de cultivos de café</li> <li>- Falta de infraestructura</li> <li>- Altos niveles de endeudamiento</li> <li>- Poco uso de tecnología (en gestión y en producción)</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de “*El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*”, por D’Alessio, F., 2014. México D.F. México: Pearson.

### 1.5 Conclusiones

La CAC La Florida, desde su fundación en 1962 ha perseguido su propósito, el de mejorar las condiciones económicas y sociales de sus socios, asimismo, interconectar a los productos de sus socios con los mercados internacionales de los cafés especiales eliminando a los intermediarios locales.

El análisis PESTE permitió la identificación de diversas oportunidades los cuales abordados de forma adecuada por la gestión de la cooperativa posibilitarían el crecimiento y desarrollo de la CAC La Florida, las oportunidades como: (a) el bajo volumen de consumo nacional de café, permitirían el incremento del volumen de ventas de productos de la CAC La

Florida en el territorio peruano; (b) el incremento de demanda de cafés especiales en el mundo, permite a los socios de la cooperativa la obtención de mejores precios respecto a los cafés tradicionales y mejora de las condiciones de vida de los mismos; (c) los Tratados de Libre Comercio vigentes, posibilitan la expansión e incremento de potenciales mercados extranjeros para los productos de la cooperativa; (d) incremento de cafeterías especializadas en el Perú, esta oportunidad permitiría el incremento del volumen de consumo de café en el territorio peruano. Del mismo modo, El análisis PESTE permitió identificar amenazas que pudieran afectar negativamente la gestión de la CAC La Florida como: (a) Lluvias, plagas, pandemias y enfermedades, debido a que el sector agrícola está expuesto a la aparición de plagas y enfermedades en el sector los cuales mermarían la productividad de los campos de cultivo, así como, la aparición de enfermedades que afecten a los socios de la cooperativa, tal es el caso de pandemias y enfermedades nuevas de las que no se conozca sus alcances, como el caso de la COVID-19; (b) bajos precios internacionales, esta amenaza afecta directamente al sector cafetalero peruano, debido, a que los precios del café son fijados en los mercados internacionales y tanto el sector cafetalero peruano como la cooperativa CAC La Florida no tienen ninguna posibilidad influencia en la determinación del precio final del café; (c) la deforestación, se considera una amenaza que afecta negativamente a los cultivos de café de los socios de la cooperativa y a la productividad de sus campos; (d) el limitado acceso a financiamiento, no permite a los socios de la cooperativa acceder a fuentes de financiamiento formales y costos bajos, esto a su vez imposibilita la creación de ventajas comparativas en la industria del café peruano.

Asimismo, del análisis competitivo a la industria del café peruano fue realizado con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, del cual se concluye que: (a) el poder de negociación de los proveedores es alto; (b) el poder de negociación de los compradores es alto; (c) la amenaza de sustitutos es alto; (d) la amenaza de nuevos entrantes es baja y (e) la rivalidad

entre los competidores existentes es alta, estos motivan que la rentabilidad de la industria sea mínima, por consiguiente, la atractividad de la industria del café peruano es baja.

El análisis interno, permitió analizar las áreas funcionales de la CAC La Florida y advertir las fortalezas y debilidades de la organización, las fortalezas son las competencias distintivas con las que cuenta la cooperativa: (a) certificaciones orgánicas, el cual permite a los socios obtener por la venta de sus granos de café precios diferenciados por encima del promedio del mercado; (b) 2 plantas de beneficio único de secado, los cuales permiten un adecuado tratamiento de los granos de café post cosecha, para un adecuado control de calidad en el producto final; (c) cartera de clientes, debido a los más de 68 años en el mercado la CAC La Florida ha logrado contar con una cartera importante de clientes de diversa partes del mundo; (d) tierras propias, todos los socios tiene la propiedad de sus campos de cultivo, esta posición permite a los socios invertir en la mejora de la calidad de sus cultivos y trabajar con objetivos a largo plazo; (e) producción de cafés especiales, la diversidad de la ubicación geográfica de los campos de cultivos de los socios de la cooperativa, permite a la cooperativa contar con diversos cafés especiales, los mismos que viene incrementando su demanda en el mercado en los últimos años. Además, el análisis permitió conocer las debilidades con las que cuenta la CAC La Florida; (a) baja productividad, el cual es el común denominador en toda la industria cafetalera del Perú, debido a diversos factores, los cuales también afectan a los productores de la cooperativa; (b) falta de infraestructura, a pesar de ser una organización mucho tiempo en el mercado, los precios bajos de los últimos años del café, no permitieron la inversión en mejorar o invertir en infraestructura a la CAC La Florida, tal es el caso de la falta de equipos de trillado; (c) altos niveles de endeudamiento, del mismo modo, afecto a la gestión de la cooperativa los altos niveles de endeudamiento, los cuales afectan desde el ataque de la plaga de la roya amarilla en 2013 y actuales precios bajos del café en los mercados internacionales; (d) poco uso de tecnología (en gestión y en producción), la poca

adecuación de los procesos productivos a los actuales avances de la tecnología en gestión y producción no permite el óptimo desarrollo y crecimiento de la CAC La Florida y lo enfrenta a cambios trascendentales los cuales debe afrontar para su desarrollo.





## **Capítulo II: Identificación de Problemas y Problema Principal**

En este capítulo, se analizó la información reunida mediante los; (a) análisis externo, (b) análisis competitivo y (c) análisis interno aplicado a la CAC La Florida, con la finalidad, de identificar y señalar los diversos problemas a los que enfrenta la gestión de la CAC La Florida, además, se incluyen problemas identificados y señalados en una entrevista con el Gerente General de la cooperativa, información adjunta en el Anexo A.

Asimismo, el equipo de trabajo agrupó todos los problemas identificados en cuatro grupos relacionándolos a las siguientes áreas: (a) productividad, (b) ventas, (c) gestión y (d) infraestructura/operativos, después, se volvió a agrupar vinculando los problemas a un tema principal o raíz, de esta forma, se concentró en 11 subgrupos principales e identificó de entre ellos un problema representativo o primario. Del mismo modo, el equipo de trabajo seleccionó tres criterios: a) vinculación, b) prioridad y c) alcance para evaluar y determinar el problema principal de toda la variedad y complejidad de problemas para posteriormente ser abordada y mejorar la gestión global de la CAC La Florida, asimismo, se presentan los argumentos de las evaluaciones de los problemas del equipo de trabajo y del gerente general de la cooperativa.

### **2.1 Problemas Identificados**

#### **2.1.1 Del análisis externo (PESTE)**

Mediante el análisis de la información producto del análisis externo, se identificaron los siguientes problemas vinculados al contexto externo. Para este propósito, se usó los resultados de la Tabla 9 el cual contiene identificadas las oportunidades y amenazas del entorno las cuales afectan positiva o negativamente para la gestión de la CAC La Florida, así, como la información y datos relevantes identificados mediante este análisis:

P1. Sembríos muy sensibles a plagas, la roya amarilla en 2013, puso en evidencia la debilidad a la que están expuestas las cooperativas cafetaleras como CAC La Florida.

P2. Concentración de exportaciones de café peruano en únicamente dos mercados específicos Estados Unidos y Alemania en 51.9% al 2016.

P3. Precios bajos del café en los mercados internacionales, debido a que, como organización productora del grano, no se cuenta con ninguna capacidad de influencia en el precio de venta.

P4. Limitado acceso a financiamiento de parte de sector agrario incluidos los productores de café.

P5. Poco aprovechamiento de los TLC vigentes suscritos por el Perú.

P6. Incremento del volumen de consumo de café per cápita en el Perú.

P7. Poco gasto per cápita de los peruanos respecto al café.

P8. Si bien, es favorable el crecimiento de cafeterías especializadas en el Perú, este crecimiento debería influir en mayor consumo de café y de esa forma beneficiar a los productores peruanos de café.

P9. Poca inversión en investigación y limitado uso de la tecnología para la mejora del manejo de los cultivos de café.

P10. Las emisiones de gases de efecto invernadero son mayores, en tanto, se tiene cultivos poco productivos.

P11. El cambio climático afecta directamente a la calidad y volumen de la producción del café tipo arábica.

P12. La deforestación es alta debido al mal manejo de los cultivos de café

### **2.1.2 Del análisis competitivo**

Mediante el análisis competitivo, se identificaron los elementos que influyen incrementando o disminuyendo la rentabilidad de la industria del café peruano. De esta manera, se identificaron los siguientes problemas que afectan la gestión de la CAC La Florida:

P13. Debido a las altas inversiones para la producción de café, es difícil cambiar de giro de negocio o cambio de producto a cultivar.

P14. Alta dependencia de los socios para el acopio de café y de la calidad del producto.

P15. Alto nivel de competencia entre los productores de cafés nacionales y extranjeros.

### **2.1.3 Del análisis interno (AMOFHIT)**

Por medio del análisis interno, se identificaron los siguientes problemas vinculados al contexto interno de los procesos de la CAC La Florida. Para este fin, se utilizó las fortalezas y debilidades identificadas en la Tabla 18 las cuales son las competencias distintivas de la CAC La Florida, del mismo modo, las características y particularidades de las áreas funcionales analizadas:

P16. La falta de un Reglamento de Trabajo ocasiona que muchas responsabilidades quedan sin ser asumida por nadie en particular.

P17. Si bien la CAC La Florida cuenta con una estructura organizacional, esta no tiene bien definida los roles que debe cumplir cada miembro.

P18. La CAC La Florida no cuenta con una estrategia de marketing ni plan de marketing que le permita comercializar mejor sus productos.

P19. Los compradores de café ofrecen un precio más elevado al fijado por los mercados internacionales a los productores que cuentan con certificaciones de productos orgánicos y de comercio justo, esta situación, no está siendo muy bien aprovechada por la CAC La Florida.

P20. Concentración de compradores de la CAC La Florida en el mercado de Estados Unidos, con más del 50% en los últimos 5 años.

P21. Pobre articulación de estrategias para la promoción de consumo interno de café en el Perú.

P22. Falta de integración vertical hacia adelante en el proceso de producción del café.

P23. Altos niveles de endeudamiento de parte de la CAC La Florida.

P24. Resultados en pérdida en los últimos años, debido a los precios bajos en los mercados internacionales del café y bajos niveles de ingresos.

P25. Falta de profesionalización de los directivos de para una mejor gestión de la CAC La Florida.

P26. La CAC La Florida cuenta con más de 2,000 socios inscritos. Sin embargo, solo 643 son socios activos en la actualidad.

P27. Falta de confianza de los socios en la gestión de la CAC La Florida.

P28. Tendencia decreciente en la inscripción de nuevos socios.

P29. Falta de implementación de un sistema de información para la adecuada gestión integral de la CAC La Florida.

P30. Falta de equipos de trillado de café, para completar el proceso de beneficio húmedo de café en la cooperativa.

P31. Pobres niveles de productividad en las áreas de cultivo de la CAC La Florida.

P32. Altos costos de producción por hectárea en la CAC La Florida.

#### **2.1.4 De acuerdo al Gerente General de la CAC La Florida**

Se enumeran los siguientes problemas identificados por el Gerente General de la CAC La Florida en la gestión de la cooperativa, información adjunta en el Apéndice A los cuales considera desfavorecen la gestión de la cooperativa:

P33. La falta de definición de cada órgano de la CAC La Florida, genera una falta de gobernabilidad y buen gobierno corporativo.

P34. Después de la plaga de roya amarilla en 2013, se incumplieron varios pedidos y esto generó desconfianza en los compradores de la CAC La Florida.

P35. Falta de capacitación al personal administrativo, para una mejor gestión de la parte administrativa de la CAC La Florida.

P36. Falta de mejora de procesos e innovación en el proceso de cultivo de café.

P37. Falta de incentivos a los socios para que participen más activamente en las actividades de la CAC La Florida.

P38. Mejora de los niveles de productividad de los cultivos.

P39. Adición de otros cultivos, como el cacao para diversificar la oferta de productos a los compradores.

P40. Consistencia en la calidad de las cosechas de café año tras año.

P41. Ingreso a nuevos mercados como el japonés y ruso.

## **2.2 Agrupación de problemas identificados**

A continuación, como se muestra en la Tabla 17, el equipo de trabajo clasificó y agrupó todos los problemas identificados relacionándolos a cuatro áreas generales; (a) productividad, (b) ventas, (c) gestión y (d) infraestructura/operativo. Después, se volvió a agrupar los problemas en sub grupos reuniendo a los problemas vinculados a un tema específico o raíz y que contenga a otros sub problemas. Por ejemplo, el P40 consistencia en la calidad de las cosechas de café año tras año, agrupa a los problemas P39, P11 y P1 los cuales están relacionados al abordar un mismo tema, consistencia de la calidad de las cosechas de café. De este modo, se agrupó los problemas y se logró sintetizar a 11 problemas entre los representativos están: (a) P31. Pobres niveles de productividad en las áreas de cultivo de la CAC La Florida, (b) P40. Consistencia en la calidad de las cosechas de café año tras año, (c) P18. La CAC La Florida no cuenta con una estrategia de marketing ni plan de marketing que le permita comercializar mejor sus productos, (d) P8. Si bien, es favorable el crecimiento de cafeterías especializadas en el Perú, este crecimiento debería influir en mayor consumo de café y de esa forma beneficiar a los productores peruanos de café, (e) P27. Falta de confianza de los socios en la gestión de la CAC La Florida, (f) P4. Limitado acceso a financiamiento de parte de sector agrario incluidos los productores de café.

Tabla 17

## Agrupación de problemas identificados en la gestión de la CAC La Florida

Grupo		Problemas Identificados
PRODUCTIVIDAD	P31	<p><b>P31. Pobres niveles de productividad en las áreas de cultivo de la CAC La Florida.</b></p> <p>P32. Altos costos de producción por hectárea en la CAC La Florida.</p> <p>P38. Mejora de los niveles de productividad de los cultivos.</p> <p>P10. Las emisiones de gases de efecto invernadero son mayores, en tanto, se tiene cultivos poco productivos.</p> <p>P12. La deforestación es alta debido al mal manejo de los cultivos de café</p>
	P40	<p><b>P40. Consistencia en la calidad de las cosechas de café año tras año.</b></p> <p>P39. Adición de otros cultivos, como el cacao para diversificar la oferta de productos a los compradores.</p> <p>P11. El cambio climático afecta directamente a la calidad y volumen de la producción del café tipo arábica.</p> <p>P1. Sembríos muy sensibles a plagas, la roya amarilla en 2013, puso en evidencia la debilidad a la que están expuestos.</p>
VENTAS	P18	<p><b>P18. La CAC La Florida no cuenta con una estrategia de marketing ni plan de marketing que le permita comercializar mejor sus productos.</b></p> <p>P5. Poco aprovechamiento de los TLC vigentes suscritos por el Perú.</p> <p>P2. Concentración de exportaciones de café peruano en únicamente dos mercados Estados Unidos y Alemania en 51.9% al 2016.</p> <p>P41. Ingreso a nuevos mercados como el japonés y ruso.</p> <p>P19. Los compradores de café ofrecen un precio más elevado al fijado por los mercados internacionales a los productores que cuentan con certificaciones de productos orgánicos y de comercio justo, esta situación, no está siendo muy bien aprovechada por la CAC La Florida.</p> <p>P20. Concentración de compradores de la CAC La Florida en el mercado de Estados Unidos, más del 50% en los últimos 5 años.</p> <p>P3. Precios bajos del café en los mercados internacionales, debido a que como organización productora del grano, no se cuenta con ninguna capacidad de influencia en el precio de venta.</p>
	P8	<p><b>P8. Si bien, es favorable el crecimiento de cafeterías especializadas en el Perú, este crecimiento debería influir en mayor consumo de café y de esa forma beneficiar a los productores peruanos de café.</b></p> <p>P7. Poco gasto per cápita de los peruanos respecto al café.</p> <p>P6. Incremento del volumen de consumo de café per cápita en el Perú.</p>

Tabla 19 (Continuación)

*Agrupación de problemas identificados en la gestión de la CAC La Florida*

Grupo		Problemas Identificados
GESTION	P27	<p><b>P27. Falta de confianza de los socios en la gestión de la CAC La Florida.</b></p> <p>P23. Altos niveles de endeudamiento de parte de la CAC La Florida.</p> <p>P9. Poca inversión en investigación y limitado uso de la tecnología para la mejora del manejo de los cultivos de café.</p> <p>P24. Resultados en pérdida en los últimos años, debido a los precios bajos en los mercados internacionales del café y bajos niveles de ingresos.</p> <p>P37. Falta de incentivos a los socios para que participen más activamente en las actividades de la CAC La Florida.</p> <p>P26. La CAC La Florida cuenta con más de 2,000 socios inscritos. Sin embargo, solo 643 son socios activos en la actualidad.</p> <p>P28. Tendencia decreciente en la inscripción de nuevos socios.</p> <p>P33. La falta de definición de cada órgano de la CAC La Florida, genera una falta de gobernabilidad y buen gobierno corporativo.</p> <p>P34. Después de la plaga de roya amarilla en 2013, se incumplieron varios pedidos y esto generó desconfianza en los compradores de la CAC La Florida.</p>
	P4	<p><b>P4. Limitado acceso a financiamiento de parte de sector agrario incluidos los productores de café.</b></p> <p>P13. Debido a las altas inversiones para la producción de café, es difícil cambiar de giro de negocio o cambio de producto a cultivar.</p> <p>P15. Alto nivel de competencia entre los productores de cafés nacionales y extranjeros.</p>
	P25	<p><b>P25. Falta de profesionalización de los directivos para una mejor gestión de la CAC La Florida.</b></p> <p>P35. Falta de capacitación al personal administrativo, para una mejor gestión de la parte administrativa de la CAC La Florida.</p>
	P17	<p><b>P17. Si bien la CAC La Florida cuenta con una estructura organizacional, esta no tiene bien definida los roles que debe cumplir cada miembro.</b></p> <p>P16. La falta de un Reglamento de Trabajo ocasiona que muchas responsabilidades quedan sin ser asumida por nadie en particular.</p>
	P21	<b>P21. Pobre articulación de estrategias para la promoción de consumo interno de café en el Perú.</b>
	P29	<b>P29. Falta de implementación de un sistema de información para la adecuada gestión integral de la CAC La Florida.</b>
INFRAESTRUCTURA /OPERATIVO	P36	<p><b>P36. Falta de mejora de procesos e innovación en la proceso de cultivo de café.</b></p> <p>P30. Falta de equipos de trillado de café, para proceso de beneficio húmedo de café en la cooperativa.</p> <p>P22. Falta de integración vertical hacia adelante en el proceso de producción del café</p>

Además, para una mejor comprensión de los problemas identificados se elaboró de acuerdo al modelo cadena de valor de Porter la cadena de generación de valor de la CAC La Florida. Porter (2000) indicó que “La cadena de valor despliega el valor total y está compuesta de las actividades de valor y del margen resultante. Las actividades de valor son aquellas con las cuales las empresas crean un producto valioso para los compradores y consumidores...”

A continuación, tal como se muestra en la Figura 12, se presenta el modelo de cadena de valor para CAC La Florida y se señala la intervención de los problemas identificados en la cadena de valor de la CAC La Florida. De esta forma, se puede indicar que de acuerdo al modelo propuesto por Porter a las actividades primarias le corresponderían los siguientes problemas identificados: (a) Producción, P31 bajos niveles de productividad; (b) Acopio y beneficio, P40, falta de consistencia en la calidad de las cosechas; (c) Procesamiento, Falta de mejora de procesos de cultivo de café; y (d) Distribución y comercialización, P18 falta de estrategia de marketing y P8 falta mayor impulso para ventas en el Perú.

Por otro lado, a las actividades de apoyo le corresponderían los siguientes problemas identificados: (a) P17 falta estructura organizacional adecuada, (b) P29 falta de sistemas de información, (c) P25 falta profesionalización de directivos, (d) P27 falta confianza en la gestión de la junta directiva, (e) P21 pobre articulación de estrategias y (f) limitado acceso a financiamiento.

De esta forma, se puede apreciar que los problemas identificados afectan y están existen en todas las actividades del modelo de cadena de valor de la CAC La Florida están en las actividades primarias, así como en las actividades de apoyo. Sin embargo, aún no se puede inferir el problema principal o problema raíz, el cual afecte de forma global o de gran magnitud a la gestión de la CAC La Florida. Por ello, se procederá a evaluar los problemas con criterios establecidos para determinar el problema principal.



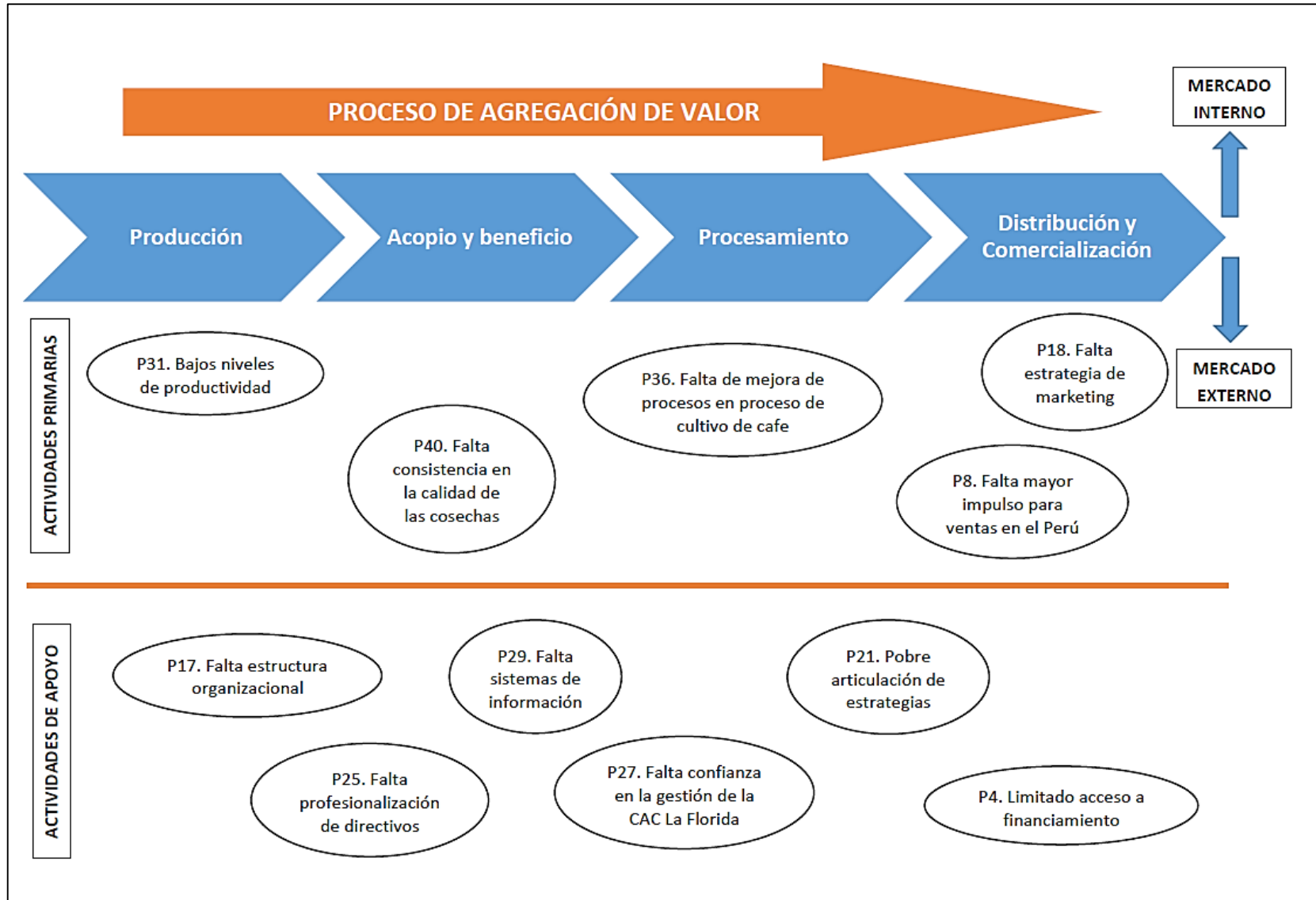


Figura 12. Modelo de cadena de valor para CAC La Florida

### 2.2.1 Determinación de problema principal

Después, de agrupar y sub agrupar, así como, seleccionar un problema representativo de cada sub grupo, mediante la técnica de lluvia de ideas y debate del equipo de trabajo, se seleccionó tres criterios; (a) vinculación, (b) prioridad y (c) alcance para evaluar, tal como se muestra en la Tabla 18 y los pesos de cada criterio fue determinado por el equipo de trabajo. Para este fin, se realizó una encuesta, los resultados se muestran en la Tabla B1 del Apéndice B, es así, como se determinó de los pesos de cada criterio para la evaluación de los problemas.

Tabla 18

*Criterios para la evaluación de problemas en la gestión de la CAC La Florida*

<b>Nombre de Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valores</b>	<b>Peso</b>
Vinculación	El criterio vinculación valora el grado de alineación entre la solución del problema evaluado y el alcance de los objetivos estratégicos de la organización	1–baja 2–media 3–alta	50%
Prioridad	Este criterio valora el grado o nivel de prioridad o preferencia con la que la organización debería buscar una solución el problema evaluado	1–mínima 2–media 3–máxima	30%
Alcance	El criterio alcance valúa la gravedad en la que afecta a la gestión de la CAC La Florida, si el problema afecta a un área específica o a todas las áreas	1–bajo 2–medio 3–alto	20%

A continuación, el equipo de trabajo evaluó los problemas en un amplio debate del equipo de trabajo para la valoración de cada problema y su respectivo criterio, tal como se muestra en la Tabla 19, considerando para este fin, la información de los análisis externo, interno, competitivo y la valiosa información que se reunió de las entrevistas con el Gerente de la CAC La Florida. De esta forma, se determinó que el Problema 27 alcanza 3.00 en la sumatoria de la valoración de los criterios, asimismo, los Problemas 31,36 y 4 alcanzan 2.80 y para este caso serían los problemas importantes después del Problema 27.

Tabla 19

*Evaluación de problemas en la gestión de la CAC La Florida*

Problema Identificado	Criterios de Evaluación						Total
	Vinculación		Prioridad		Alcance		
	Valor	Peso (50%)	Valor	Peso (30%)	Valor	Peso (20%)	
P31	3	1.5	3	0.9	2	0.4	2.80
P40	2	1	3	0.9	2	0.4	2.30
P36	3	1.5	3	0.9	2	0.4	2.80
P8	3	1.5	1	0.3	3	0.6	2.40
P18	2	1	3	0.9	2	0.4	2.30
<b>P27</b>	<b>3</b>	<b>1.5</b>	<b>3</b>	<b>0.9</b>	<b>3</b>	<b>0.6</b>	<b>3.00</b>
P17	3	1.5	2	0.6	3	0.6	2.70
P29	3	1.5	1	0.3	3	0.6	2.40
P25	3	1.5	2	0.6	3	0.6	2.70
P4	3	1.5	3	0.9	2	0.4	2.80
P21	2	1	1	0.3	3	0.6	1.90

*Nota.* VALORES: Vinculación (1/baja, 2/media y 3/alta); Prioridad (1/mínima, 2/mediana y 3/máxima); Alcance (1/bajo, 2/medio y 3/alto).

De esta forma, el equipo de trabajo determinó que P27: Falta de confianza de los socios en la gestión de la CAC La Florida como el problema principal por alcanzar la mayor valoración en la evaluación de los criterios; nueve; de entre el conjunto de problemas identificados y evaluados. A continuación, se detallan las siguientes razones de esta valoración: (a) para el criterio vinculación, se consideró el problema con la mayor vinculación de entre la solución del problema y la obtención de los objetivos estratégicos. (b) para el criterio prioridad, se valoró como el problema con mayor prioridad el cual debería ser abordado con mayor celeridad y urgencia para de esta manera mejorar la gestión integral de la CAC La Florida debido a que la confianza de los socios está directamente relacionada con el volumen y la calidad de café que la cooperativa luego podrá ofrecer a sus clientes. y (c) para el criterio alcance, se valoró que este problema afecta a todas las áreas de la cooperativa, debido a que los socios en una asamblea pueden aprobar todo tipo de medidas vinculadas a la gestión de la cooperativa y no solo a un área en específico o un sector de la cooperativa.

Por otro lado, se presenta la evaluación de los problemas identificados, así como, la valoración de cada criterio señalado de parte del Gerente General de la CAC La Florida, tal como se muestra la Tabla 20. Estos resultados se lograron mediante una encuesta y entrevista, esta información también se adjunta en el Apéndice A:

Tabla 20

*Evaluación de problemas identificados por el Gerente General de la CAC La Florida*

Problema Identificado	Criterios de Evaluación						Total
	Vinculación		Prioridad		Alcance		
	Valor	Peso (50%)	Valor	Peso (30%)	Valor	Peso (20%)	
P4	3	1.5	2	0.6	3	0.6	2.70
P8	2	1	3	0.9	2	0.4	2.30
P17	3	1.5	3	0.9	3	0.6	3.00
P18	3	1.5	2	0.6	3	0.6	2.70
P21	2	1	2	0.6	3	0.6	2.20
P25	3	1.5	3	0.9	3	0.6	3.00
P27	3	1.5	3	0.9	3	0.6	3.00
P29	2	1	2	0.6	3	0.6	2.20
P31	3	1.5	3	0.9	3	0.6	3.00
P36	3	1.5	2	0.6	3	0.6	2.70
P40	3	1.5	3	0.9	3	0.6	3.00

*Nota.* VALORES: Vinculación (1/baja, 2/media y 3/alta); Prioridad (1/mínima, 2/mediana y 3/máxima); Alcance (1/bajo, 2/medio y 3/alto).

Del mismo modo, se describe la valoración del Gerente de la CAC La Florida al Problema 27 de acuerdo a cada criterio presentado por el equipo de trabajo: (a) para el criterio vinculación, el Gerente General consideró que la falta de confianza en la gestión, es uno de los principales obstáculos los cuales no le permite alcanzar sus objetivos estratégicos, observó que los socios de la cooperativa, en las asambleas ordinarias aprueban el emprendimiento o no de todo tipo de proyectos en favor de la cooperativa y en los últimos años no tienen confianza en la gestión de la Junta Directiva incluido el Gerente General; (b) para el criterio prioridad, debido a la importancia y necesidad de iniciar diversos proyectos en favor del desarrollo de la cooperativa y que estos sean aprobados y apoyados por los socios, considera imprescindible mejorar la confianza de los socios en el más breve plazo; (c) para el

criterio alcance, el Gerente General considera que el Problema 27 afecta a la gestión de forma global, debido a que los socios son los que deciden aprobar o no todo tipo de cambio o mejora en cualquier área de la cooperativa vinculada a la gestión administrativa u operativa.

### **2.3 Problema Principal**

A pesar de contar con diversos problemas de menor o mayor alcance a los que afronta la gestión de la CAC La Florida, aún consigue seguir operando para el beneficio y búsqueda de mejora de la calidad de vida de sus socios. Sin embargo, se determina como problema principal, la falta de confianza en la gestión de la junta directiva, después de la identificación, agrupación y evaluación de los problemas por del equipo de trabajo y validado por el Gerente General. Entre las diversas razones, uno de los aspectos más relevantes de la falta de confianza en la gestión de la junta directiva es que la CAC La Florida cuenta con más de 2,000 socios inscritos. Sin embargo, solo 643 son socios activos a la fecha. En ese sentido, esto muestra la falta de compromiso e identificación de los socios para con el desarrollo de la CAC La Florida y la desconfianza en la gestión de la Junta Directiva.

### **2.4 Conclusiones**

Mediante un análisis detallado del análisis interno, externo y competitivo se identificaron y describieron los diversos y enmarañados problemas a los que enfrenta la gestión global de la CAC La Florida liderada por la Junta Directiva y su Gerente General. Sin embargo, se determinó como problema más importante la falta de confianza en la gestión de la Junta Directiva después de una adecuada evaluación del equipo de trabajo, así como, del Gerente General de los problemas identificados con criterios y pesos seleccionados para tal fin, adicionalmente, puesto que, los integrantes de esquiipo de trabajo y el Gerente General de la cooperativa observaron de parte de los socios falta de compromiso e identificación con el desarrollo de la cooperativa. Del mismo modo, se determinó como problemas importantes para la gestión de la cooperativa: (a) el limitado acceso a financiamiento, (b) los bajos niveles

de productividad y (c) falta de mejora de procesos en la post cosecha del cultivo de café.

Como problemas a ser abordados por la gestión para lograr el desarrollo de la cooperativa y por ende la mejora de la calidad de vida de sus socios.



### Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal

Para el análisis de las características específicas del problema principal el equipo de trabajo se planteó las siguientes interrogantes con el objetivo de comprender mejor las implicancias del problema y tener un conocimiento más detallado del problema principal en relación a la parte cuantitativa y cualitativa: a) ¿Existen indicadores que miden el desempeño y/o evolución del problema?; b) ¿Qué departamentos de la CAC La Florida son responsables del desempeño y/o evolución del problema?; c) ¿Qué recursos están relacionados a la existencia del problema?; d) ¿Qué información existe vinculada al problema?; e) ¿Qué o quienes posibilitan la existencia del problema en la gestión de la cooperativa?; f) ¿Qué resultados o efectos dan cuenta de la existencia del problema?

Las respuestas a las interrogantes antes mencionadas se consideraron y clasificaron como características del problema en la gestión de la CAC La Florida. De esta forma, el resultado es el conocimiento y descripción de la parte cualitativa y cuantitativa del problema, para este propósito, se usaron como recursos la información y aspectos relevantes descritos en los análisis; a) externo, b) competitivo y c) interno efectuados en el Capítulo I, así como, las diversas entrevistas con el Gerente General de la CAC La Florida.

#### 3.1 Análisis cualitativo

A continuación, se presentan y describen las principales cualidades del problema principal que afecta a la gestión de la CAC La Florida:

**Falta de compromiso de socios.** En los últimos años los socios están inclinándose a negociar individualmente su producción de café, puesto que, desconfían de la transparencia de la gestión de la junta directiva en relación a los precios de venta y costos. Asimismo, los socios demandan apoyo y orientación de parte de la cooperativa en temas vinculados a salud, educación, capacitación y acceso a financiamiento, del mismo modo, los socios exigen mayor comunicación debido a que no existe un canal activo y abierto por el que se transmita precios

de venta final, avances de la cooperativa e información sobre los clientes. En síntesis, estas razones motivan la desconfianza y falta de compromiso de los socios para con la gestión de Junta Directiva y gerente general de la CAC La Florida.

***Los altos niveles de endeudamiento.*** El alto nivel de endeudamiento de la CAC La Florida no ha permitido a la Junta Directiva contar con fondos para emprender proyectos e iniciativas y mejorar la productividad de los campos de cultivo de café de sus socios. Además, los socios consideran que los ingresos de la cooperativa han sido administrados de manera deficiente y poco transparente, por estos motivos, los socios no confían en la gestión de la Junta Directiva y el gerente general de la cooperativa.

***Falta de un equipo de ventas.*** Las ventas son promovidas principalmente por el gerente de la cooperativa, quien personalmente realiza viajes a los principales países compradores, participa activamente en reuniones de negocios y eventos en los que tiene la posibilidad de promover las ventas del café de la CAC La Florida, en el territorio nacional y extranjero.

Los socios consideran que el gerente general no está explotando al máximo las ruedas de negocio promovidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en los mercados extranjeros, consideran que deberían contarse con un equipo de ventas que promueva e incentive las ventas de los productos de la cooperativa.

***Falta de un plan de marketing.*** A pesar de tener varios años de vida institucional la CAC La Florida no cuenta con un plan de marketing propio o diseñado exclusivamente para la cooperativa el cual debería encontrar la mejor forma de adaptar los productos, valorarlos y acercarlos a los clientes. Asimismo, definir los objetivos de ventas para un determinado periodo, planes de acción y definir un presupuesto, estos motivos, generan en los socios incomodidad y desconfianza, asimismo, consideran que la Junta Directiva y gerente general no realizan una adecuada gestión de la estrategia y plan de ventas de los productos de la CAC La Florida.



***Falta promover el consumo de café en el mercado interno.*** El gobierno peruano emprendió diversas actividades para promover el consumo interno del café. Sin embargo, resultan insuficientes o mal direccionados. Es en este contexto, que los productores de café peruano como la CAC La Florida deben promover individualmente y con sus limitados recursos el consumo interno de café en el territorio peruano., del mismo modo, los socios notan poco esfuerzo de los miembros de la Junta Directiva para incentivar el incremento del volumen de consumo de café en el mercado peruano.

***Falta de área de atención al cliente.*** En la industria como la del café, las más mínimas acciones dirigidas a mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes, puede significar no solo incrementar la fidelidad de sus clientes, sino también la posibilidad de lograr un crecimiento en la participación de mercado logrando obtener buenas referencias para con nuevos clientes. En ese sentido. Es indispensable la creación de un área que se dedique exclusivamente a la gestión de la satisfacción de los clientes. Además, en un mediano plazo la adquisición de un CRM (Customer Relationship Management). La falta de estas iniciativas de parte del gerente general genera en los socios desconfianza en su gestión.

***No existe publicidad.*** La CAC La Florida impulsa sus ventas en el extranjero exclusivamente en ruedas de negocios, ferias promovidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo entre otras. Sin embargo, estas actividades no están impulsando el crecimiento del volumen de ventas de la cooperativa de forma significativa. Este también se convierte en un factor de desconfianza de los socios para con la Junta Directiva de la cooperativa, debido a que, en los últimos años no se cuenta con fondos para realizar publicidad de los productos de la cooperativa e incentivar el incremento en las ventas.

***Competencia excesiva.*** La industria del café es muy competitiva a nivel local y mundial, a pesar de que Perú tiene una sustantiva participación en cuanto al volumen de producción mundial del café tipo arábica. No obstante, no representa mayor implicancia en cuanto a

obtener mejores condiciones de precio de venta final. Los socios de la cooperativa consideran que la Junta Directiva no está cubriendo las expectativas en relación a generar estrategias para competir convenientemente en la industria del café peruano.

**Cambio de tendencias.** Respecto al consumo de café a nivel mundial, existen cambios en las tendencias. Sin embargo, las principales categorías con crecimiento positivo son el café en cápsula y café en grano. Asimismo, los canales de consumo fuera del hogar están promoviendo la innovación y los canales de venta de café tienden a diversificarse. Además, los países productores de café consumen sus productos locales y el gasto per cápita en café está incrementándose en estos. Del mismo modo, los consumidores están dispuestos a pagar más por un café de calidad superior y es creciente la influencia de pequeñas tiendas artesanales. Los socios de la cooperativa consideran que el gerente general de la cooperativa no tiene una visión de futuro clara para guiar los destinos de la cooperativa de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado actual.

**Ausencia de MOF.** El Manual de Organización y Funciones (MOF), el cual debería contener la estructura organizacional adoptada por la CAC La Florida, descripción de las funciones de cada uno de los puestos de la cooperativa y sus responsabilidades, así como los perfiles e indicadores de evaluación. Sin embargo, este documento importante para toda organización aún es inexistente en la CAC La Florida hasta la fecha de evaluación.

### **3.2 Análisis cuantitativo**

A continuación, se presenta un análisis cuantitativo del problema principal de la CAC La Florida: Uno de los principales indicadores que muestran la poca confianza que tiene los socios para con la gestión de los directivos de la CAC La Florida, Debido a que, en los últimos años la inscripción de socios nuevos es ínfima. Tal como se muestra en la Figura 13, en el 2011 se inscribieron 30 socios nuevos, en el 2012 se inscribieron 10 socios nuevos, en el 2015 se inscribieron 3 y en el 2017 se inscribieron únicamente 4 socios nuevos.

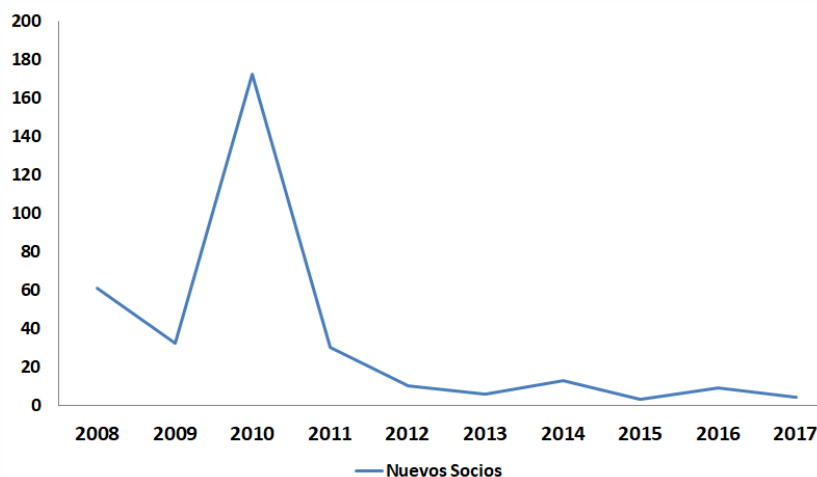


Figura 13. CAC La Florida: inscripción de nuevos socios.

El precio promedio recibido por el productor en 2009 fue de 5.4 soles, en 2012 fue de 6.14 soles y en 2015 alcanzó 6.50 soles. Tal como se muestra en la Tabla 21. Asimismo, los costos promedio de producción sumaron 6.40 soles en 2009, 9.1 soles en 2012 y en 2015 alcanzó 9 soles.

En consecuencia, los precios pagados a los productores en estos últimos años no han podido cubrir los costos de producción, desmotivando a los productores de café de la CAC La Florida invertir en la mejora de calidad y productividad de sus campos de cultivo de café y de esa forma tener la posibilidad de recibir un mayor precio por sus cosechas, adicionalmente, los precios de ventas son fijados por el gerente general con los clientes y los socios consideran que esta negociación no ha sido en favor de los productores por la poca comunicación existente entre los socios y el gerente general de la cooperativa.

Tabla 21

Perú: precio promedio al productor y de producción, 2009-2015 (soles)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Precio Promedio al Productor	5.40	6.18	9.20	6.14	4.72	6.96	6.50
Costo Promedio de Producción	6.40	8.5	8.5	9.1	9	9	9

Nota. Adaptado de “Línea de Base del Sector Café en el Perú”, por Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, 2017. Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe\\_P NUD\\_PE.pdf](https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_P NUD_PE.pdf)

La productividad de los campos de cultivo de café de la CAC La Florida es baja respecto a los resultados obtenidos a nivel nacional. Como se puede apreciar en la Tabla 22, en el 2015 la productividad promedio de la CAC La Florida fue de 13 qq/ha, el promedio nacional alcanzó 15 qq/ha.

Asimismo, en el 2018 la CAC La Florida alcanzó 13 qq/hay el promedio nacional fue 16 qq/ha. Por lo tanto, estas cifras muestran la poca posibilidad con la que cuentan los socios de la CAC La Florida de recibir mayores ingresos por sus cosechas. Los datos indican que a partir de una productividad mayor a 40 qq/ha se inician a tener ganancias. Los socios de la cooperativa imputan a la Junta Directiva y gerente general la mala gestión de los fondos de la cooperativa y no contar con fondos para invertir en la mejora de la productividad de sus campos.

Tabla 22

*Productividad de los cultivos de café, 2015-2018 (qq/ha)*

	2015	2016	2017	2018
<b>Productividad en CAC La Florida</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Productividad en el Perú	15	18	16	16

Los ingresos por ventas en la CAC La Florida han evolucionado favorablemente, tal como se puede apreciar en la Tabla 23, en 2015 las ventas ascendieron a 5'831,738 soles y en 2018 sumaron 13'825,215 soles. Sin embargo, los resultados finales han sido negativos en los últimos años, en 2015 tuvieron 1'123,678 soles en pérdidas, en 2018 sumaron 1'291,705 soles de pérdidas, todos ellos debido a los altos gastos financieros asumidos por la cooperativa. Estos datos respaldan las suspicacias de los socios para culpar a la Junta Directiva de haber ejecutado una deficiente gestión de los fondos de la cooperativa.

Tabla 23

*Ventas, Utilidades, Gastos Financieros de la CAC La Florida, 2015-2018 (Soles)*

	2015	2016	2017	2018
Ventas	5'831,738	10'716,758	11'041,839	13'825,215
Costo de Ventas	4'984,494	9'262,385	9'379,526	12'272,249
Utilidades (Perdidas)	(1'123,678)	(454,676)	(426,704)	(1'291,705)
Gastos Financieros	727,149	837,063	650,821	1'603,733

Los gastos financieros han tenido una tendencia creciente, en el 2015 alcanzaron 727,149 soles y en el 2018 sumaron 1'603,733, tal como se puede apreciar en la Figura 14. Aunque, en 2017 descendieron ligeramente a 650,821 soles, en consecuencia, con estas cifras se puede considerar como la razón por la que la CAC La Florida ha tenido resultados finales en pérdida durante los últimos años, así como, la pérdida de la confianza de los socios para con la gestión de la Junta Directiva de la cooperativa, causada por una deficiente gestión.



Figura 14. CAC La Florida, evolución de gastos financieros (soles).

En relación al porcentaje de ventas que fueron para exportación, en el 2015 alcanzó 100% y en los últimos años representó el mismo porcentaje, mostrando una clara necesidad de promover el consumo interno de café, diseñando un producto adecuado y con valor agregado para el mercado peruano, los socios consideran que la Junta Directiva y el gerente

general no están gestionando adecuadamente la estrategia de ventas de los productos de la cooperativa, como se puede apreciar en la Tabla 24.

Tabla 24

*Ventas; Exportaciones y Mercado Interno de la CAC La Florida, 2015-2018 (Porcentaje)*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Exportaciones	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en el mercado interno	-	-	-	-	-	-
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### 3.3 Conclusiones

Mediante el análisis cualitativo se identificaron las siguientes particularidades del problema principal de la CAC La Florida: (a) falta de compromiso de socios, (b) los altos niveles de endeudamiento, (c) falta de un equipo de ventas, (d) falta de un plan de marketing, (e) falta promover el consumo del mercado interno, (f) falta de área de atención al cliente, (g) no existe publicidad, (h) competencia excesiva, i) cambio de tendencias y j) ausencia de MOF. Por otro lado, también se identificaron características cuantitativas: (a) los costos promedios de producción son mayores a los precios promedios recibidos por los productores, (b) las ventas de la CAC La Florida son 100% al exterior, (c) la productividad es baja a nivel nacional como para alcanzar ganancias y (d) altos niveles de endeudamiento de la cooperativa. Estas características, permitieron conocer más detalladamente el problema principal en la gestión de la CAC La Florida.

## Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal

En este capítulo, se desarrolló un análisis de causa y efecto con la finalidad de identificar las causas que producen y contribuyen a la existencia problema principal. Para este fin, esta metodología inicia enunciando el problema principal, después, se identificaron las seis categorías principales; a) ventas, b) gestión, c) socios, d) clientes, e) productividad y f) organización en las que se clasifican todas las causas del problema principal.

Del mismo modo, para determinar las causas principales se elaboró un diagrama de árbol con las causas identificadas. Además, se describen las causas identificadas y se dividen en seis categorías principales. Para este fin, se utilizó de insumos toda la información de los capítulos anteriores, debates, tormenta de ideas y validación de resultados con el Gerente General de la CAC La Florida.

### 4.1 Causas Identificadas

A continuación, tal como se muestra en la Figura 15, se diseñó un diagrama de causa – efecto, en el cual se detalla las categorías principales y clasifica las causas identificadas del problema principal de CAC La Florida. Puesto que, D’Alessio (2014) indicó que “el diagrama causa – efecto muestra la relación entre las características o efecto de calidad y sus factores o causas...” (p. 527). Con el uso de esta herramienta se busca la relación y vinculación de las diversas causas de problema principal y considerando a la falta de confianza en la gestión de la Junta Directiva como efecto final. Para ello, se determinaron las causas del problema principal mediante debates del equipo de trabajo y tormentas de ideas para agrupar y definir todas las causas identificadas. Además, se validaron los resultados con el Gerente General de la CAC La Florida:

#### 4.1.1 Categoría ventas

**Falta de Área de Ventas.** Las áreas de ventas son importantes para promover e impulsar las ventas de cualquier tipo de organización. Para el caso de la CAC La Florida las

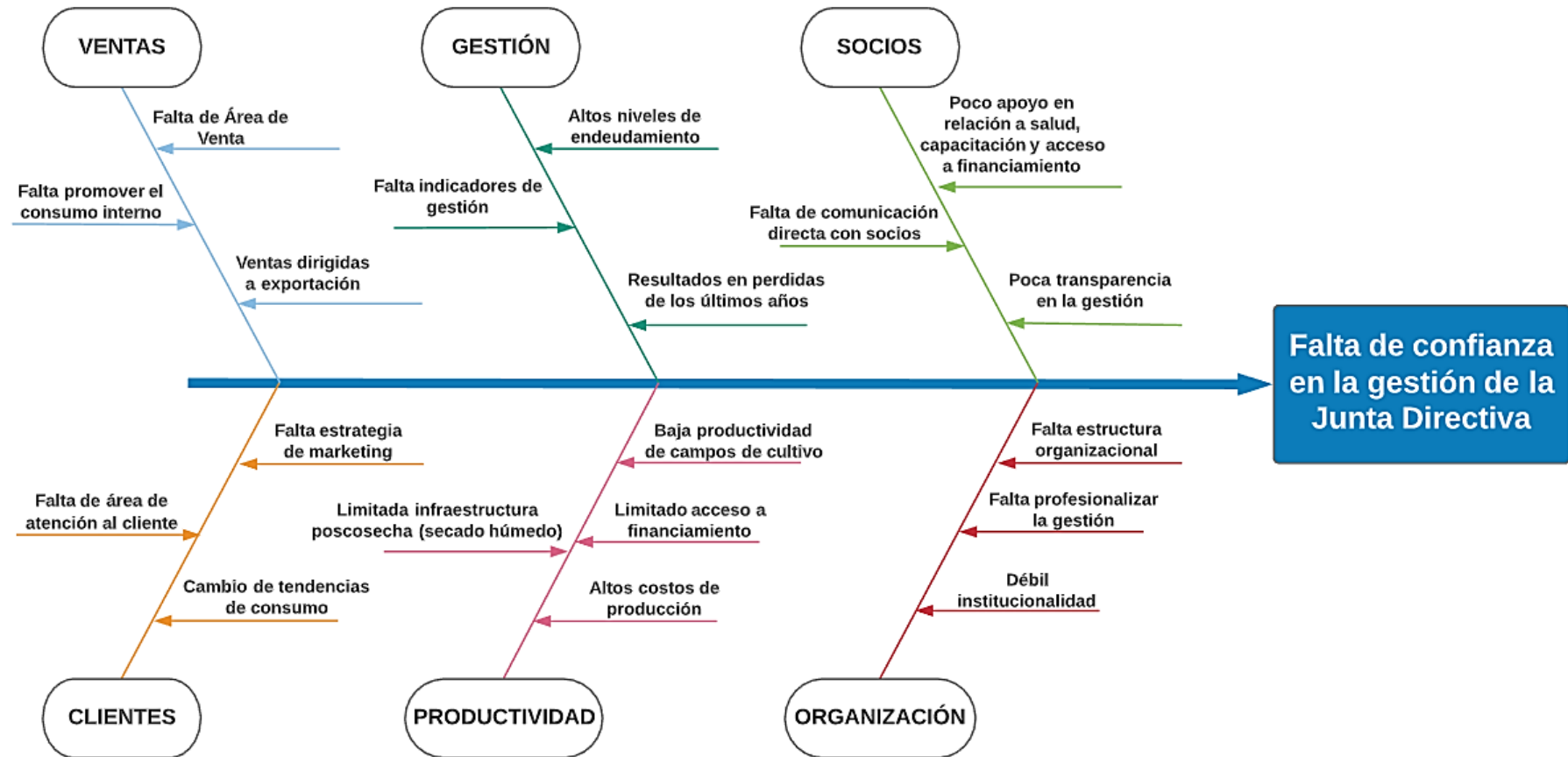


Figura 15. Diagrama causa – efecto para problema de CAC La Florida.



exportaciones representan todo el volumen de ventas, es necesario que los integrantes de esta área de ventas tengan la posibilidad de presentar los beneficios y valor agregado de los productos en los principales mercados de exterior. Además, de participar en las principales reuniones o ruedas de negocios promovidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, o el Ministerio de la Producción, es indispensable que la cooperativa cuente con un equipo de ventas que promueva la venta de los productos de la cooperativa en mercados distintos en los que ya opera. Del mismo modo, un área de ventas permitiría el ingreso de los productos de la cooperativa en nuevos mercados.

***Falta promover el consumo interno.*** Las ventas de café de la CAC La Florida en el mercado interno peruano aún fueron mínimas o nulas en varios periodos, esta particularidad representaría una buena oportunidad para el incremento de los ingresos de la cooperativa, debido a que en los últimos años el consumo de café en el territorio peruano está incrementándose en volumen y valor consumido por persona. Del mismo modo, es imprescindible coordinar acciones y políticas con otras cooperativas cafetaleras y empresas que acopian café con el objetivo de incrementar el consumo interno de café en el Perú en los siguientes años.

***Ventas dirigidas a exportación.*** Hasta la fecha de evaluación el 100% del volumen de ventas de la CAC La Florida se destinan al mercado exterior, debido a que estos clientes tienen la capacidad de compra en grandes volúmenes. Asimismo, la CAC La Florida cuenta con una cartera de clientes en los mercados extranjeros; norteamericano, europeo, entre otros.

#### **4.1.2 Categoría socios**

***Poco apoyo en relación a salud, capacitación y acceso a financiamiento.*** Existe poco apoyo de la gestión de la CAC La Florida a los socios, en relación a temas de salud, capacitación en temas técnicos y de gestión para la adecuada administración de sus campos de cultivo.

Asimismo, los socios demandan que la cooperativa brinde o facilite el acceso a financiamiento de sus socios para incrementar sus áreas de cultivo de café y mejorar la infraestructura de sus campos de cultivo. Además, los socios solicitan que la cooperativa permita el acceso a oportunidades laborales a sus hijos.

***Poca transparencia en la gestión de la cooperativa.*** La falta de acceso de los socios a información sobre la gestión administrativa y económica de la cooperativa, genera desconfianza en los socios sobre la gestión de la cooperativa. Además, la falta de rendiciones de cuenta de forma periódica.

***Falta de comunicación directa con los socios.*** La creación de canales activos y directos que permitan a los socios mantener una comunicación fluida y directa con los directivos de la cooperativa permitirá mejorar la relación de los socios con la cooperativa. Asimismo, una mejor comunicación permitiría conocer a la junta directiva las necesidades primordiales de los socios y ayudar a mejorar sus condiciones de vida.

#### **4.1.3 Categoría gestión**

***Falta de indicadores de gestión.*** La designación adecuada de indicadores claves de gestión, permitirá a la directiva de hacer seguimiento y evolución de estos, esto posibilitará evaluar si las estrategias adoptadas por la directiva están alcanzando los resultados esperados y para su posterior evaluación para el cambio o ajustes respectivo.

***Altos niveles de endeudamiento.*** La CAC La Florida ha mantenido en los últimos años, altos niveles de endeudamiento lo que no le ha permitido obtener ganancias, estas circunstancias tampoco permiten que la cooperativa invierta en proyectos para mejorar la productividad de los campos de cultivo, mejorar la calidad del café, mejorar la calidad de vida de sus socios, mejorar la infraestructura de la cooperativa entre otros.

***Resultados en pérdidas de los últimos años.*** Debido a un elevado nivel de endeudamiento sumado a los bajos precios de venta del café en los últimos años han

permitido que los resultados de la cooperativa hayan tenido pérdidas en los últimos años, esta situación contribuye a la desconfianza de los socios respecto a la gestión de su Junta Directiva. Ya que, consideran que los directivos no están trabajando buscando la mejora de la organización sino buscan una mejora personal o solo de un grupo interesado.

#### **4.1.4 Categoría clientes**

**Falta de área de marketing.** Un área de marketing podría generar un plan de marketing, el mismo que posibilitaría una mejor forma de mostrar los productos de la cooperativa a los mercados, recomendar los más adecuados canales para su distribución, entre otros beneficios que puede ofrecer un adecuado plan de marketing. Asimismo, tendría la posibilidad de determinar objetivos retadores al equipo de ventas.

**Falta de área de atención al cliente.** Es importante para una organización como la CAC La Florida que participa en una industria tan competitiva, monitorear los niveles de satisfacción de sus clientes, y generar planes para su fidelización. Además, permitiría la ejecución de programas de post venta para brindar un servicio integral a sus clientes.

**Cambio de tendencias de consumo.** Las tendencias de consumo de café en el mundo, tienen tendencias relacionadas a mejorar los niveles de gasto per cápita de café en los países productores. Asimismo, los consumidores están dispuestos a pagar más por un café de calidad superior y los canales de venta de café están diversificándose.

#### **4.1.5 Categoría productividad**

**Baja productividad de los campos de cultivo.** La baja productividad de los campos de cultivo de los socios de la CAC La Florida no permite que estos generen ganancias, debido a que la productividad promedio en el Perú es de 13 qq/ha y para generar ganancias la productividad debería ser de 40 qq/ha. Además, el cambio climático también está influyendo de forma negativa a la productividad de los campos de cultivo de café.

***Altos costos de producción.*** En los últimos años los precios promedio de producción fueron mayores a los precios recibidos por los agricultores por sus cosechas. Las pérdidas de los productores por esta situación están promoviendo que se dediquen al cultivo de otros productos u otras actividades.

***Limitado acceso a financiamiento.*** A partir de 2013, fecha en la que plaga de la roya amarilla afectó a los cultivos de café en Perú, varios socios solicitaron apoyo financiero y técnico a la cooperativa y no consiguieron recibir toda la ayuda necesaria, las instituciones financieras no brindan acceso a líneas de crédito por falta de documentos formales los cuales acrediten la pertenencia de los campos de cultivo a los socios. Estas razones, no permitieron que los socios recuperen sus cultivos y tampoco tengan la posibilidad de cambiar de productos.

***Limitada infraestructura poscosecha (secado húmedo).*** Tal como se apreció mediante el análisis interno, durante la temporada de poscosecha para un adecuado procesamiento de los granos de café la cooperativa no cuenta con equipos de trillado de café entre otros equipos, los cuales no permiten un adecuado procesamiento poscosecha mediante el proceso de secado húmedo adecuado, para luego cumplir con las solicitudes de sus clientes.

#### **4.1.6 Categoría organización**

***Falta estructura organizacional.*** Una estructura organizacional no definida no permite tener una adecuada estructura de tareas ni definición de responsabilidades.

***Falta profesionalizar la gestión.*** Desde la fundación de la CAC La Florida estuvo dirigida por personas, si bien, estaban comprometidas con la cooperativa no tuvieron las herramientas y conocimientos necesarios para impulsar su crecimiento y desarrollo.

***Débil institucionalidad.*** Al atribuirse a la gestión de la cooperativa poco transparente, pierde su capacidad de dirigir la conducta de sus socios y solución de conflictos. Asimismo, dificulta el desarrollo económico-social de sus socios y de la organización en sí misma.

## 4.2 Determinación de causas principales

Después de la identificación de las causas del problema principal en la gestión de la CAC La Florida, se determinarán las causas principales, para este propósito, se elaboró un diagrama de árbol agrupando y vinculando a las causas a una materia o tema en común, y como resultado se precisó las causas más influyentes y se definieron como causas principales, tal como se puede apreciar en la Figura 16.



Figura 16. Diagrama árbol de causas principales de problema de la CAC La Florida.

De esta forma se determinaron las causas principales, las cuales se presentan a continuación:

- Resultados en pérdidas.

- Baja productividad de campos de cultivo.
- Ventas dirigidas a la exportación.
- Falta definir la estructura organizacional.
- Poca transparencia en la gestión.

### **4.3 Conclusiones**

De este modo, se identificaron las causas del problema principal mediante la elaboración del diagrama de causa-efecto. Además, se agruparon en seis categorías principales: a) ventas, b) gestión, c) socios, d) clientes, e) productividad y f) organización. Entre las que destacan los altos niveles de endeudamiento de la cooperativa y el poco apoyo en relación a salud, capacitación y acceso a financiamiento de los socios.

Las principales causas del problema de falta de confianza en la gestión de la Junta Directiva fueron determinadas como: a) resultados en pérdidas, b) baja productividad de campos de cultivo, c) ventas dirigidas a la exportación, d) falta definir la estructura organizacional y e) poca transparencia en la gestión, por lo tanto, estas causas son las que influyen directamente en la existencia del problema. Sin embargo, también dan luces de cuales con las causas que se deben enfrentar para arribar a una solución efectiva del problema principal y por consiguiente una mejora de la gestión de la CAC La Florida.

## Capítulo V: Alternativas de Solución

En este capítulo, después de un análisis minucioso de las características del problema principal y de determinar sus causas principales, se proponen seis alternativas de solución para abordar las causas y el problema principal que afecta a la gestión de la CAC La Florida, las mismas que fueron propuestas y validadas por el gerente general de la cooperativa. Además, estas seis alternativas fueron evaluadas con los criterios propuestos por el equipo de trabajo: (a) impacto, (b) adaptabilidad, (c) costo, y (d) tiempo, con el propósito, de seleccionar a la alternativa más apropiada para abordar las causas y el problema principal, en consecuencia, mejorar la gestión de la cooperativa.

### 5.1 Alternativas de solución propuestas

A continuación, tal como se muestra en la Tabla 25, se presentan y describen las principales alternativas de solución propuestas para solucionar el problema principal que afecta a la gestión de la cooperativa, el cual es la falta de confianza en la gestión de la Junta Directiva de la CAC La Florida:

Tabla 25

*Alternativas de solución para problema de CAC La Florida*

Alternativas de solución para problema principal	
Aplicación del Trust Index	Alternativa 1
Potenciando la competitividad	Alternativa 2
Desarrollo de un reporte de responsabilidad social	Alternativa 3
Implementar procesos de control y retroalimentación	Alternativa 4
Aplicación de técnicas para la cohesión interna	Alternativa 5
Uso de tecnología de información y de sistemas de información	Alternativa 6

### 5.1.1 Aplicación de encuesta Trust Index

El Trust Index, es un índice que mide la confianza que existe en una organización en relación a los jefes, a los propios compañeros y al trabajo propiamente como tal. (“8 claves para entender el ranking de Los Mejores Lugares para Trabajar”, 2018). Esta alternativa de solución propone elaboración de una encuesta adaptada Trust Index a las necesidades de la CAC La Florida para determinar y puntualizar, qué aspectos en específico tienen que concentrar sus esfuerzos para mejorar los niveles confianza en la gestión de la junta directiva de la CAC La Florida, después, la junta directiva y el gerente general concebirán y propondrán acciones y estrategias para mejorar estos aspectos.

El Trust Index es una encuesta, el cual consta de 59 preguntas relacionadas a cinco dimensiones, tal como se puede apreciar en la Figura 17: (a) credibilidad, (b) respeto, (c) imparcialidad, (d) orgullo y (e) camaradería. De esta forma, mide la experiencia de sus colaboradores en su centro de trabajo y la cultura en que se inserta. Para este proceso es recomendable realizar una encuesta censal o, en todo caso, encuestar a una muestra representativa de la población de sus colaboradores, aunque es importante que se aplique al 100% de colaboradores (GPTW México, 2020).



Figura 17. Dimensiones de Great Place To Work. Tomado de “Quiénes somos”, por Great Place To Work México, 2020. Recuperado de <https://greatplacetowork.com.mx/quienes-somos/>



### **5.1.2 Potenciando la competitividad**

La competitividad de una organización es la capacidad con la que cuenta para crear y mantener ventajas comparativas que le posibiliten obtener y mantener una posición destacada en su industria. Ahora bien, considerando que los objetivos y valores distintivos de la CAC La Florida son distintos al de una organización regular, se puede mejorar la confianza en la gestión de la junta directiva fomentando o impulsando la competitividad de la cooperativa, para que este alcance y busque crear ventajas comparativas con respecto al resto de cooperativas cafetaleras del Perú.

### **5.1.3 Desarrollo de un reporte de responsabilidad social**

La mayoría de organizaciones lucrativas y no lucrativas cada fin de año realizan un Reporte de Responsabilidad Social en la que publican a la sociedad sus prácticas de responsabilidad social. Por otro lado, es indispensable que las cooperativas como CAC La Florida trabajen en el desarrollo de un documento de similares características como herramienta de difusión para la gestión, de las acciones ejecutadas con el objetivo de mejorar la comunicación y transparencia de la gestión de la cooperativa. Además, de las actividades realizadas en beneficio de la comunidad y los asociados.

### **5.1.4 Implementar procesos de control y retroalimentación**

La capacidad de una organización de implementar procesos de control y retroalimentación, posibilita la detección de los problemas vinculados a la gestión integral de la cooperativa y capacidad de aprovechar las oportunidades que se puedan identificar en el entorno. Asimismo, es importante desarrollar mecanismos que permitan evaluar los procesos óptimos y positivos para generar modelos y mejorar los procesos inadecuados o malos.

D'Alessio (2014, p. 390) indicó que “el concepto de control implica la capacidad de prever y evitar problemas de suministro, procesamiento y producción. Es innecesario controlar algo sobre lo que no se tiene la capacidad de prevenir o corregir... se busca tomar

medidas preventivas...”. El principal objetivo de implementar medidas de control y retroalimentación es prevenir y corregir acciones o actividades en la organización que estén generando sobrecostos y pérdida de calidad de los productos.

### **5.1.5 Aplicación de técnicas para la cohesión interna**

Es fundamental la implementación de técnicas que posibiliten a la junta directiva y los socios de la cooperativa unirse en objetivos comunes, promoviendo el sentido de pertenencia. Tal como, programas de integración para los socios y darles a conocer sus derechos y obligaciones. Además, uso de técnicas de resolución de conflictos que mejoren el vínculo entre socios y junta directiva.

Robbins & Judge (2013, p. 390) indicaron que “Los grupos difieren en cuanto a su cohesión, es decir, el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo...”. Con el propósito, de incrementar o lograr cohesión entre sus miembros, una organización puede aplicar diversas técnicas. Para este fin, Sisternas (2019, 4 de noviembre) expuso cinco técnicas denominadas: (a) trivial corporativo, (b) yo te guío, (c) código de conducta, (d) el pueblo duerme y (e) deportes y aventura los mismos que pueden ser adaptados a las necesidades de la CAC La Florida. Debido a, que el nivel de cohesión en una organización impacta en los niveles de productividad. Por otro lado, Gómez, Balkin y Cardy (2008, p. 156) indicaron que, la diversidad de colaboradores en una organización dota de mejores niveles de creatividad y de un superior desenlace de diferencias y dificultades, sin embargo, pueden producir conflictos si existen desconfianza y falta de respeto. Asimismo, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007, p. 358) denotaron que la falta de cohesión en los equipos de una organización genera estrés para sus integrantes.

### **5.1.6 Uso de tecnología de información y de sistemas de información**

Si bien, el uso de herramientas tecnológicas y sistemas de información significan altos niveles de inversión para una organización, los resultados obtenidos pueden generar la

creación de ventajas comparativas. Por lo tanto, mejorar la comunicación, transparencia y confianza en la gestión de la junta directiva de la cooperativa.

## 5.2 Evaluación de alternativas de solución

En esta parte, el equipo de trabajo realizó una evaluación de las alternativas de solución propuestas para la solución del problema determinado en la gestión cooperativa. Los criterios con sus respectivos pesos están detallados en la Tabla 26, estos criterios fueron escogidos después de diversas reuniones con el Gerente de la CAC La Florida, los mismos que reflejan las demandas primordiales para la mejora en la gestión de la organización, tales como, el mayor impacto factible de la alternativa de solución en el proceso de mejora del nivel de confianza en el gestión de la Junta Directiva de la cooperativa, del mismo modo, la mayor capacidad de aplicación a las particularidades de la CAC La Florida como organización, además, del menor costo admisible para la ejecución de la alternativa de solución, así como, los resultados deberían estar disponibles en el corto plazo e impacto en el largo plazo. Estos criterios permitirán definir la alternativa de solución más completa y adaptable a las necesidades de la cooperativa, a la vez, para descartar las alternativas no eficientes.

Tabla 26

### *Criterios y pesos para la evaluación de las alternativas de solución*

Criterio	Descripción	Peso
Impacto	Posibilidad de resolver el problema	20%
Adaptabilidad	Capacidad de adaptación a características de la CAC La Florida	30%
Costo	Costo adecuado para implementación de alternativa de solución	30%
Tiempo	Plazo estimado para obtención de resultados	20%

Para la evaluación de las alternativas se advirtió que los criterios más importantes son costo y adaptabilidad, debido a que, en los últimos periodos los precios del café en los mercados internacionales han estado muy bajos respecto a los costos de producción y por

tanto la cooperativa contó con un presupuesto más limitado para emprender proyectos e iniciativas de mejora, asimismo, la cooperativa al tener particularidades especiales por su tipo de organización la adaptabilidad es un factor relevante para la evaluación de las alternativas. Además, los criterios de impacto y tiempo son para este caso de mediana importancia, debido a que también se requieren resultados en el corto plazo con mayor impacto para enfrentar las causas y el problema en sí.

Cada alternativa de solución por cada criterio, obtuvo un peso entre 1 y 10 con respecto al efecto que ocasionará en la organización, después, se multiplica por el peso respectivo de cada criterio para, finalmente, realizar una suma total por cada alternativa y determinar cuál de estas tiene la puntuación más alta. La Tabla 27 muestra las valoraciones por cada alternativa y los resultados finales.

Tabla 27

*Evaluación de alternativas de solución*

	<b>Impacto</b>	<b>Adaptabilidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Total</b>
Peso	20%	30%	30%	20%	
<b>Alternativa 1</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8.5</b>
Alternativa 2	8	7	5	5	6.2
Alternativa 3	7	8	5	6	6.5
Alternativa 4	9	7	8	8	7.9
Alternativa 5	9	7	8	7	7.7
Alternativa 6	7	7	6	5	6.3

### 5.3 Soluciones propuestas

Las seis alternativas de solución fueron evaluadas con los criterios: impacto, adaptabilidad, costo y tiempo. Las dos alternativas de solución: (a) aplicación de encuesta Trust Index y (b) implementar procesos de control y retroalimentación, obtuvieron los más altos puntajes, 8.5 y 7.9 respectivamente. De esta forma, estas alternativas son propuestas para solucionar el principal problema en la gestión de la CAC La Florida en los siguientes capítulos de este trabajo de investigación. La primera alternativa de solución, está dirigida primordialmente a medir para luego mejorar los niveles de confianza en la gestión de la junta

directiva de la CAC La Florida, la segunda alternativa buscará desarrollar modelos a partir de procesos óptimos y mejorar los procesos malos.

### **5.3.1 Aplicación de encuesta Trust Index**

El Trust Index es una herramienta del modelo Great Place To Work (GPTW) Institute. Además, GPTW es una empresa global de investigación asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a; (a) identificar, (b) crear y (c) mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajar confiables (Great Place To Work [GPTW], s.f.).

GPTW inició con un descubrimiento inesperado. En 1981, un editor de Nueva York les pidió a dos periodistas; Robert Levering y Milton Moskowitz; que escribieran un libro titulado; Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos. Los periodistas accedieron, e iniciaron un recorrido de más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta la fecha y es realizado alrededor de todo el mundo (GPTW, s.f.).

Lo que revelaron los periodistas fue sorprendente (GPTW, s.f.):

La clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y la camaradería. Es así como las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados del negocio.

GPTW en el Perú inició sus operaciones el 17 de julio del 2002 y en enero de 2003 publicó la primera lista de las Mejores Empresas para Trabajar (GPTW, s.f.). Asimismo, GPTW en Perú cuenta con un portafolio de 386 organizaciones peruanas, así mismo, colabora con organizaciones de distintos tamaños, giros y sectores, del mismo modo, colabora con instituciones del sector público, además, brinda servicios de consultoría

respecto a: (a) capacitación y (b) entrenamiento vinculados a la creación de un gran lugar para trabajar (GPTW, s.f.).

### *¿Qué representa la confianza para GPTW?*

GPTW México (2020) indicó que los excelentes lugares para trabajar se conciben a diario mediante los vínculos entre colaboradores y líderes, no por intermedio del cumplimiento estricto de indicaciones hábitos o procedimientos. El agente frecuentemente percibido en estos vínculos es la confianza.

Los colaboradores encuentran que un excelente lugar para trabajar es donde: (a) confían en el equipo de trabajo con el que laboran, (b) tienen orgullo por lo que realizan, (c) se complacen de las personas con las que laboran. La confianza es la base primordial de los excelentes lugares para trabajar, los que se producen mediante la credibilidad de los líderes, el respeto con que son tratados y la justicia con que aguardan ser tratados. La magnitud de orgullo en relación a su organización y el grado de correspondencia genuina y camaradería que experimentan los colaboradores son elementos indispensables.

Los líderes encuentran que un excelente lugar para trabajar es donde: (a) se logran los objetivos y metas, (b) los colaboradores brindan su mejor esfuerzo y (c) trabajan como equipo o familia en un entorno de confianza. Asimismo, los líderes son los responsables de construir un ambiente de confianza para su equipo y colaboradores. Los excelentes lugares para trabajar alcanzan sus objetivos; (a) inspirando, (b) comunicando y (c) escuchando. Tienen colaboradores que brindan su mejor esfuerzo cuando; (a) se les agradece, (b) se los desarrolla y (c) se los cuida. Además, trabajan como familia o equipo al; (a) contratar, (b) compartir y (c) celebrar.

En ese sentido, para GPTW es primordial para un excelente lugar para trabajar la confianza. Para los colaboradores en un excelente lugar para trabajar existe: (a) confianza, (b) orgullo y (c) disfruten. No obstante, para los líderes en un excelente lugar para trabajar existe:

(a) alcance de objetivos, (b) que las integrantes que den lo mejor de sí y (c) trabajen en confianza.

***¿Con que metodología mide la confianza GPTW?***

La metodología GPTW permite medir y conocer el nivel de confianza de los colaboradores en una organización mediante la aplicación de la encuesta Trust Index a todos sus integrantes, el mismo que comprende la evaluación de cinco dimensiones, estrictamente desde el punto de vista de los colaboradores de la organización.

***Dimensiones de la encuesta GPTW***

A continuación, se detallan las características de las cinco dimensiones de la modelo GPTW son:

***Credibilidad.*** es la percepción que tiene el colaborador sobre la credibilidad que tienen sus líderes, mediante la forma en que los líderes se comunican con los colaboradores, se vuelven accesibles, gestionan los recursos y coordinan a las personas para lograr los objetivos del negocio, actuando de manera congruente, ética y honesta. (GPTW México, 2020).

El Vicerrectorado Administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) en la publicación del documento Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral elaborado el 2016, indicó que en referencia a la dimensión Credibilidad: “...el trabajador percibe el liderazgo. Evalúa la confiabilidad conferida por cada empleado a la jefatura, a través del análisis de la percepción de los empleados de las prácticas de comunicación, capacidad o competencia e integridad” (PUCP, 2016). Por su parte, Newstrom (2011) mencionó en referencia a credibilidad: “cuando hay diferencia entre lo una persona dice y hace, existe una brecha de credibilidad. La credibilidad de la comunicación se basa en tres factores: confiabilidad, pericia y dinamismo...” (p. 58). Asimismo, en relación a credibilidad Münch (2010) refirió que: “Debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad.” (p. 110).

Además, en la publicación Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral (2016) se mencionó que la dimensión credibilidad comprende tres sub dimensiones, tal como se muestra en la Tabla 28:

Tabla 28

*Sub dimensiones de la dimensión credibilidad*

Sub Dimensiones		
Comunicación	Habilidad de Liderazgo	Integridad
Demuestra en qué grado son transparentes y espontáneos los líderes con los integrantes de su equipo de trabajo, además, cuán accesibles y abiertos al diálogo se muestran en relación a compartir información que se requiera.	Valora la facilidad con el que los líderes de la entidad administran personas y recursos. También, como concibe estrategias para su departamento y la pericia con la que supervisa a sus subalternos.	Cuantifica el grado de honestidad y confiabilidad con la que los líderes de la entidad cumplen sus actividades diarias y la vinculación con el alcance de la visión de la organización.

*Nota.* Adaptado de “Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral,” por Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 2016. Recuperado de [cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados\\_ClimaLaboralPUCP\\_2016.pdf](https://cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados_ClimaLaboralPUCP_2016.pdf)

En relación a la sub dimensión comunicación, Newstrom (2011) indicó que es una actividad en todo tiempo presente mediante el cual las personas se vinculan y juntan esfuerzos con un propósito común. Asimismo, es recomendable que la información fluya para que la eficiencia también no se limitante del desarrollo de la organización. Además, mencionó que la comunicación es; “...la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió...” (p. 49).

Por su parte, Chiavenato (2007) refirió sobre comunicación que; “Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación...es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra...” (p. 59). Asimismo, mencionó que las organizaciones no conseguirían ser reales ni funcionar sin la comunicación entre sus integrantes, debido a que



esta se convierte en un agente integrador y medio de coordinación entre las áreas y sus integrantes. Del mismo modo, Münch (2010) precisó sobre la comunicación en una organización que abarca varios contactos que comprenden a partir de: "...conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento ... y van en detrimento del logro de los objetivos." (p. 109)

En referencia a la sub dimensión habilidad de liderazgo, Newstrom (2011) mencionó que el liderazgo es la capacidad; "...de influir apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, luego los motiva y auxilia para alcanzarlas..." (p. 169). Por otro lado, consideró que una organización sin liderazgo sería como una acumulación de personas, equipos y maquinarias y no podrían explotar sus fortalezas al límite.

En el mismo sentido, Münch (2010) respecto a liderazgo mencionó que: "...es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión." (p. 110). Adicionalmente, indicó que no todos los líderes tienen desarrolladas estas cualidades de forma innata, sin embargo, para conducir y administrar una organización deben desarrollar algunos atributos que configuran el perfil de un líder: (a) conocimientos tecnológicos, (b) conocimientos administrativos y (c) competencias personales.

En igual forma, Drucker (1954) expuso: "el liderazgo reviste la mayor importancia. Sin lugar a dudas, no hay sustituto para él. Pero el liderazgo no puede ser creado o promovido. No puede ser enseñado o aprendido" (p. 158). Por su parte, Rost (1994) mencionó que: "Liderazgo es, por su naturaleza, interdisciplinario" el mismo, que pareciera ser evidente, sin embargo, es poco manifiesto. En el mismo sentido, para Cohen (1990), "Liderazgo es el arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos o

proyectos” (p. 9) en el que se articula el vínculo del líder y los integrantes de su equipo con los propósitos u objetivos. De igual modo, en palabras de Dolan et al. (2007) ostentar una posición jerárquica en una organización no representa o es atributo suficiente para desempeñar o realizar funciones de liderazgo en una organización.

En referencia a la sub dimensión integridad, Newstrom (2011, p. 58) refirió que para que un líder se considere íntegro debe existir relación efectiva entre lo que dice y hace. Del mismo modo, para los líderes la credibilidad en su forma de comunicación se debe fundamentar manifestando ser: (a) confiable, (b) competente y (c) dinámico. De la misma forma, sugirió que un líder construye su credibilidad en muchos años, sin embargo, para destruirla solo se precisa unos instantes.

De la misma forma, Chiavenato (2007) puntualizó que en un ambiente de trabajo la credibilidad representa: “la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica la calidad de la comunicación interna, la ética en la conducción de los negocios, la forma de dividir las tareas y de resolver problemas” (p. 349).

**Respeto.** es la percepción que tienen los colaboradores sobre la forma en que los líderes actúan respetando a los colaboradores, a través del apoyo profesional (capacitación, desarrollo y reconocimientos), involucrándolos en la toma de decisiones que afecten su trabajo o ambiente laboral, e interesándose de manera genuina por ellos como seres humanos al ofrecerles un ambiente de trabajo sano, tanto física como psicológicamente (GPTW México, 2020). En el mismo sentido, para Münch (2010) mencionó que respeto denota: “Protección del medio ambiente y respeto a los empleados y a la sociedad en general” (p. 196)

En igual forma, la publicación Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral (2016) manifestó que respeto: “Tiene que ver con cómo el empleado cree que es percibido por los líderes. En esta dimensión se evalúa la disposición de los líderes en apoyar

a sus empleados valorándolos tanto como seres humanos, así como profesionalmente”

(PUCP, 2016). Además, presentó tres aspectos que puntualizan esta dimensión, tal como se puede apreciar en la Tabla 29:

Tabla 29

*Sub dimensiones de la dimensión respeto*

Sub Dimensiones		
Apoyo profesional	Colaboración de los empleados	Interés como personas
Está vinculado a disposición de la organización en brindar programas de capacitación constante a sus integrantes. Además, de proporcionar las herramientas y recursos necesarios para el cumplimiento de sus actividades. Por otro lado, valora el reconocimiento de la organización por los logros de sus integrantes.	Mide la disposición de la organización en el involucramiento de la adopción de decisiones vinculadas a sus actividades o su departamento. Asimismo, el esfuerzo por adoptar las propuestas e ideas innovadoras de los colaboradores.	valora el grado de seguridad y salubridad del entorno de labores ofrecido por la organización. También, el interés que manifiesta la organización por el impacto de las labores en la vida de sus colaboradores. Del mismo modo, los beneficios exclusivos no solo económicos que brinda a sus colaboradores.

*Nota.* Adaptado de “*Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral*,” por Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 2016. Recuperado de [cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados\\_ClimaLaboralPUCP\\_2016.pdf](http://cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados_ClimaLaboralPUCP_2016.pdf)

Respecto a apoyo profesional para Gómez et al. (2008) indicaron que para alcanzar un mejor desempeño de colaboradores en sus actividades y funciones diarias requieren capacitación o respaldo con: “La distribución de materiales, como panfletos y guías de referencia, puede ayudar a garantizar que la formación deriva en un mejor rendimiento...son fuentes de información externas a las que acceden... para tomar una decisión o para realizar una determinada tarea...” (p. 316). Por su parte, Dolan et al. (2007, p. 417) precisaron que la capacitación profesional para sus colaboradores obligada por una ley a las organizaciones mexicanas en lo década de los 70, en principio no fue considerada como una herramienta de desarrollo para la organización. No obstante, en las últimas décadas este escenario está variando. En relación con esto, Evans y Lindsay (2008) denotaron que las organizaciones

comprometidas con la calidad total en todos sus procesos: "...invierten grandes cantidades en capacitación y entrenamiento, pues reconocen que estas inversiones agregan valor a las capacidades de la organización." (p. 296).

Por su parte, Vallejo (2016) manifestó que desarrollar profesionalmente a sus colaboradores implica que: "Desarrollar personas no es únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos modificando hábitos y comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen." (p. 91). En el mismo sentido, indicó que la capacitación desarrolla el pleno potencial de los colaboradores y, en consecuencia, desarrolla y mejora a la organización en su conjunto. Asimismo, precisó en el concepto de capacitación a los colaboradores de una organización, que es el proceso que implica: "...desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad." (p. 91).

De la misma forma, Münch (2010) indicó que el propósito de entrenar, desarrollar y capacitar a los integrantes de una organización representa: "...fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades." (p. 214). Además, manifestó que el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo tiene alta relevancia que Ishikawa (citado en Münch, 2010, p. 214) considerado fundador de la Calidad Total en Japón, mencionó que: "calidad empieza con educación y termina con educación". En ese sentido, la capacitación y el desarrollo para los integrantes de una organización debe ser de forma permanente propiciado por la misma organización.

Respecto al interés como personas de parte de las organizaciones, también es considerado entre los 14 principios para la mejora continua de Deming: “Fomentar el auto mejoramiento y la calidad de vida. No se debe tener miedo a preparar a la gente pues, al mejorarla mediante la capacitación, su desempeño se incrementa.” (Hernández, 2011, p. 318). En ese sentido, las organizaciones al buscar mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias, indirectamente están logrando impactar en la mejorar del desempeño de sus colaboradores en la organización.

En igual forma, en relación al interés en los colaboradores como personas Münch (2010) precisó que las organizaciones pueden exteriorizar esta dedicación, promoviendo la higiene y la seguridad, conocida también como salud organizacional el mismo que tiene como prioridad: “...reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir controlar y evitar accidentes en el trabajo...” (p. 217). De esta forma, resguardar la salud y el bienestar de todos los colaboradores. Por otro lado, enfatizó que la seguridad y la higiene en las labores es fundamental para preservar la vida de los colaboradores y el patrimonio de la organización. Estima que casi todos los accidentes se producen a causa de: “...falta de instrucciones y capacitación en relación al manejo de procesos, equipos y herramientas. Gran número de enfermedades profesionales, ausentismo, accidentes y daños en equipos, herramientas e instalaciones, pueden ser evitadas a través de un programa de higiene y seguridad.” (p. 217).

En igual forma, los colaboradores elijan una organización y permanecen en ella si consideran que una elevada calidad de vida en el trabajo, es decir, este factor está vinculado íntimamente a la satisfacción en el trabajo en sí misma, además, es un indicador presajador del ausentismo y de los niveles de rotación del personal. Asimismo, se considera para una

organización que invertir en mejorar la calidad de vida en el trabajo se convierte en una mejora en la calidad de atención a los clientes. (Gómez et al., 2008, p. 24).

**Imparcialidad.** representa la percepción que tienen los colaboradores sobre el sentido de justicia dentro de la organización a través de mecanismos que aseguren la equidad y transparencia en procesos organizacionales y toma de decisiones, es decir, el asegurar que las reglas se apliquen para todos por igual, sin ningún tipo de favoritismo. (GPTW México, 2020).

En el mismo sentido, la publicación Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral manifestó que imparcialidad denota: "...cómo el empleado percibe (el juego). Es decir, si el empleado percibe que recibe un trato equilibrado donde no exista favoritismo ni discriminación, y en donde se les brinde mecanismos de apelación para resolver alguna injusticia" (PUCP, 2016). Además, expuso tres aspectos que detallan esta importante dimensión, tal como se puede apreciar en la Tabla 30:

Tabla 30

*Sub dimensiones de la dimensión imparcialidad*

Sub Dimensiones		
Equidad	Ausencia de favoritismo	Trato justo
Mide el acceso parejo de todos los integrantes de la organización a recibir las bonificaciones tangibles e intangibles.	Valora el grado en el que todos los integrantes de la organización reciben la misma calidad de trato. Además, de la capacidad de toma de decisiones fundamentadas en características profesionales y no personales. Por otro lado, la facultad de prevenir el favorecimiento de las promociones y contrataciones en la organización.	La capacidad de la organización de suministrar procedimientos de apelación en cual asegure a los integrantes ser oídos y reciban un trato justo y equitativo.

*Nota.* Adaptado de "Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral," por Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 2016. Recuperado de [cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados\\_ClimaLaboralPUCP\\_2016.pdf](http://cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados_ClimaLaboralPUCP_2016.pdf)

Por su parte, Newstrom (2011) consideró que desde el punto de vista de los empleados la equidad: "...se aplica no sólo al tamaño de las recompensas y su relación con los aportes realizados, sino también al proceso por el cual se administran..." (p. 129). Además, explicó la sensibilidad a la equidad que genera en los colaboradores. Una recompensa inferior a la considerada justa con crea tensión motivacional con efectos predecibles negativos. No obstante, "...Si los empleados perciben equidad, estarán motivados para mantener su contribución más o menos al mismo nivel..." (Newstrom, 2011, p. 128).

De modo idéntico, Los empleados y las empresas están vinculados con un complicado sistema de canje; los empleados efectúan contribuciones a la empresa y ésta les otorga recompensas. Las contribuciones realizadas por los empleados suponen inversiones individuales los que debieran otorgar algún beneficio en forma de estímulos y recompensas. Lo que hace que este sistema sea complicado es debido a que los empleados no solo evalúan las recompensas que reciben sino las comparan con las que reciben otros empleados. Si un empleado considera equitativo la compensación por sus contribuciones percibirá un sentimiento de satisfacción. (Chiavenato, 2007, p. 278).

Del mismo modo, Dolan et al. (2007) indicaron en relación a equidad interna en una organización el cual hace mención a los contrastes remunerativos entre diversos empleos laborales en una misma empresa o entidad: "...La comparación salarial se realiza tomando como referencia las contribuciones que uno realiza y las habilidades o conocimientos que uno aplica. Así, dos puestos de trabajo con similares contribuciones a la organización y requerimientos al individuo deberían tener asignada igual retribución." (p. 272). En el mismo sentido, Gómez et al. (2008) consideraron que equidad interna representa: "Lo que se considera que es una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa." (p. 727).

Por otra parte, Newstrom (2011, p. 108) considera que entre los factores desmotivadores para los colaboradores de una organización resaltan: (a) Favoritismo, distribución injusta de recompensas; (b) Criticar injustificadamente; (c) Tolerar el mal desempeño, (d) No establecer expectativas claras; (e) realizar falsas promesas. Entre otros factores.

**Compañerismo.** representa el grado de hospitalidad y comunidad dentro de la organización, lo que se traduce en el sentido de “familia” o equipo. Implica que las personas puedan ser ellas mismas en sus lugares de trabajo y que exista una atmósfera socialmente “amigable” (GPTW México, 2020).

Por otra parte, la publicación Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral refirió que la dimensión compañerismo: “Mide el grado de compañerismo, amistad, integración y sentido de equipo dentro de la institución” (PUCP, 2016). Del mismo modo, presentó tres aspectos que puntualizan esta dimensión, tal como se puede apreciar en la Tabla 31:

Tabla 31

*Sub dimensiones de la dimensión compañerismo*

Sub Dimensiones		
Familiaridad	Hospitalidad	Sentido de equipo
El grado con el que la organización impulsa la práctica de eventos particulares de integración que ayuden a intensificar los vínculos entre colaboradores y estos sientan un ambiente confiable en el que desenvolverse.	Mide la idoneidad de la organización con la que brinda un entorno amigable y agradable a sus colaboradores. Además, la conveniencia de los programas de inducción para nuevos colaboradores, así como, para lo que cambian de áreas.	Considera el nivel de cooperación e adhesión de los integrantes de la organización tanto a nivel personal como profesional.

*Nota.* Adaptado de “Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral,” por Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 2016. Recuperado de [cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados\\_ClimaLaboralPUCP\\_2016.pdf](https://cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados_ClimaLaboralPUCP_2016.pdf)

En referencia a familiaridad, Rivera (2014, 25 de setiembre) mencionó que “...los eventos de integración son mucho más complejos, porque se plantean objetivos y mensajes



concretos...vinculados a la misión o visión...las empresas lideran este acontecimiento a través del área de recursos humanos y/o la gerencia general...”. En el mismo sentido, refirió que los programas de integración en las organizaciones pretenden alentar a los colaboradores a alcanzar un objetivo o meta común. Además, de estimular y alentar la comunicación interna y el trabajo en equipo. También, mencionó que la temática de estos eventos o programas deben estar relacionados a los valores de la organización.

Por su parte, los programas de integración para Vallejo (2016) puntualizó que deben ser considerados como programas de carácter formal e intensivo: “...destinado a los nuevos miembros de la organización para familiarizar el lenguaje de la organización. También se conoce como programa de inducción, es el método para adoctrinar a los nuevos participantes las prácticas de la organización.” (p. 66).

De modo idéntico, Villalobos (2020, 29 de marzo) indicó que una de las principales responsabilidades de los encargados de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones es el de asegurar el compromiso laboral de los colaboradores con los objetivos, misión, visión, valores, entre otros de la organización. Asimismo, planteó seis beneficios de las programas o actividades que promueven la integración laboral: (a) motivan a los colaboradores; (b) mejoran la comunicación y ayudan a los empleados a trabajar en equipo; (c) reducen el estrés; (d) sirven de aprendizaje; (e) ayudan a conocer mejor a los colaboradores y (f) facilitan la participación. En mismo sentido, es preciso mencionar que los programas o eventos de integración procuran integrar a los equipos de una organización, los cuales se ejecutan durante un día con características de confraternidad, unión y camaradería (“Por qué son importante los eventos de integración”, 2018)

En relación a la sub dimensión Hospitalidad, Dessler y Varela (2011) enunciaron que el proceso de inducción para nuevos colaboradores se considera: “...un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador...es el proceso

continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización...esperan de ellos” (p. 184). Además, mencionaron que este proceso tiene objetivos primordiales para los colaboradores nuevos los cuales deben: “...sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización...su pasado, presente, cultura y visión del futuro...Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta...” (p. 184)

Para formar un sentido de equipo Senge (2012) manifestó que: “...cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan...Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos...” (pp. 294-295). Es decir, en tanto cada integrante de la organización contribuya con su esfuerzo individual para el alcance de un propósito en común, menos energía se desperdiciará y se alcanzará sinergia en consecuencia se formará un sentido de trabajo en equipo. De la misma forma, mencionó que los integrantes de una organización no sacrifican sus objetivos individuales, tan solo que los objetivos institucionales se convierten en una extensión de sus objetivos personales.

En el mismo sentido, Newstrom (2011) mencionó que para la construcción de un sentido de trabajo en equipo los integrantes: “...conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un trabajo en equipo...” (p. 331).

**Orgullo.** representa la relación entre los colaboradores y sus empleos. Incluye el orgullo que la persona tiene hacia su propio trabajo, hacia sus compañeros de trabajo y hacia la organización en general. Éste se genera cuando la persona encuentra trascendencia en su trabajo, y tiene relación con la reputación que la organización tiene hacia el exterior. (GPTW México, 2020).

De modo similar, Dolan et al. (2007) indicaron que la escuela de las relaciones humanas, fomentada por Elton Mayo propone que unas relaciones o nexos humanos de excelente calidad: "...llevan a unos resultados más satisfactorios. A esto han seguido esfuerzos por humanizar las condiciones de trabajo. Según este enfoque, se anima a los trabajadores a identificarse con la organización, y se cultiva un sentimiento de orgullo y pertenencia." (p. 352).

De la misma forma, la publicación Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral apuntó en relación a la dimensión orgullo que representa: "El nivel de orgullo de los trabajadores afecta el nivel de compromiso de los empleados en sus labores, aumentando la productividad, el sentido de equipo y el compromiso con su institución" (PUCP, 2016). De la misma manera, manifestó los siguientes tres sub dimensión, tal como se puede apreciar en la Tabla 32:

Tabla 32

*Sub dimensiones de la dimensión orgullo*

Sub Dimensiones		
Orgullo por el trabajo individual	Orgullo por el trabajo en equipo	Orgullo por la imagen de la organización
Valora el nivel con el que los colaboradores perciben únicos y especiales sus actividades y participación para la organización. en otras palabras, la importancia que representa cada colaborador para la organización.	Mide el grado de orgullo que experimentan los integrantes por los logros del equipo, el cual muestra la eficacia del desempeño del equipo, además, del reconocimiento manifiesto de los líderes. Por otro lado, es preciso destacar que del grado de eficiencia con el que los equipos ejecuten sus labores dependerá el éxito de la organización.	Estima el nivel de orgullo de los colaboradores por los productos y servicios que oferta su organización. Asimismo, por la responsabilidad social asumida con su comunidad y el medio ambiente como consecuencia del desarrollo de sus actividades.

*Nota.* Adaptado de "Resultados Institucionales de la Encuesta de Clima Laboral," por Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 2016. Recuperado de [cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados\\_ClimaLaboralPUCP\\_2016.pdf](https://cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados_ClimaLaboralPUCP_2016.pdf)

A cerca de la dimensión orgullo, Chiavenato (2007) mencionó que es: “el brillo en los ojos de las personas. Es el placer en lo que uno hace o ponerse la camiseta de la empresa con sentimiento de dignidad, brío y altivez” (p. 349). Asimismo, Hernández (2011, p. 195) explicó que las organizaciones crean o generan tradiciones culturales como parte de su cultura organizacional, tal es el caso, de pautas, patrones de conducta incluso un lenguaje propio, los mismos que crean orgullo y que motivan a los integrantes de la organización a pertenecer a esta.

Del mismo modo, Evans y Lindsay (2008) comentaron que Xerox en su estrategia de alcanzar la calidad de 1983, consideraba cuatro objetivos en todos sus procesos, el objetivo relacionado al colaborador especificaba: “crear un ambiente en el que todos se sientan orgullosos de la organización y responsables de su éxito.” (p. 33).

Por otra parte, Franklin y Krieger (2011, p. 367) explicaron las relaciones de autoridad con los estilos de liderazgo y considera que una organización participativa que cuente con una estructura horizontal, en el que se otorga responsabilidad e impulsa la participación de los colaboradores, se alienta el aprendizaje y la innovación, también se motiva la competencia positiva, del mismo modo, este tipo de organización alienta el orgullo de pertenencia a la organización.

Las cinco dimensiones descritas, permiten tener una perspectiva completa sobre la visión de los colaboradores, asimismo, es importante aplicar al 100% de los colaboradores de la organización para tener excelentes resultados, y a partir de estos generar estrategias para mejorar el nivel de confianza en la organización.

En la Tabla 33, se indica la correspondencia de cada pregunta del Trust Index adaptado, adjunto en el Apéndice D, a cada dimensión estudiada, para una adecuada aplicación y gestión de resultados en la CAC La Florida.

Tabla 33

*Correspondencia de preguntas del Trust Index adaptado a las cinco dimensiones*

	<b>Credibilidad</b>	<b>Respeto</b>	<b>Imparcialidad</b>	<b>Camaradería</b>	<b>Orgullo</b>
<b>Número de Preguntas</b>	41, 42, 44, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57	7, 12, 14, 17, 25, 28, 29, 35, 43, 45, 46,	2, 15, 18, 21, 27, 30, 34, 38, 51	6, 9, 19, 23, 24, 26, 32, 37, 39, 40, 52	1, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 13, 16, 20, 22, 31, 33, 36
<b>Adicionalmente 2 preguntas con respuestas abiertas 58 y 59</b>					

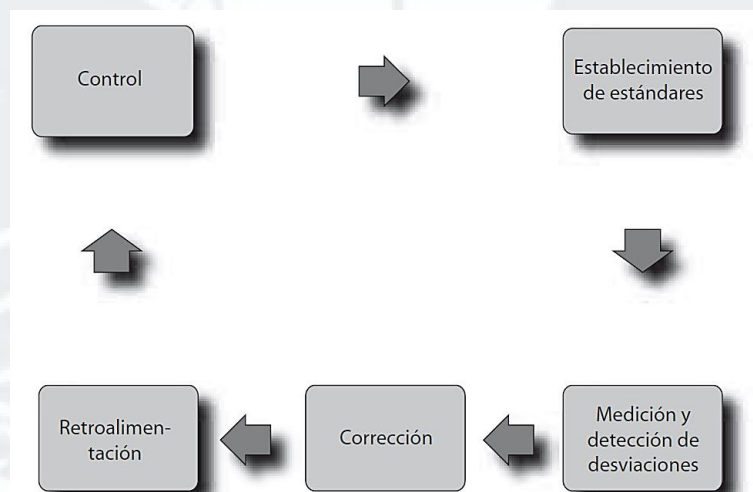
### **5.3.2 Implementar procesos de control y retroalimentación**

**Proceso de control.** Gryna, Chua y Defeo (2007) indicaron que “Control se refiere al proceso empleado para cumplir con los estándares de manera consistente. El proceso de control implica observar el desempeño actual, compararlo con algún estándar y luego tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente al estándar” (p. 171). Asimismo, mencionaron que el proceso de control tiene una secuencia estándar: (a) Elegir el evento de control, es decir, seleccionar lo que se intenta regular; (b) Establecer una medición; (c) Establecer estándares de desempeño: objetivos del producto y del proceso; (d) Medir el desempeño real; (e) Comparar con los estándares el desempeño real medido y (f) Actuar en relación con la diferencia.

Para Franklin y Krieger (2011) controlar es el proceso mediante el cual, una organización regula sus acciones y las convierte en coherentes entre las expectativas definidas en los planes con los estándares de desempeño. Además, indicaron que un proceso de control establece los niveles de prevención, seguimiento y corrección en las distintas áreas de operación al: (a) establecer estándares, (b) medir el desempeño, (c) comparar el desempeño contra los estándares, (d) evaluar resultados, (e) ajustar los estándares y (f) emprender acciones (p. 4).

En el mismo sentido, Münch (2010, p. 125) señaló que la importancia del proceso de control está relacionada con la planeación. Además, es la etapa del proceso administrativo

mediante el cual se comparan los resultados alcanzados en relación a los resultados planificados. Asimismo, consideraron que lo adecuado es seleccionar bien las técnicas y tipos de control que motivan la mayor recompensa de la sociedad, del entorno, los accionistas y los clientes: (a) la eficiencia de la gestión, (b) fomenta la busca de calidad, (c) el resguardo de los activos de la organización, (d) permite el seguimiento de planes, (e) constituye disposiciones para prevenir errores, disminuir costos y tiempo, entre otros. Por otro lado, propusieron cuatro etapas para un proceso de control: (a) establecimiento de estándares, (b) medición y detección de desviaciones, (c) corrección, (d) retroalimentación y (e) control. Tal como se puede apreciar en la Figura 18.



*Figura 18.* El proceso de control.  
Tomado de Münch

***Tipos de control.*** Para que el proceso de control en una organización se considere competente debe ser integral y puede ser: (a) preliminar, (b) concurrente y (c) posterior.

***Características de un sistema de control.*** Con el objetivo de implantar un sistema de control una organización debe: (a) contar con objetivos, indicadores y estándares; (b) capacitar al personal con fin de que comprenda y aplique los controles y (c) evaluar la efectividad de los controles. A continuación, nombramos algunos de los sistemas de control más usados: (a) reportes o informes, (b) sistemas de información y (c) formas (Münch, 2010, p. 125).

**Retroalimentación.** Mediante la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema (Münch, 2010, p. 126).

Para Hernández (2011) retroalimentación denota acoger: "...la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir procesos...análisis de los resultados en relación con la aceptación del usuario, cliente o consumidor respecto de lo que produce la empresa...encuestas, análisis de quejas, etcétera." (p. 119)

#### **5.4 Conclusiones**

Seis alternativas de solución fueron propuestas por el equipo de trabajo y validadas por el gerente general de la cooperativa: (a) aplicación del Trust Index, (b) potenciando la competitividad, (c) desarrollo de un reporte de responsabilidad social, (d) implementar procesos de control y retroalimentación, (e) aplicación de técnicas para la cohesión interna y (f) uso de tecnología de información y de sistemas de información. Además, se propusieron cuatro criterios que posibilitaron la evaluación de estas seis alternativas de solución: (a) impacto, (b) adaptabilidad, (c) costo y (d) tiempo, seguidamente, después del proceso de evaluación de las alternativas, las alternativas que alcanzaron la mayor valoración para abordar las causas y el problema de la CAC La Florida fueron; (a) aplicación de encuesta Trust Index y (b) implementar procesos de control y retroalimentación.

Del mismo modo, se revisó literatura la cual describe las característica y definición de las cinco dimensiones que componen el Trust Index. Se logró adaptar la encuesta Trust Index para su aplicación en la CAC La Florida, así como, se identificaron y clasificaron las preguntas que corresponden y responden a cada dimensión que describe la encuesta. Además, se detalló el proceso de control: (a) Elegir el evento de control, es decir, seleccionar lo que se intenta regular; (b) Establecer una medición; (c) Establecer estándares de desempeño:

objetivos del producto y del proceso; (d) Medir el desempeño real; (e) Comparar con los estándares el desempeño real medido y (f) Actuar en relación con la diferencia.





## Capítulo VI: Plan de Implementación

En este capítulo, el equipo de trabajo después de discutir las distintas formas de implementación de las alternativas de solución se llegó a un consenso sobre la más eficiente y adecuada manera de implementarlas. A continuación, se propone y describe el plan de implementación, el cual consta de cinco actividades primordiales; (a) planificación, (b) evaluación, (c) evaluación de resultados, (d) diseño de estrategias y (e) seguimiento, también, se presenta un Diagrama de Gantt con plazos para cada actividad específica y detalladas para una eficiente y adecuada implementación de las alternativas de solución determinadas en el capítulo anterior. Asimismo, se detalla y propone un presupuesto estimado. Además, se identifican los factores considerados claves para el éxito del plan de implementación y posterior obtención de resultados esperados. Con el propósito, de abordar las causas, así como, el problema principal determinado en la gestión de la CAC La Florida.

### 6.1 Actividades

A continuación, se proponen las principales siguientes actividades para una adecuada implementación de las alternativas de solución propuestas: (a) planificación, (b) evaluación, (c) evaluación de resultados, (d) diseño de estrategias y (e) seguimiento. Estas actividades fueron debatidas, propuestas y definidas por el equipo de trabajo, además, se contó con la validación del gerente general de la CAC La Florida de las actividades propuestas.

Las actividades para adaptar la encuesta Trust Index a las necesidades de la cooperativa y su posterior aplicación, así como, para la implementación de procesos de control y retroalimentación a los distintos procesos internos de la CAC La Florida, asimismo, ambos obtengan impacto positivo en la gestión de la cooperativa, también se definen los responsables de la ejecución y supervisión de las actividades para una adecuada implementación, así como, la elaboración de documentos e informes. A continuación, se describen las actividades con sus respectivas sub actividades y los roles y responsabilidades:



Figura 19. Actividades para aplicación de encuesta Trust Index.

### 6.1.1 Descripción de actividades

**Planificación.** En esta etapa inicial para la aplicación del Trust Index e implementar procesos de control y retroalimentación se consideran la ejecución de las siguientes actividades:

- (a) Establecimiento de objetivos; para iniciar este proceso es indispensable señalar los objetivos desde el inicio que se esperan alcanzar al finalizar el proceso (determinación de objetivos en Apéndice E).
- (b) Seleccionar los procesos para controlar y regular; en coordinación con la junta directiva de la cooperativa se seleccionarán los procesos o actividades de las distintas etapas del proceso productivo, las cuales participarán de esta primera etapa de mejora de procesos.
- (c) Aplicación de Trust Index; después de evaluado los aspectos más relevantes de la encuesta Trust Index se diseñará un índice que se adapte a las necesidades y particularidades de la CAC La Florida, para que valore y estime el nivel de confianza entre los socios y la junta directiva (encuesta adaptada adjunta en el Apéndice D).

- (d) Validación de dimensiones de índice; durante esta actividad se validarán las cinco dimensiones con relación a cada pregunta de la encuesta adaptada adjunta en el Apéndice E.
- (e) Establecer forma y métrica de medición de los procesos seleccionados. En esta etapa se identificarán las mejoras técnicas y métodos para medir cada proceso seleccionado.

**Evaluación.** Durante esta etapa del plan de implementación de las alternativas de solución, se consideran las siguientes actividades:

- (a) Recolección de datos de los socios; en esta etapa se solicitará y organizará toda la información relacionada a los socios de la cooperativa.
- (b) Establecer estándares de desempeño óptimo de procesos; en esta etapa se establecerán indicadores o rangos óptimos de valores, los cuales servirán de referencia para las siguientes etapas de mejora de procesos en la CAC La Florida
- (c) Aplicación de índice; esta actividad está relacionada a la aplicación en sí del índice a los socios de la CAC La Florida.
- (d) Medir desempeño real de procesos; en esta etapa se efectuará la medición propiamente dicha de los procesos seleccionados con las métricas seleccionadas para tal fin.

**Análisis de resultados.** Mediante esta etapa del plan de implementación de las alternativas de solución, se considerarán la ejecución de las siguientes actividades:

- (a) Recolección y tabulación de resultados; durante esta actividad se recopilará y organizará toda resultados de la aplicación del índice en tablas y cuadros estadísticos. Para su posterior análisis e interpretación de dichos resultados.
- (b) Elaboración de informe; esta actividad está vinculada a la elaboración de informes ejecutivos para la adecuada comprensión e interpretación de los

resultados obtenidos de la aplicación del índice adaptado a los socios de la cooperativa.

- (c) Contraste de datos reales y datos óptimos; en esta etapa se contrastará los datos obtenidos de la medición de los procesos seleccionados en la CAC La Florida y los estándares fijados en las actividades anteriores. Del mismo modo, el análisis e interpretación del contraste de los resultados.

**Diseño de estrategias.** En esta etapa del plan de implementación de las alternativas de solución se ejecutarán las siguientes actividades:

- (a) Presentación de resultados; para esta etapa se coordinará una reunión con la junta directiva de la CAC La Florida para presentar los resultados obtenidos de la aplicación del índice adaptado en la organización.
- (b) Elaboración de estrategias para mejorar resultados; esta actividad está vinculada a elaboración y diseño de estrategias para mejorar los niveles de los indicadores seleccionados en la actividad anterior con la participación de la junta directiva de la CAC La Florida.
- (c) Ejecutar medidas correctivas; en esta etapa de implementación de procesos de control y retroalimentación se diseñará y ejecutará las medidas correctivas en los procesos en los cuales se puede mejorar, en coordinación con los responsables directos de la ejecución de dichos procesos.

**Seguimiento.** Es la etapa final del plan de implementación de alternativas de solución en las que se ejecutarán las siguientes actividades:

- (a) Evaluación de índice; esta actividad es para analizar el alcance de los objetivos determinados al iniciar el proceso e identificar las oportunidades de mejora del proceso. Además, se analizará la correcta agrupación de las preguntas con las dimensiones del modelo GPTW.

- (b) Retroalimentación del índice; esta actividad es para identificar las oportunidades de mejora de la aplicación del índice en la CAC La Florida.
- (c) Retroalimentación sobre el control de procesos; se identificarán las oportunidades de mejora del programa de mejora de procesos en la CAC La Florida.

### **6.1.2 Definición de roles y responsabilidades**

El responsable de la supervisión para una adecuada y oportuna implementación de las actividades del plan propuesto será el gerente general de la CAC La Florida. Del mismo modo, será el responsable de los siguientes informes y/o documentos en relación a alternativa aplicación de encuesta Trust Index: (a) establecer objetivos, (b) valorar resultados y (c) elaborar y diseñar estrategias para mejorar los resultados alcanzados. Por otro lado, se recomienda contratar un equipo de consultoría externa para ejecutar todas las actividades del plan de implementación propuesto, de esta forma, este equipo de consultoría externa será responsable de la ejecución de las siguientes actividades y de la entrega de los siguientes informes y/o documentos: (a) aplicación de la encuesta y elaboración de informes con resultados obtenidos, (b) informe de evaluación de encuesta adaptada e informe para el proceso de retroalimentación.

En relación, a la implementación de la alternativa, implementar procesos de control y retroalimentación el gerente general de la CAC La Florida, será el responsable de las siguientes actividades, informes y/o documentos: (a) informe de selección de procesos a controlar, (b) informe de medición de procesos y comparación con estándares de desempeño óptimo, (c) ejecutar medidas correctivas y (d) actividades para la retroalimentación sobre el proceso de mejora de procesos. Del mismo modo, se sugiere la contratación de una consultora externa para ejecutar las siguientes actividades o elaboración de los siguientes informes: (a) informe estableciendo métricas y técnicas para la medición de los procesos seleccionados, (b) medición de desempeño actual de procesos seleccionados, (c) informe de

establecimiento de forma y métricas adecuadas para la medición de procesos seleccionados, (d) informe con estándares óptimos de desempeño de procesos seleccionados.

## 6.2 Plan de implementación y presupuesto

A continuación, las actividades señaladas en el punto anterior para la aplicación de encuesta Trust Index y, se muestran en un diagrama de Gantt, tal como se puede apreciar en la Tabla 34, el cual estima el tiempo que abarcara en semanas la ejecución de cada actividad específica durante todo el proceso de implementación.

Tabla 34

*Diagrama de Gantt (semanas)*

Implementación de alternativas de solución		M1				M2		
Actividades		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Planificación	Establecimiento de objetivos (a)	■						
	Seleccionar los procesos para controlar y regular (b)	■						
	Adaptación del Trust Index (a)	■	■					
	Validación de Dimensiones de índice (a)		■					
	Establecer forma y métrica de medición de los procesos seleccionados (b)		■					
Evaluación	Recolección de datos de los socios (a)		■	■				
	Establecer estándares de desempeño óptimo de procesos (b)		■	■				
	Aplicación de índice (a)			■				
	Medir desempeño real de los procesos (b)			■	■			
Análisis de resultados	Recolección y tabulación de resultados (a)				■			
	Elaboración de informes (a)				■	■		
	Contrastar los estándares y el desempeño real obtenido (b)				■	■		
Diseño de estrategias	Presentación de resultados (a)					■		
	Elaboración de estrategias para mejorar resultados (a)					■	■	
	Ejecutar medidas correctivas (b)					■	■	
Seguimiento	Evaluación de índice adaptado (a)						■	
	Retroalimentación del índice (a)							■
	Retroalimentación sobre el control de procesos (b)							■

*Nota.* Actividades corresponden: (a) aplicación de encuesta Trust Index y (b) implementar procesos de control y retroalimentación

Del mismo modo, se propone un presupuesto total de 24,500 soles, estimado y detallado por cada actividad el cual esta detallada en la Tabla 35, para una adecuada ejecución del plan de implementación de las dos alternativas de solución: (a) aplicación de encuesta Trust Index y (b) implementar procesos de control y retroalimentación.

Tabla 35

*Presupuesto (soles)*

	Actividades	S1	S5
Planificación	Establecimiento de objetivos (a)	1,000	
	Seleccionar los procesos para controlar y regular (b)	1,000	
	Adaptación del Trust Index (a)	1,000	6,000
	Validación de Dimensiones de índice (a)	1,000	
	Establecer forma y métrica de medición de los procesos seleccionados (b)	2,000	
Evaluación	Recolección de datos de los socios (a)	1,000	
	Establecer estándares de desempeño óptimo de procesos (b)	2,000	9,000
	Aplicación de índice (a)	1,000	
	Medir desempeño real de los procesos (b)	5,000	
Análisis de resultados	Recolección y tabulación de resultados (a)	1,000	
	Elaboración de informes (a)	500	2,500
	Contrastar los estándares y el desempeño real obtenido (b)	1,000	
Diseño de estrategias	Presentación de resultados (a)	1,000	
	Elaboración de estrategias para mejorar resultados (a)	2,000	5,000
	Ejecutar medidas correctivas (b)	2,000	
Seguimiento	Evaluación de índice adaptado (a)	1,000	
	Retroalimentación del índice (a)	500	2,000
	Retroalimentación sobre el control de procesos (b)	500	
TOTAL		24,500	

*Nota.* Actividades corresponden: (a) aplicación de encuesta Trust Index y (b) implementar procesos de control y retroalimentación

## 6.3 Factores claves para el éxito de la implementación

### 6.3.1 Factores claves para aplicación de encuesta Trust Index

Se consideran factores claves para una adecuada aplicación del Trust Index para la mejora del nivel de confianza en la gestión de la junta directiva de la CAC La Florida los siguientes. Tal como se muestran en la Figura 19:

***Transparencia con respecto a la confidencialidad.*** para que el proceso obtenga resultados válidos, es indispensable garantizar a los socios que las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y serán usados para valorar el nivel de confianza de los socios con la gestión de la junta directiva de la cooperativa y elaborar estrategias para mejorar los niveles actuales.

***Respuestas anónimas.*** del mismo modo, es importante garantizar que todas las respuestas serán anónimas, para recibir comentarios sinceros y abarcar al 100% de socios y directivos de la CAC La Florida.

***Evitar postura general.*** es indispensable que durante la elaboración del índice e adopte un tono humano y asequible. Que inviten a los participantes a realizar comentarios profundos.

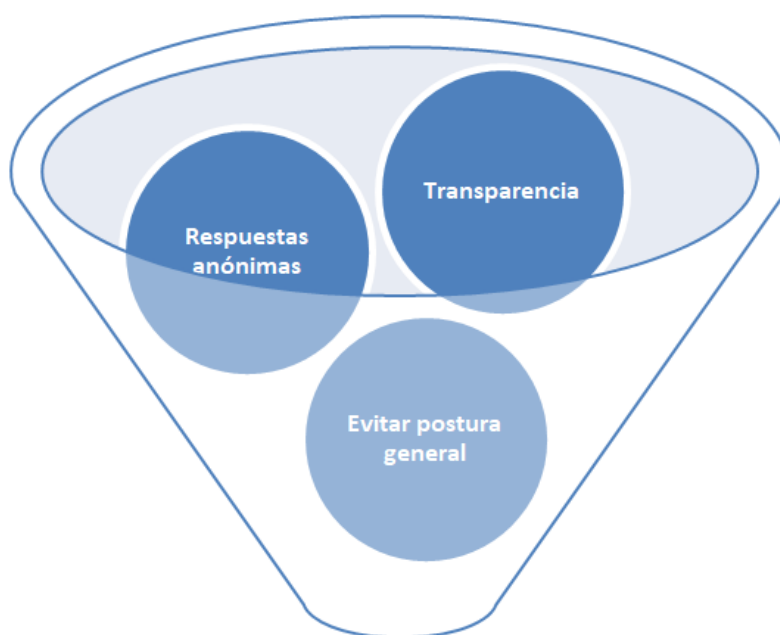


Figura 20. Factores clave para aplicación de encuesta Trust Index.



### 6.3.2 Factores claves para implementar procesos de control y retroalimentación

**Compromiso de la junta directiva.** La junta directiva en pleno debe estar completamente sensibilizada con la importancia operativa y estratégica de la calidad. Además, debe estar inherente a su gestión la mejora continua de sus procesos y actividades de forma constantemente, así como, no solamente liderando y planeando, sino también otorgando recursos y dedicando tiempo.

**Comunicación de la información.** Se considera uno de los aspectos más importantes para la implementación de procesos de control en las actividades de la CAC La Florida, la constante comunicación abierta y transparente con los socios, los cuales permitirán analizar todos los procesos y mejorar los niveles de calidad, productividad y satisfacción de los clientes. De esta forma, se mantendrá a todos los socios y directivos de la cooperativa estar al corriente de la operatividad de todos los procesos y actividades.

**Creatividad e innovación.** Con el fin de que el proceso de mejora iniciado por la CAC La Florida tenga excelentes resultados, es indispensable estimular la creatividad e innovación en los socios. Debido a que son ellos los que ejecutan los procesos y los que conocen cada detalle de las actividades o procesos que tiene a cargo, en las diferentes áreas de la cooperativa, del mismo modo, los socios que cultivan directamente los cultivos de café.

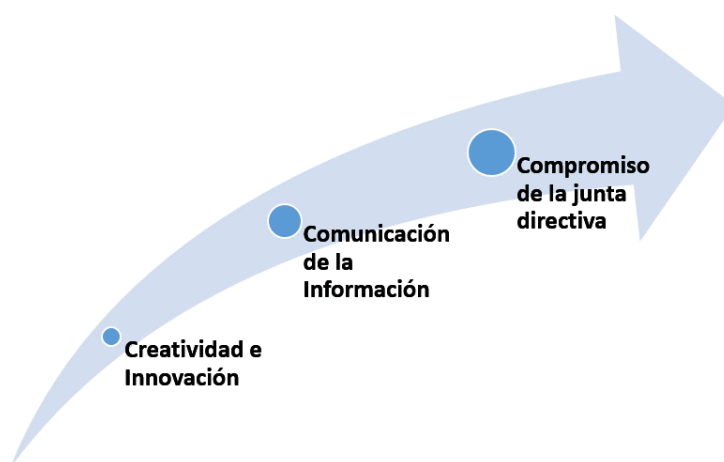


Figura 21. Factores claves para implantar procesos de control y retroalimentación.

## 6.4 Conclusiones

Se propusieron y describieron las cinco principales etapas para la implementación de las alternativas de solución y se definieron de la siguiente forma: (a) planificación, (b) evaluación, (c) evaluación de resultados, (d) diseño de estrategias y (e) seguimiento, asimismo, se detallaron las 18 sub actividades distribuidas en las cinco etapas principales, además, se presentó un diagrama de Gantt el cual indica la duración estimada de la implementación de las alternativas en siete semanas, también, se estimó y presentó un presupuesto el cual indica un costo aproximado de 24,500 soles. De la misma forma, se presentaron los aspectos denominados claves para la implementación de las alternativas de solución: (a) transparencia con respeto a la confidencialidad, (b) respuestas anónimas y (c) evitar posturas generales. Todos estos factores permitirán una adecuada, ordenada y secuencial implementación de la alternativa aplicación de encuesta Trust Index. En el mismo sentido, los factores claves que permitirán una adecuada implantación de procesos de control y retroalimentación en la CAC La Florida son: (a) compromiso de la junta directiva, (b) comunicación de la información y (c) creatividad e innovación.

## Capítulo VII: Resultados Esperados

En este capítulo, se describen los resultados esperados con impacto provechoso para la gestión de la CAC La Florida, en relación, a la mejora de los niveles de confianza de los socios respecto a la gestión de Junta Directiva y la mejora de procesos de control y retroalimentación. Además, se espera una adecuada implementación del plan descrito en el capítulo anterior, para lograr los siguientes resultados: (a) adecuada medición del nivel de confianza en la CAC La Florida, (b) mejorar la productividad, (c) reconocimiento, (d) comunicación efectiva, (e) motivación, (f) adecuada aplicación del Trust Index para la CAC La Florida y (g) participación de los socios en la toma de decisiones.

### 7.1 Resultados esperados del plan de implementación

El Trust Index posibilita la medición y gestión de la confianza en la gestión de la junta directiva traducible como la medición del clima organizacional en una organización, entidad o empresa, por tanto, teniendo una medición y resultados del clima organizacional es equivalente a conocer el nivel de confianza en la gestión de la junta directiva y se puede inferir para este trabajo que los beneficios de un adecuado clima organizacional serán los resultados esperados de la adecuada implementación de la encuesta Trust Index y aplicación en la CAC La Florida.

A continuación, se conceptualizará la definición, características, beneficios y particularidades en referencia a clima organizacional:

Gellerman (1960) mencionó que clima organizacional representa el carácter de una organización y propone una secuencia de etapas para estudiarlas y comprenderlas: (a) primero, es importante determinar las conductas más resaltante de los integrantes de la organización; (b) segundo, se debe analizar a los integrantes de la organización para precisar sus procedimientos, metas y alternativas de desarrollo; (c) tercero, es esencial evaluar los propósito y metas económicos de la organización a los que afronta con decisiones políticas;

(d) cuarto, es trascendental revisar la evolución histórica de la organización y el desarrollo del trayecto de sus directivos y (e) quinto, se convierte en fundamental vincular los objetivos de la organización con los objetivos individuales de cada integrante.

Salazar, Cristóbal, Machaco y Cañedo (2009) precisaron en relación al significado de clima organizacional que: "...implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización..." (p. 69). De la misma forma, precisaron los componentes y determinantes los cuales se contemplan con mucha regularidad son: (a) Ambiente físico; (b) Características estructurales; (c) Ambiente social; (d) Características personales; (e) Comportamiento organizacional, totalizado por elementos tal como, la productividad, la rotación, el compromiso, la satisfacción laboral, los niveles de exigencia y otros. En consecuencia, mencionaron que: "La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones." (p. 69).

Adicionalmente, sobre clima organizacional Salazar et al. (2009, p. 69) citaron: "El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo..." Es decir, que un adecuado clima organizacional en una empresa otorgaría mejores condiciones para que sus equipos y sus colaboradores operen de manera óptima.

En relación a clima organizacional, Chiavenato (2007) refirió que: "El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes..." (p. 59). Además, precisó que cuando la motivación es alta de cada colaborador de la organización, el

clima organizacional se eleva y se convierte en vínculos de armonía, colaboración, buen ánimo, satisfacción y otros. Por el contrario, si la motivación de cada colaborador es baja, el clima organizacional disminuye mostrando rasgos de malestar, indiferencia, desaliento, desatención, entre otros. También, indicó que el clima laboral abarca: "...un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: (a) se percibe o experimenta por los miembros de la organización, (b) influye en su comportamiento" (p. 59).

No obstante, en una organización los responsables de crear o brindar condiciones para generar un buen clima organizacional son los líderes, Werther y Davis (2008) en referencia a la calidad del clima laboral en una organización mencionaron que: "...se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización..." (p. 438). Asimismo, lograron llegar a la deducción en el que consideran que los directivos y gerentes de una organización, así como, los funcionarios del departamento de gestión de talento humano, en conjunto están obligados a construir en sus empresas un excelente clima organizacional y los colaboradores reciban reconocimiento por sus logros (p. 439).

Por otro lado, cuales son las características inherentes a una organización que tenga o pretenda tener un buen clima organizacional, para Franklin y Krieger (2011, pp. 366-368) el clima organizacional es la muestra más relevante y perceptible de la cultura de una organización. de igual manera, indicaron las cualidades mediante las que puede analizarse clima organizacional: (a) análisis de las expectativas personales, (b) análisis de las perspectivas grupales, (c) relaciones de autoridad y estilos de liderazgo, (d) los líderes, (e) características de la función puesto-tarea y (f) resolución de conflictos.

Para comprender que concepto tiene un integrante de una organización sobre clima organizacional, Vallejo (2016) indicó que: "Son sentimientos de las personas, la forma en que interactúan entre sí, con los clientes, los proveedores, etc." (p. 64). En el mismo sentido,

Gómez et al. (2008) definieron al clima organizacional como: “El ambiente o clima en una organización por la distribución física y la forma en que sus miembros se relacionan entre sí, con los consumidores o con los de fuera” (p. 16).

De modo idéntico, los autores Dolan et al. (2007) manifestaron que para el análisis del clima de una organización: “Suele utilizarse para describir la calidad del ambiente y cómo se sienten los empleados con relación a diversos aspectos del trabajo...”. En este análisis se acostumbra identificar en este índice coherencia o incoherencia. Además, indicaron que las percepciones de los colaboradores en relación a su ambiente de trabajo y sus propios anhelos como pretensiones y si se encuentran vacíos relevantes. Además, si estos influyen a una gran parte de colaboradores denota la urgencia de iniciar actividades de formación y desarrollo que disminuyan estos vacíos. De este modo, se admite que si existen conductas desfavorables en los colaboradores “...afectan directamente a sus comportamientos e indirectamente a su rendimiento, en forma de un bajo compromiso, quejas, conflictos, absentismo y baja moral. Por tanto, cambiar las percepciones y fomentar un mayor compromiso a través de la formación puede resultar eficaz” (p. 171). Por otro lado, para Hernández (2011) indicó que clima organizacional se considera al: “Ambiente de las relaciones sociales internas de una organización.” (p. 432).

Con la finalidad de referirnos a clima organización es fundamental adentrarse profundamente en la apreciación de los colaboradores respecto al ambiente y actividades que se producen en el contexto laboral, del mismo modo a sus aspiraciones en relación a la calidad de vida en la organización.

En relación a los beneficios de un adecuado clima organizacional, Salazar et al. (2009, p. 69) señalaron que un clima organizacional adecuado produce los siguientes beneficios:

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante

induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

En el mismo sentido, en referencia a que un clima organizacional apropiado producirá en una organización: "...incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización" (Salazar et al., 2009, p. 73).

De esta forma, Se deduce de toda la bibliografía revisada, que una adecuada gestión del clima organizacional en una organización tiene un impacto directo en los siguientes factores; (a) calidad de vida de los integrantes, (b) comunicación, (c) liderazgo, (d) motivación, (e) productividad, (f) empoderamiento de los integrantes de la organización y (g) trabajo en equipo entre otros. En ese sentido, este trabajo de investigación indica que los beneficios de una adecuada gestión del clima organizacional, lo cual sería resultado de una adecuada adaptación y aplicación de la encuesta Trust Index y el posterior diseño y ejecución de estrategias para mejorar los niveles de confianza en la CAC La Florida, se consideran los siguientes aspectos como resultados esperados. Los que a continuación se describen y detallan: (a) adecuada medición del nivel de confianza en la CAC La Florida; (b) mejora de los niveles de productividad; (c) trabajo en equipo más cohesionado; (d) reconocimiento, recompensa e incentivos a los colaboradores; (e) mejora del proceso de comunicación efectiva.

Por otro lado, los resultados de mejorar los procesos en una organización, de acuerdo a Besterfield (2009) denotó que el objetivo es alcanzar la perfección mejorando constantemente los procesos comerciales y productivos. Además, indicó que "...como la organización existe

para servir al cliente se deben definir las mejoras en el proceso en función de la mayor satisfacción del cliente como resultado de productos y servicios de mayor calidad” (p. 45).

En el mismo sentido, Gutiérrez (2010) indicó que calidad representa que un producto sea adecuado. Asimismo, denotó que un producto sea adecuado para su uso o un producto libre de deficiencias. Es decir, calidad la define los clientes, pues generalmente aceptan o rechazan un producto o servicio. Así, la calidad es ante todo la satisfacción del cliente, el mismo que está vinculado a las expectativas que los clientes tienen respecto a un producto o servicio (p. 19). En ese sentido, el principal resultado de mejorar los procesos en una organización es la búsqueda de la calidad y esto significa, satisfacción de los clientes.

#### **7.1.1 Adecuada medición del nivel de confianza en la CAC La Florida**

El resultado más requerido después de una adecuada implementación y aplicación de la encuesta, es el de conocer ampliamente los motores, factores y características específicas que expliquen el nivel de confianza de los socios en la gestión de la Junta Directiva. Además, se espera resultados que permitan un conocimiento amplio y detallado respecto a las cinco dimensiones que conforman el Trust Index.

Después, de aplicar la encuesta Trust Index adaptada a las necesidades y particularidades de la cooperativa y conocer los niveles de confianza y las características de este. La Junta Directiva y el gerente general de la CAC La Florida deberán generar y proponer estrategias para mejorar el nivel de confianza en los socios, los cuales deben enfocarse en las dimensiones en las que se hallaron deficiencias o valoraciones deficientes, puesto que, el modelo GPTW con la encuesta Trust Index vincula cinco dimensiones, así como, la cultura insertada en la organización.

#### **7.1.2 Mejorar la productividad**

Los niveles de productividad de los cultivos de café de los socios de la CAC La Florida son bajos, respecto a, los niveles de productividad necesarios para convertir estos cultivos en



rentables. La mejorar de la confianza de los socios en la gestión de la cooperativa ayudará a mejorar los niveles de productividad pues como se advirtió tiene influencia directa, ya que, los socios confiarían y apoyarían las iniciativas y proyectos propuestos por los miembros de la Junta Directiva para mejorar la parte administrativa y operativa de la cooperativa, por tanto, estas medidas posibilitarían la mejora de la productividad en los cultivos de café.

El incremento de los niveles de productividad es uno de los principales resultados de mejorar el clima laboral en una organización, pero que significa productividad, para Franklin y Krieger (2011) denotaron que: "...es la medida en que los recursos específicos de una organización son administrados para alcanzar...los objetivos en un periodo determinado. Esto implica que en el proceso productivo se incluye la relación de dos conceptos fundamentales: eficacia y eficiencia." (p. 435). En el mismo sentido, Hernández (2011, p. 4) mencionó que la productividad es el rendimiento, del apropiado empleo de la materia prima, maquinarias y horas hombre en correspondencia con los productos y servicios finales proporcionado a los clientes, además, resaltó que la productividad es la evidencia de la ejecución de los procesos productivos con eficiencia y eficacia el cual es resultado de una adecuada gestión de los directivos de la organización.

El vínculo entre clima laboral y productividad es fuerte y estrecho. De acuerdo a Werther y Davis (2008, p. 438) en relación a clima laboral y productividad mencionaron que: "...se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Aunque los seres humanos producen resultados variables ... las investigaciones sobre el particular...para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral." De la misma forma, en relaciona la productividad de una organización Gómez et al. (2008) puntualizaron que: "...La productividad es la medida del valor que añade el empleado particular a los bienes o servicios que produce la organización.

Cuanto mayor es la producción por individuo, mayor será la productividad de la organización...” (p. 22).

Para mejorar los niveles de productividad en una organización es imprescindible mejorar o emprender acciones para mejorar su clima organizacional Dolan et al. (2007, p. 349) precisaron que la trascendencia de optimizar y elevar la productividad y la calidad de vida en el trabajo es indudable para los integrantes en conjunto de una organización. Antes de la expansión del impacto de la globalización las organizaciones locales consideraban que estaban protegidas y no invirtieron en programas para mejora la productividad. Por otro lado, resaltaron que las organizaciones tienen presión para incrementar su productividad, debido a que, se convirtió en materia de supervivencia y el resultado del declive la productividad es el detrimento de la competitividad de la organización y afecta a la calidad de vida de las personas y su comunidad. Asimismo, la exigencia de mejorar los niveles de productividad converge con el periodo en el que la mano de obra está mejor calificada y exige mayor participación en las decisiones vinculadas a su rol en la organización. Adicionalmente, presentaron aspectos que mejora una organización al incrementar su productividad: (a) mayor satisfacción de sus integrantes, esto implica la disminución de la rotación y absentismo de sus integrantes; (b) mayor participación de sus integrantes; (c) mejora de la calidad de sus productos y servicios; (d) mejor rendimiento, como resultado mejor, supervivencia, rentabilidad y competitividad de la organización.

### **7.1.3 Trabajo en equipo**

Para la CAC La Florida uno de los resultados que le traería muchos beneficios a largo plazo, así como, la mejora de los niveles de productividad y calidad de sus productos, después de aplicar la encuesta adaptada y conocer el nivel de confianza en la organización. la formación de equipos de trabajo permitirá que los socios puedan participar de estos equipos, los mismos que se pueden formar para mejorar la calidad de sus productos, así como, se

pueden formar equipos para participar desde etapas del ciclo de producción hasta la formación de equipos de empaquetado y envío de pedidos.

Un equipo de trabajo, no solo es un grupo de trabajo más cohesionado, sino también la unión de sus integrantes permite a una organización mejorar la calidad de sus productos y servicios, así como, mejorar los niveles de productividad. En ese mismo sentido Hernández, Gallardo y Espinoza (2011, p. 273) indicaron que un grupo de personas para convertirse en un equipo de trabajo corresponde: "...pasar por varias etapas para convertirse en un verdadero equipo de trabajo. Cabe aclarar que su formación no implica desconocer la estructura organizacional y jerárquica de una organización, sino que se trata sólo de utilizar una nueva estrategia...". Asimismo, indicaron que conseguir desarrollar equipos de trabajo en una organización ha evidenciado mayor solidez para incrementar los niveles de productividad, calidad de los productos y servicios y, fundamentalmente, la calidad de la vida laboral. "El equipo es una unidad de desempeño básica para casi todas las organizaciones, pues combina las habilidades, las experiencias y los conocimientos de varias personas. Se convierte en el complemento natural de la iniciativa y ejecución individual". Puesto que, genera responsabilidad y compromiso sólidos con los objetivos de la organización.

Sin embargo, para alcanzar objetivos trascendentales los equipos de trabajo de una organización, estos deben unir esfuerzos para este fin. Asimismo, en la conformación de los equipos de trabajo se debe crear condiciones para el nacimiento de un liderazgo innato. En ese sentido, Gómez et al. (2008, p. 67) refirieron que: "...Un equipo es un pequeño grupo de personas con cualificaciones complementarias que trabaja con objetivos comunes, de los que todos los miembros son igualmente responsables...". De igual forma, mencionaron que un equipo de trabajo se sujeta de sus integrantes en relación a la determinación de su dirección y liderazgo, en tanto, un grupo depende del liderazgo de un supervisor. Además, puntualizaron que los equipos de trabajo pueden formarse por sectores o departamentos. Tal es el caso, de la

formación de un equipo de supervisión de calidad de productos. Del mismo modo, Vallejo (2016, p. 80) enunció que un equipo es: (a) conjunto de integrantes de una organización con una visión de futuro común en mente; (b) los integrantes de los equipos de trabajo convergen en los mismos intereses y propósitos; (c) las decisiones se adoptan de manera colegiada; (d) todos los integrantes contribuyen con su esfuerzo individual; (e) adquiere una capacidad amplia y receptiva para intercambiar de ideas entre otros aspectos.

En relación al vínculo entre la creatividad y el desempeño de los equipos de trabajo Juran (citado en Evans & Lindsay, 2010, p. 20) indicó que, respecto a la participación y el trabajo en equipo, que el uso del conocimiento y la creatividad de todos los integrantes de las organizaciones posibilitó lo vertiginoso éxito de Japón en el campo de calidad. Asimismo, mencionó que si los líderes de las organizaciones ofrecen a los integrantes de las organizaciones los instrumentos esenciales para adoptar decisiones oportunas y eficientes. De igual forma, si la organización toma una posición de apertura a las propuestas innovadoras permiten la creación de productos y servicios de mejor calidad.

A continuación, se enumeran las principales ventajas o beneficios que ofrece el trabajo en equipo a una organización: (a) incrementan la productividad; (b) mejoran la comunicación; (c) realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer; (d) aprovechan mejor los recursos; (e) en algunas áreas y tareas, determinados equipos son más creativos y eficientes para resolver problemas, (f) generan decisiones de alta calidad; (g) generan bienes y servicios en mayor calidad; (h) generan una mejora en los procesos; (i) favorecen el aprendizaje de la organización; (j) contribuyen a diferenciar, así como a integrar (Franklin y Krieger, 2011, p. 208).

#### **7.1.4 Recompensas, reconocimiento e incentivos**

El interés por la participación de los hijos de los socios en la gestión de la cooperativa es muy bajo. Existe nula motivación o aliento para la participación o pertenencia de los más

jóvenes a la cooperativa. Una de las principales razones para este rechazo es el precio bajo recibido en los últimos años que en muchos casos no alcanzan a cubrir los costos de producción. De esta forma, un resultado anhelado por la Junta Directiva es el reconocimiento a la labor de los socios de la cooperativa respecto al cultivo de café para la existencia, crecimiento y desarrollo de la CAC La Florida como organización.

Las organizaciones, usan las recompensas para que sus integrantes mejoren su desempeño, Hernández et al. (2011) destacaron que las recompensas se emplean: "...para reconocer un desempeño adecuado. incluyen tanto la compensación financiera, como las compensaciones no financieras..." (p. 78). Cabe mencionar que, entre las compensaciones financieras se encuentra el pago por la labor que desempeña en la organización, por otro lado, las compensaciones no financieras son las promociones, reconocimiento por su colaboración destacada y otorgarle facilidades para su desarrollo personal y profesional. (p. 78). En igual forma, en relación a los incentivos enfatizaron que contribuyen a incentivar a mejorar el desempeño personal.

Por otro lado, es preciso reconocer la importancia de las recompensas de tipo económicas, sin embargo, las recompensas de tipo no económicas también son relevantes y muy apreciadas por los integrantes de una organización Wayne (2010, p. 320) enfatizó en relación a los componentes de la remuneración no financiera que retribuyen las organizaciones a sus integrantes corresponden al mismo puesto de labores en sí y al ambiente laboral, con los cuales pretenden encontrar un equilibrio entre la vida familiar y las labores. En consecuencia, estos componentes posibilitan una vida más satisfactoria para los integrantes de la organización. En ese mismo sentido, dispusieron que las respuestas a las siguientes preguntas ofrecerían evidencias sustanciales sobre el trabajo en sí para los integrantes de la organización: "(a) ¿El trabajo es significativo y desafiante?; (b) ¿Hay algún reconocimiento por el logro?; (c) ¿Obtengo algún sentimiento de logro al realizar el trabajo?; (d) ¿Existe la

posibilidad de un aumento de responsabilidades?; (e) ¿Hay alguna oportunidad de crecimiento y de avance? y (f) ¿Disfruto al realizar mi trabajo?” (p. 321).

Sin embargo, es indispensable diferenciar el significado para los miembros de una organización de incentivos y contribuciones. Chiavenato (2011, p. 71) detalló la diferencia entre incentivos y contribuciones para los integrantes de una organización: (a) incentivos, estímulos o recompensas son las retribuciones que se otorgan a los integrantes de la organización, beneficios sociales, reconocimiento, salarios, premios, seguridad del empleo, entre otros. A cambio de su contribución en el desarrollo y funcionamiento de la participación; (b) Contribuciones, son considerados retribuciones de cada integrante a la organización, esfuerzo, puntualidad, trabajo, tenacidad, esmero, reconocimiento a la organización, trabajo y otros. A cambio de incentivos.

#### **7.1.5 Comunicación efectiva**

Por lo tanto, otros de los resultados esperados de la medición y posterior mejora de los niveles de confianza en la gestión de la cooperativa es mejorar la calidad de comunicación de la Junta Directiva con los socios. Además, una comunicación adecuada entre socios y Junta Directiva permitiría conocer de primera mano las necesidades en las que puede participar la cooperativa en temas relacionados a salud, acceso a financiamiento y capacitación. De la misma forma, una comunicación más fluida permitirá conocer los objetivos y metas individuales de sus socios y vincularlos a los objetivos estratégicos de la CAC La Florida.

El significado e importancia de comunicación de acuerdo a Chiavenato (2011) es que: “Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras, con su ambiente por medio de la comunicación. Ésta se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra...” (p. 50). De igual modo, indicó que es la forma de vincularse con otras personas mediante valores, ideas y hechos. Asimismo, que para hacer efectiva la comunicación es necesaria la participación de

mínimo dos personas, el que remite el mensaje y el que lo recoge. En tal sentido, "...Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes." (p. 50).

En el mismo sentido, para una organización fomentar una adecuada comunicación o sistemas de comunicación significa también desarrollar un buen clima organizacional Franklin & Krieger (2011) indicaron que en una organización, mediante el desarrollo de un adecuado clima organizacional se promueve: "...la participación y la integración entre personas, equipos, jefaturas y niveles gerenciales. Las técnicas que desarrollan la buena comunicación en grupos y equipos constituyen la mejor manera de intervenir en la organización para promoverla." (p. 253). Además, a nivel estratégico, mencionaron que para la organización es importante desarrollar y alcanzar un adecuado nivel de comunicación hacia el interior el cual posibilite transmitir los objetivos y visión a todos los integrantes de la organización. Asimismo, permitirá un adecuado nivel de participación de todos para el desarrollo del plan estratégico de la organización. En el mismo sentido, los autores indicaron que para mejorar las comunicaciones diarias la organización puede adoptar herramientas tal es el caso de; intranet, celulares institucionales, grupos cerrados en redes sociales, firmas digitales y otros.

Dolan et al. (2007) manifestaron que para los líderes de una organización uno de los aspectos fundamentales de la administración del talento humano: "...es el establecimiento de formas de comunicación con los empleados. La mejora de las comunicaciones se ve como una forma efectiva de incidir positivamente tanto en la productividad como en la calidad de vida en el trabajo..." (p. 361). De la misma forma, indicaron que posibilita convertir las propuestas de los colaboradores en mejoras concretas en relación a los productos y servicios, modificaciones en la organización. Inclusive, incrementa la intervención y empoderamiento del colaborador respecto a sus labores y actividades cotidianas. Por último, manifestaron el rol

determinante de los líderes de la organización para encontrar la necesidad de información respecto a algún tema en específico y la comunicación entre integrantes de la organización.

Por otro lado, Werther y Davis (2008) mencionaron que la falta de información provoca tensión y malestar entre los integrantes de la organización, por otro lado, consideraron que un factor de éxito para una organización es poseer una estrategia de comunicación que ofrezca transparencia y dirección a todos los integrantes de la organización. Además, en relación a la comunicación en una organización establecieron que “Toda organización cuenta con un sistema de comunicaciones, sea éste formal o informal. En las empresas muy pequeñas o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables.” (p. 447).

En referencia estricta a que responsabilidades las cuales permite su ejecución en una comunicación en una organización, Hernández et al. (2011, p. 196) expusieron que permite la ejecución de cuatro responsabilidades: (a) control, permite el monitoreo de la conducta de sus integrantes; (b) motivación, estimula la motivación, por que indica lo que los integrantes de la organización deben hacer, como están ejecutándolo y como pueden optimizar su desempeño; (c) expresión emocional, permite que los integrantes expongan sus desilusiones, sentimientos positivos en el interior y exterior de la organización, además, permite desarrollar el vínculo social entre miembros de la organización de todo nivel y (d) información, la comunicación posibilita una adecuada y fluida toma de decisiones.

#### **7.1.6 Motivación**

Otro de los resultados esperados de mejorar los niveles de confianza en la gestión de la CAC La Florida, es la adopción de estrategias de parte de la cooperativa para motivar a los socios a continuar proveyendo de café de primera calidad a la cooperativa y no proveer a otros distribuidores u otras cooperativas. Asimismo, la cooperativa cuenta con alrededor de 1,500 socios que tiene la condición de inactivos y es necesario la adopción de estrategias para



motivarlos a volver a participar activamente en la cooperativa, ya que, esto permitiría contar con mayor cantidad de socios y mejorar la calidad y volumen de café acopiado y, consecuentemente, incrementar los volúmenes de ventas de la cooperativa.

En relación a motivación Münch (2010, pp. 107-108) indicó que es una de las responsabilidades más fundamentales de los directivos de una organización, del mismo modo es la más complicada, debido a que a través de ella se consigue que los integrantes realicen sus labores y funciones con compromiso y complacencia, conforme a los patrones definidos. De igual forma, es factible conseguir la fidelidad y compromiso de los integrantes para con la organización.

En tanto, en relación a la motivación en una organización Benjamín y Fincowsky (2009) refirieron que representa un: “Recurso para generar conductas y hechos positivos para las personas y la organización.” (p. 15). Ahora bien, Para Chiavenato (2011) describió que: “Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones...” (p. 74). Asimismo, enfatizó que “...el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.” (p. 74).

De igual forma, Deming (citado en Evans & Lindsay, 2008, p. 304) consideró que la motivación es fundamentalmente intrínseca (interna) y desconfiaba de las maneras de motivación externa (bonos e incentivos). De la misma forma, Gellerman (citado en Evans & Lindsay, 2008, p. 304) explicó la motivación como “...el arte de crear condiciones que nos permiten a todos y cada uno de nosotros realizar nuestro trabajo en un nivel de eficiencia máximo propio...”. Además, especificó como un concepto más serio de motivación: “...es la respuesta de una persona a una necesidad sentida. Por tanto, algunos estímulos, o un evento

activador, deben crear la necesidad de responder a ese estímulo generando la respuesta en sí” (Evans & Lindsay, 2008, p. 304).

Franklin y Krieger (2011, p. 101) describieron el ciclo motivacional el cual expone al proceso de motivación en las personas: Comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el equilibrio existente y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción que permita descargar la tensión, liberándolo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y descarga la tensión provocada por ella, con lo cual el organismo recupera su estado de equilibrio. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje derivado del proceso hace que los comportamientos se vuelvan más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades.

#### **7.1.7 Participación de los socios en la toma de decisiones**

Del mismo modo, un resultado esperado de la mejora del nivel de confianza en la gestión de la cooperativa es lograr una participación activa de los socios para la toma de decisiones en los diversos temas en torno a la gestión de la cooperativa. Además, los socios con sus votos pueden permitir el emprendimiento de proyectos e iniciativas para mejorar la capacidad de gestión y producción de café por parte de los socios, por tanto, de la cooperativa.

La participación de los socios en la toma de decisiones o facultamiento en la toma de decisiones o también conocido como *empowerment* representa para Vallejo (2016):

“...otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización” (p. 68). Además, señaló que se refiere a una modificación de la cultura organizacional, una variación en el comportamiento de los integrantes de la organización quienes expresó: “...tienen más autonomía e iniciativa personal en sus actividades, al contrario de las reglas y los reglamentos tradicionales que

inhiben e impiden la realización de las personas.” (p. 68). Del mismo modo, especificó que el facultamiento en la toma de decisiones fortalece a la organización en los siguientes rasgos:

(a) Responsabilidad de la ejecución de las tareas; (b) Responsabilidad por el mejoramiento continuo; (c) Orientación a las metas que debe alcanzar; (d) Enfoque al cliente; (e) Actividad en grupo y en equipos: sinergia y apoyo mutuo; (f) Enfoque misión y visión organizacional; (g) Agregar valor: al cliente y a la organización.

Por su parte, Gómez et al. (2008) indicaron que diversas organizaciones: “...han reducido la dependencia de los empleados para con sus supervisores y han puesto un mayor énfasis en el control individual (y la responsabilidad) del trabajo que hay que hacer. Este proceso se ha denominado delegación de poder (empowerment)...” (p. 24). Debido a que, transmite la a los integrantes del equipo la calificación y el poder para adoptar decisiones los cuales normalmente eran adoptadas por los líderes.

De la misma forma, Hernández (2011) puntualizó que empowerment se implica al: “...proceso que utilizan algunos líderes directivos y que implica dotar a los colaboradores de un equipo de trabajo con facultades, responsabilidades y autoridad suficiente para hacer su labor sin necesidad de autorizaciones continuas y frecuentes.” (p. 227). Por otra parte, Evans y Lindsay (2008) definieron que el facultamiento; “...requiere, como lo afirma la filosofía de Wainwright Industries, una creencia sincera y confianza en la gente...” (p. 291).

En igual forma, Benjamín y Fincowsky (2009) destacaron en referencia a empowerment o facultamiento que: “...ha sido traducido como (empoderamiento), una palabra que no aparece en el diccionario, amén de que su interpretación literal dista mucho de la connotación técnica del término.” (p. 384). Del mismo modo, describieron ocho principios fundamentales para un adecuado empleo del empowerment: (a) Cambiar los modelos mentales; (b) Generar un compromiso por parte del integrante de la organización; (c) Rediseñar las funciones de dirección; (d) Diseñar una política de empleo; (e) Política de compensación (en riesgo); (f)

Nuevo enfoque de la administración de la información; (g) Crear células o equipos autodirigidos y (h) Diseñar la dinámica de los equipos autodirigidos.

### **7.1.8 Satisfacción de clientes**

Otro de los principales resultados de la adecuada implementación de las alternativas de solución, es la satisfacción de los clientes, sin embargo, este resultado es efecto o consecuencia de los anteriores resultados, ya que, mejores niveles de productividad, mejor comunicación en la organización, un equipo de trabajo motivado e inspirado, consigue producir o crear productos de mejor calidad y que tenga más opciones de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Para Kotler y Armstrong (2007) los clientes satisfechos "...compran nuevamente y le cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás..." (p. 6). Este es uno de los principales motivos por el que las organizaciones adoptan todas las medidas necesarias para crear productos de calidad y de esta forma asegurar el crecimiento e ingresos futuros de la organización. En el mismo sentido, Best (2007) indicó que existe una relación directa entre el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de recompra de los mismos (p. 17).

Para Ferrell y Hartline (2018) el significado de satisfacción representa: "...el grado en que un producto cumple o excede las expectativas del cliente. Obviamente, la clave de esta definición radica en entender las expectativas de los clientes y cómo se forman..." (p. 299). En ese sentido, todas las organizaciones que pretenden crecer y desarrollarse, tienen que trabajar para sobrepasar las expectativas de los clientes, en relación a experiencia de servicios o diseño de productos.

## 7.2 Conclusiones

Después de revisar la bibliografía propuesta por diversos autores, en relación a una adecuada gestión clima organizacional en una organización y mejora de procesos de control y retroalimentación. Los principales resultados esperados después de la adecuada aplicación y aplicación de la encuesta Trust Index para medir el nivel de confianza y posterior ejecución de propuestas para mejorar el nivel de confianza en la CAC La Florida son mejorar la: (a) calidad de vida de los integrantes, (b) comunicación, (c) liderazgo, (d) motivación, (e) productividad, (f) empoderamiento de los integrantes de la organización, (g) trabajo en equipo, (h) satisfacción de clientes, entre otros. Sin embargo, se considera como uno de los resultados más apreciados la adecuada aplicación de la encuesta Trust Index para la aplicación y medición del nivel de confianza de los socios para con la gestión de la Junta Directiva en la CAC La Florida. Por otro lado, es preciso puntualizar que la encuesta solo permite conocer el nivel de confianza de los socios, posteriormente, la Junta Directiva y el gerente general de la cooperativa, deberán generar y proponer estrategias para mejorar efectivamente la confianza en los socios.

## Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

Después del análisis realizado para este documento se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones a la Junta Directiva, Gerente General y socios, para la mejora de la gestión de la CAC La Florida:

### 8.1 Conclusiones

- La CAC La Florida es una organización social con visión empresarial, el cual no ha podido continuar su normal desarrollo en la última década, un indicador importante es que cuenta con más de 2,000 socios inscritos. Sin embargo, solo son un poco de más de 640 los socios activos a la fecha de estudio, los que continúan impulsando el desarrollo y crecimiento de la cooperativa.
- La CAC La Florida a través de sus socios, cuenta con importantes y diversas áreas de cultivo adecuadas para el café, los que le ofrecen la posibilidad de producir cafés especiales con distintas características.
- Del análisis PESTE se determinaron las siguientes oportunidades de negocio para la cooperativa: (a) Bajo volumen de consumo nacional; (b) Incremento de demanda por café especiales en el mundo; (c) Tratados de Libre Comercio vigentes; (d) Incremento de cafeterías especializadas en el Perú. Por otro lado, se determinaron las siguientes amenazas: (a) Lluvias, plagas, pandemias y enfermedades; (b) Bajos precios internacionales, (c) Deforestación y (d) Limitado acceso a financiamiento.
- Del análisis interno se determinaron las siguientes fortalezas: (a) Certificaciones; (b) 2 Plantas de beneficio único de secado, (c) Cartera de clientes, (d) Tierras propias; (e) Producción de cafés especiales. Asimismo, se determinaron las siguientes debilidades: (a) Baja productividad; (b) Falta de infraestructura; (c) Altos niveles de endeudamiento y (d) Poco uso de tecnología (en gestión y en producción)

- Del análisis externo se identificaron los siguientes problemas: (a) Sembríos muy sensibles a plagas, la roya amarilla en 2013, puso en evidencia la debilidad a la que están expuestos; (b) Concentración de exportaciones de café peruano en únicamente dos mercados específicos Estados Unidos y Alemania en 51.9% al 2016; (c) Precios bajos del café en los mercados internacionales, debido a que como organización productora del grano, no se cuenta con ninguna capacidad de influencia en el precio de venta; (d) Limitado acceso a financiamiento de parte de sector agrario incluidos los productores de café; (e) Poco aprovechamiento de los TLC vigentes suscritos por el Perú; (f) Incremento del volumen de consumo de café per cápita en el Perú; entre otros.
- Del análisis competitivo se identificaron los siguientes problemas: (a) Debido a las altas inversiones para la producción de café, es difícil cambiar de giro de negocio o cambio de producto a cultivar; (b) Alta dependencia de los socios para el acopio de café y de la calidad del producto y (c) Alto nivel de competencia entre los productores de cafés nacionales y extranjeros.
- Del análisis interno se identificaron los siguientes problemas: (a) Los compradores de café ofrecen un precio más elevado al fijado por los mercados internacionales a los productores que cuentan con certificaciones de productos orgánicos y de comercio justo, esta situación, no está siendo muy bien aprovechada por la CAC La Florida; (b) Concentración de compradores de la CAC La Florida en el mercado de Estados Unidos, con más del 50% en los últimos 5 años; (c) Pobre articulación de estrategias para la promoción de consumo interno de café en el Perú; (d) Falta de integración vertical hacia adelante en el proceso de producción del café; (e) Altos niveles de endeudamiento de parte de la CAC La Florida; (f) Resultados en pérdida en los últimos años, debido a los precios bajos en los mercados internacionales del café y

bajos niveles de ingresos; (g) Falta de profesionalización de los directivos de para una mejor gestión de la CAC La Florida; entre otros.

- De acuerdo a la entrevista con el Gerente General de la cooperativa se identificaron lo siguientes problemas: (a) La falta de definición de cada órgano de la CAC La Florida, genera una falta de gobernabilidad y buen gobierno corporativo; (b) Después de la plaga de roya amarilla en 2013, se incumplieron varios pedidos y esto generó desconfianza en los compradores de la CAC La Florida; (c) Falta de capacitación al personal administrativo, para una mejor gestión de la parte administrativa de la CAC La Florida; (d) Falta de mejora de procesos e innovación en la proceso de cultivo de café; (e) Falta de incentivos a los socios para que participen más activamente en las actividades de la CAC La Florida; (f) Mejora de los niveles de productividad de los cultivos; entre otros.
- Se determinó como problema principal que afecta a la gestión de la CAC La Florida, la falta de confianza en la gestión de la junta directiva.
- Del análisis cualitativo y cuantitativo del problema principal se presenta las características más relevantes: (a) falta de compromiso de los socios; (b) altos niveles de endeudamiento; (c) falta de un equipo de ventas; (d) falta de un plan de marketing; (e) la cantidad de inscripción nuevos socios en los últimos años es mínima; (f) el precio promedio recibido por el productor de café es inferior al costo de producirlo; (g) la productividad por hectárea de café es baja; (h) los altos gastos financieros a los que está expuesto la cooperativa en los últimos años; entre otras características.
- Se determinaron como principales causas del problema principal: (a) Resultados en pérdidas, (b) Baja productividad de campos de cultivo, (c) Ventas dirigidas a la exportación, (d) Falta definir la estructura organizacional, (e) Poca transparencia en la gestión.



- Se identificaron las siguientes alternativas de solución, para solucionar el problema principal de la gestión de la cooperativa: (a) Aplicación del Trust Index; (b) Potenciando la competitividad; (c) Desarrollo de un reporte de responsabilidad social; (d) Implementar procesos de control y retroalimentación; (e) Aplicación de técnicas para la cohesión interna y (f) Uso de tecnología de información y de sistemas de información.
- Para la evaluación de las alternativas de solución se identificaron cuatro criterios: (a) impacto, (b) adaptabilidad, (c) costo y (d) tiempo. En ese sentido, se determinó que la mejor alternativa de solución es la aplicación del Trust Index para medir y después mejorar la confianza en la gestión de la junta directiva de la CAC La Florida.
- Se propone cinco actividades principales para una adecuada implementación de la alternativa de solución: (a) planificación, (b) evaluación, (c) análisis de resultados, (d) diseño de estrategias y (e) seguimiento.
- De acuerdo al plan de implementación propuesto, la implementación de las alternativas de solución abarcaría siete semanas.
- Se identificaron los siguientes factores claves de éxito para la adecuada implementación de las alternativas de solución: (a) transparencia con respecto a la confidencialidad, (b) respuestas anónimas, (c) evitar postura general, (d) compromiso de la junta directiva, (e) comunicación de la información y (f) creatividad e innovación.
- De acuerdo al presupuesto estimado la inversión alcanzaría 24,500 soles, el cual se considera mínimo comparado a los beneficios que pueden obtenerse de implementarse adecuadamente la alternativa de solución.
- Los principales resultados esperados de la adecuada aplicación del Trust Index para medir el nivel de confianza en la CAC La Florida son: (a) Adecuada medición del

nivel de confianza en la CAC La Florida, (b) Mejorar la productividad, (c) Reconocimiento, (d) Comunicación efectiva, (e) Motivación, (f) Adecuada aplicación del Trust Index para CAC La Florida, (g) Participación de los socios en la toma de decisiones y (h) satisfacción de los clientes.

## 8.2 Recomendaciones

- Evaluar y analizar constantemente la evolución de tendencias y eventos que pueden afectar de forma positiva o negativa la gestión de la CAC La Florida.
- Reorganizar la estructura organizacional de la cooperativa.
- Diseñar un sistema de información que permita gestionar todas las actividades de la cooperativa.
- Adoptar las medidas necesarias para mejorar la gestión financiera de la cooperativa.
- Aplicar periódicamente la encuesta Trust Index adaptada a las necesidades de la CAC La Florida, para generar estrategias y mejorar la confianza de los socios.
- Desarrollar formalmente programas de mejora de procesos.
- Impulsar con programas o reformas la mejora de la productividad de los campos de cultivos de café de los socios de la cooperativa.
- Diseñar una estrategia y plan de marketing, el cual permita incrementar el volumen de ventas de los productos de la cooperativa.

## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Memoria 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf>
- Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas* (3ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico* (4ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Besterfield, D. (2009). *Control de calidad* (8ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación
- CAC La Florida (2017). *Brochure La Florida*. La Merced - Chanchamayo.
- CAC La Florida (2018, agosto). *Plan Estratégico 2018 - 2021*. La Merced - Chanchamayo.
- Cámara Peruana de Café y Cacao (2017). *Estudio de Mercado del Café Peruano*. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Estudio-de-mercado-del-cafe-peruano.pdf>
- Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. Engelwood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Commerce Equitable France (2019). *Café: La Historia de un Éxito que Oculta una Crisis, Estudio de Sostenibilidad de la Cadena Productiva del Café-Síntesis*. Recuperado de <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2019/06/CUADERNO-11.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S. & Valle, R. & Jackson, S. & Schuler, R. (2008). *La gestión de los recursos humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en*

- tiempos de transformación* (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.
- D'Alessio, F. (2014). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México, México DF: Pearson Educación de México S.A.
- D'Alessio, F. (2014). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª ed.). México, Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Euromonitor International (2018). *Tendencias de Consumo de Café*. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias\\_de\\_consumo\\_de\\_cafe.html](https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias_de_consumo_de_cafe.html)
- Evans, J. & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad* (7ª ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A.
- Franklin, E. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para américa latina*. México: Pearson Educación.
- Ferrell, O. & Hartline, M. (2018). *Estrategia de marketing* (6ª ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A.
- Gellerman, S. (1960). *People, problem and profits*. Nueva York, EE.UU.: McGraw-Hill.
- Gómez, L. & Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Great Place To Work Perú (2020). *Quienes somos*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos>
- Great Place To Work México (2020). *Quienes somos*. Recuperado de <https://greatplacetowork.com.mx/quienes-somos/>
- Gryna, F. & Chua, R. & DeFeo, J. (2007). *Método Juran: Análisis y planeación de la calidad* (5ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Hernández, J. & Gallardo, M. & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional: Enfoque latinoamericano*. Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración: Teoría general administrativa origen, evolución y vanguardia* (5ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Junta Nacional de Café (2019, abril). *Cafetalero*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/revista-cafetalero/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica* (11ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (2017). *Línea de Base del Sector Café en el Perú*. Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe\\_PNUD\\_PE.pdf](https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_PNUD_PE.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (2018). *Plan Nacional de Acción del Café Peruano*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/images/cafe/PlanCafe2018.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (2019). *Observatorio de Commodities: Café*. Recuperado de [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/e-economia/e71/commodities\\_cafe\\_marzo2019.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/e-economia/e71/commodities_cafe_marzo2019.pdf)
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

- Organización Mundial de la Salud (2010, febrero). *¿Qué es una pandemia?*. Recuperado de [https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/es/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/)
- Organización Mundial de la Salud (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de [https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=Cj0KCQjwI4v4BRDaARIsAFjATPkA2obsjxTTorGOJUGQtPMHn0uG7wOUIMLOYUqT0MiT5h3I7mUuGo0aAsLTEALw\\_wcB](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=Cj0KCQjwI4v4BRDaARIsAFjATPkA2obsjxTTorGOJUGQtPMHn0uG7wOUIMLOYUqT0MiT5h3I7mUuGo0aAsLTEALw_wcB)
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2016). *Resultados institucionales de la encuesta de clima laboral 2016*. Recuperado de [cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados\\_ClimaLaboralPUCP\\_2016.pdf](cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/25161150/Resultados_ClimaLaboralPUCP_2016.pdf)
- Por qué son importante los eventos de integración. (27 de diciembre, 2018). Recuperado de <http://www.casahaciendaqueirolo.com/blog/casa-hacienda-queirolo/por-que-son-importante-los-eventos-de-integracion/>
- Porter, M. (1990). *Ser Competitivo*. Deusto, España: Harvard Business Press.
- Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (2017). *Línea de Base del Sector Café en el Perú*. Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe\\_PNUD\\_PE.pdf](https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_PNUD_PE.pdf)
- Rivera, V. (2014, 25 de setiembre). Eventos de integración: el realce de una herramienta de gran impacto. InfoCapitalHumano. Recuperado de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/eventos-de-integracion-el-realce-de-una-herramienta-de-gran-impacto/>

- Rosales, S. (2019, 02 de enero). Comercio exterior: ¿Cómo avanzaran los acuerdos del Perú en el 2019? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/comercio-exterior-avanzaran-acuerdos-peru-2019-254111-noticia/>
- Rost, J.C. (1994). Leadership development for the twenty-first century. *Holistic Nursing Practice*, 9(1), 1-8.
- Salazar, J. & Guerrero, J. & Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED; 20 (4); 67-75
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Sisternas, P. (2019, 4 de noviembre). 5 dinámicas de cohesión grupal para tu organización. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/dinamicas-de-cohesion-grupal-para-tu-organizacion.html>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017). *Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú - Resultados 2016*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: La Caracola Editores.
- Villalobos, C. (2020, 29 de marzo). 6 dinámicas de integración laboral que puedes usar ya. Blog.hubspot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/dinamicas-integracion-laboral>
- Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

8 claves para entender el ranking de Los Mejores Lugares para Trabajar. (20 de setiembre, 2018). Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/otros/blog/8-claves-para-entender-el-ranking-de-los-mejores-lugares-para-trabajar>





**Apéndice A: Estados Financieros de la CAC La Florida**

Tabla A1

*Balance General de la CAC La Florida, 2011-2016 en soles*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y equivalente de efectivo	619,289	227,632	117,832	754,192	460,446	859,665
Cuentas por Cobrar Comerciales	2,252,274	1,961,491	1,972,939	705,723	1,326,103	2,660,799
Cuentas por Cobrar a relacionadas	-	2,610,066	136,196	-	-	10,354
Otras cuentas por Cobrar	2,134,384	2,385,873	2,270,686	589,322	349,728	259,721
Préstamos a Socios	207,333	169,378	113,672	328,286	113,047	145,411
Existencias	3,946,619	545,532	1,534,134	374,151	1,692,866	1,049,086
Gastos pagados por anticipado	1,104	1,104	62,033	487,792	1,326,937	159,099
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9,161,003</b>	<b>7,901,076</b>	<b>6,207,492</b>	<b>3,239,466</b>	<b>5,269,127</b>	<b>5,144,135</b>
Otras cuentas por Cobrar a relacionadas	1,034,441	1,116,204	1,116,024	-	-	-
Inversiones mobiliarias	4,063,606	4,163,662	4,200,506	4,453,300	4,453,300	1,504,614
Inmuebles, maquinarias y equipos, neto	6,243,967	5,155,239	11,249,037	12,118,007	12,311,273	12,073,631
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>11,342,014</b>	<b>10,435,105</b>	<b>16,565,567</b>	<b>16,571,307</b>	<b>16,764,573</b>	<b>13,578,245</b>
<b>OTROS POR COBRAR-VARIOS</b>	<b>20,503,017</b>	<b>18,336,181</b>	<b>22,773,059</b>	<b>19,810,773</b>	<b>22,033,700</b>	<b>18,722,380</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Obligaciones financieras a Corto Plazo	7,613,541	292,238	1,728,613	1,547,153	4,087,690	5,383,669

Tabla A1 (continuación)

*Balance General de la CAC La Florida, 2011-2016 en soles*

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Cuentas por Pagar Comerciales	1,411,324	495,052	277,679	720,593	1,600,523	1,381,844
Cuentas por Pagar a relacionadas	-	5,061,098	56,478	117,917	104,710	-
Cuentas por Pagar diversas a relacionadas	-	-	-	1,037,792	851,618	612,763
Otras Cuentas por Pagar	79,329	48,696	430,048	326,358	275,119	264,393
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9,104,194</b>	<b>5,897,084</b>	<b>2,492,818</b>	<b>3,749,813</b>	<b>6,919,660</b>	<b>7,642,669</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Obligaciones financieras a Largo Plazo	1,348,500	2,271,215	2,399,357	1,606,429	1,525,755	77,404
Cuentas por Pagar a relacionadas	-	-	1,924,737	-	863,265	-
Cuentas por Pagar varias	-	-	-	1,479,280	1,286,332	876,800
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,348,500</b>	<b>2,271,215</b>	<b>4,324,094</b>	<b>3,085,709</b>	<b>3,675,352</b>	<b>954,204</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>10,452,694</b>	<b>8,168,299</b>	<b>6,816,912</b>	<b>6,835,522</b>	<b>10,595,012</b>	<b>8,596,873</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	1,865,771	1,915,717	1,909,487	1,776,267	1,780,117	1,769,473
Capital Adicional	74,936	74,936	74,936	74,936	74,936	74,936
Excedente de revaluación	589,098	589,098	6,954,411	8,351,300	8,953,449	8,953,449
Reserva	7,139,307	7,511,477	7,502,337	7,492,927	7,486,282	626,392
Resultados Acumulados	381,211	76,654	(485,024)	(1,698,586)	(4,754,133)	(6,500)
Resultado del Ejercicio			(3,021,593)	(2,101,963)	(1,292,244)	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>10,050,323</b>	<b>10,167,882</b>	<b>15,956,147</b>	<b>12,975,251</b>	<b>11,438,688</b>	<b>10,125,506</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>20,503,017</b>	<b>18,336,181</b>	<b>22,773,059</b>	<b>19,810,773</b>	<b>22,033,700</b>	<b>18,722,379</b>

*Nota.* Elaborado con información proporcionada por la CAC La Florida.

Tabla A2

*Estado de Resultados de la CAC La Florida, 2015-2018 en soles*

	<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
Venta Netas	5,831,738	100%	10,716,758	100%	11,041,839	100%	13,825,215	100%
Ingresos Operacionales	72,862	100.00%	46,677	100.00%	113,702	100.00%	146,581	100.00%
Costo de Ventas	(4,984,494)	-6841.01%	(9,262,385)	-19843.57%	(9,379,526)	-8249.22%	(12,272,249)	-8372.34%
Otros Costo Operacionales	(196,337)	-269.46%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>723,769</b>	<b>993.34%</b>	<b>1,501,050</b>	<b>3215.82%</b>	<b>1,776,015</b>	<b>11.55%</b>	<b>1,699,547</b>	<b>13.59%</b>
Gastos de Ventas	(1,129,048)	-1549.57%	(1,059,693)	-2270.27%	(571,816)	-502.91%	(241,334)	-164.64%
Gastos de Administración	(718,399)	-985.97%	(896,033)	-1919.65%	(980,082)	-861.97%	(1,146,185)	-781.95%
Otros Ingresos Operativos		0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Otros Egresos Operativos		0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Gastos de producción		0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Gastos financieros, neto		0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIÓN</b>	<b>(1,123,678)</b>	<b>-1542.20%</b>	<b>(454,676)</b>	<b>-974.09%</b>	<b>224,117</b>	<b>197.11%</b>	<b>312,028</b>	<b>212.87%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>								
Ingresos Financieros	1,420	1.95%	485	1.04%		0.00%		0.00%
Gastos financieros	(727,149)	-997.98%	(837,063)	-1793.31%	(650,821)	-572.39%	(1,603,733)	-1094.09%

*Nota.* Elaborado con información proporcionada por la CAC La Florida.

## **Apéndice B: Resumen de la entrevista al Gerente de la CAC La Florida**

### **Jesús Damiano, Gerente General**

Entrevista realizada por el equipo de trabajo en el Ciudad de Huancayo en el mes de octubre de 2019, en esta entrevista narró el proceso de desarrollo y crecimiento de la cooperativa desde su gestación en 1962 pasando por hechos vitales como el de 1996, año en el que después de pasar por la etapa de terrorismo en sus territorios los socios de la cooperativa tuvieron que reiniciar el proceso de sembrado y cosecha de café, así como el de reorganizar la gestión de la cooperativa. Debido a que, consideraban trascendental estos hechos para lograr vender sus productos al exterior, ya que, en el Perú el volumen de consumo de café era casi inexistente por aquellos años.

Asimismo, comentó y detalló las actividades que realiza la cooperativa, sus procesos internos y su organización. Además, comentó y describió los problemas que afectan a la gestión de la CAC La Florida.

Entrevista efectuada en el mes de diciembre de 2019, esta entrevista se realizó con el propósito de conocer la opinión del Gerente General en relación a la existencia de problemas vinculados a la gestión de la CAC La Florida, los cuales se presentan a continuación:

- a) La falta de definición de cada órgano de la CAC La Florida, genera una falta de gobernabilidad y buen gobierno corporativo.
- b) Después de la plaga de roya amarilla en 2013, se incumplieron varios pedidos y esto generó desconfianza en los compradores de la CAC La Florida.
- c) Falta de capacitación al personal administrativo, para una mejor gestión de la parte administrativa de la CAC La Florida.
- d) Falta de mejora de procesos e innovación en el proceso de cultivo de café.
- e) Falta de incentivos a los socios para que participen más activamente en las actividades de la CAC La Florida.

- f) Mejora de los niveles de productividad de los cultivos.
- g) Adición de otros cultivos, como el cacao para diversificar la oferta de productos a los compradores.

Entrevista realizada por el equipo de trabajo en el mes de diciembre de 2019, en la que propuso y validó las alternativas de solución para el problema principal; (a) Aplicación del Trust Index, (b) Potenciando la competitividad, (c) Desarrollo de un reporte de responsabilidad social, (d) Implementar procesos de control y retroalimentación, (e) Aplicación de técnicas para la cohesión interna, (f) Uso de tecnología de información y de sistemas de información. Las cuales consideró el Gerente de la cooperativa importantes y todos ellos con potencial para solucionar el problema principal.

Entrevista realizada por el equipo de trabajo en el mes de abril de 2020, en la que solicitó la evaluación de acuerdo a los criterios y pesos presentados los problemas considerados principales por el equipo de trabajo, los resultados se presentan a continuación:

Tabla B1

*Evaluación de problemas identificados por el Gerente General de la CAC La Florida*

Problema Identificado	Criterios de Evaluación						Total
	Vinculación		Prioridad		Alcance		
	Valor	Peso (50%)	Valor	Peso (30%)	Valor	Peso (20%)	
<b>P4</b>	3	1.5	2	0.6	3	0.6	2.70
<b>P8</b>	2	1	3	0.9	2	0.4	2.30
<b>P17</b>	3	1.5	3	0.9	3	0.6	3.00
<b>P18</b>	3	1.5	2	0.6	3	0.6	2.70
<b>P21</b>	2	1	2	0.6	3	0.6	2.20
<b>P25</b>	3	1.5	3	0.9	3	0.6	3.00
<b>P27</b>	3	1.5	3	0.9	3	0.6	3.00
<b>P29</b>	2	1	2	0.6	3	0.6	2.20
<b>P31</b>	3	1.5	3	0.9	3	0.6	3.00
<b>P36</b>	3	1.5	2	0.6	3	0.6	2.70
<b>P40</b>	3	1.5	3	0.9	3	0.6	3.00

*Nota.* VALORES: Vinculación (1/baja, 2/media y 3/alta); Prioridad (1/mínima, 2/mediana y 3/máxima); Alcance (1/bajo, 2/medio y 3/alto).

### Apéndice C: Metodología para cuantificar del equipo de trabajo

#### Para determinar el peso de los criterios de evaluación de los problemas identificados

El equipo de trabajo realizó una encuesta entre los integrantes para determinar los pesos de los criterios para la evaluación de los problemas identificados y la determinación del problema principal.

Tabla C1

*Resultados de encuesta para determinar los pesos de los criterios para la evaluación de problemas identificados*

Criterios	Pesos sugeridos por el equipo de trabajo				Promedio
	Andrea Fernández	Betsaida Hilario	Carlos Lopez	Brayan Paucar	
<b>Vinculación</b>	50%	60%	40%	50%	<b>50%</b>
<b>Prioridad</b>	40%	30%	20%	30%	<b>30%</b>
<b>Alcance</b>	10%	10%	40%	20%	<b>20%</b>

### Apéndice D: Encuesta Trust Index adaptada

GÉNERO: _____ EDAD: _____ AÑOS EN LA COOPERATIVA: _____						
GRADO DE INSTRUCCIÓN: _____						
1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE						
-  +						
1	Este es una cooperativa acogedora para pertenecer.	1	2	3	4	5
2	Tengo los recursos y equipos necesarios para producir mis cultivos.	1	2	3	4	5
3	Esta es una cooperativa físicamente segura para pertenecer.	1	2	3	4	5
4	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	1	2	3	4	5
5	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para cumplir con sus obligaciones.	1	2	3	4	5
6	Puedo contar con la ayuda de los socios y directivos.	1	2	3	4	5
7	Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para mejorar la producción de mis cultivos.	1	2	3	4	5
8	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: esta no es una cooperativa más.	1	2	3	4	5
9	Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa".	1	2	3	4	5
10	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi cooperativa.	1	2	3	4	5
11	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad.	1	2	3	4	5
12	Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada.	1	2	3	4	5
13	Este es un lugar (cooperativa) psicológica y emocionalmente saludable para pertenecer.	1	2	3	4	5
14	Las socios son tratadas con justicia independientemente de su edad.	1	2	3	4	5
15	Los reconocimientos y ascensos son obtenidos por quienes más lo merecen.	1	2	3	4	5
16	Aquí, nos gusta pertenecer a la cooperativa.	1	2	3	4	5
17	Puedo comportarme de forma natural perteneciendo a la cooperativa.	1	2	3	4	5
18	A los socios se les paga de forma adecuada por su producción.	1	2	3	4	5
19	Los socios aquí se preocupan por las demás.	1	2	3	4	5
20	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente para pertenecer a la cooperativa.	1	2	3	4	5
21	Los socios son tratados con justicia independientemente de su condición socioeconómica.	1	2	3	4	5
22	Siento orgullo al decirles a otros que pertenezco a la cooperativa.	1	2	3	4	5
23	Aquí hay un sentimiento de familia o equipo.	1	2	3	4	5
24	Aquí celebramos eventos especiales.	1	2	3	4	5
25	Una expulsión masiva sería la última opción a la que recurriría esta cooperativa.	1	2	3	4	5
26	Los socios evitan las intrigas como medio para conseguir cosas.	1	2	3	4	5
27	Los socios son tratados con justicia independientemente de su sexo.	1	2	3	4	5
28	Aquí nos animan a equilibrar la producción de café con la vida personal.	1	2	3	4	5
29	Los socios son tratados con justicia independientemente de su orientación sexual.	1	2	3	4	5
30	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	1	2	3	4	5
31	Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes en otras cooperativas.	1	2	3	4	5
32	Siento que estamos todos "en el mismo barco".	1	2	3	4	5
33	Quiero pertenecer a la cooperativa por mucho tiempo.	1	2	3	4	5
34	Aquí a los socios, no les importa cuál sea su posición en la cooperativa, reciben un buen trato.	1	2	3	4	5
35	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.	1	2	3	4	5
36	Mi contribución a la cooperativa es importante.	1	2	3	4	5
37	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.	1	2	3	4	5

38	Los socios son tratados con justicia independientemente de su raza.	1	2	3	4	5
39	Es entretenido pertenecer a la cooperativa.	1	2	3	4	5
40	Los socios que han sido vinculados a nuestra cooperativa se han adaptado bien a nuestra cultura.	1	2	3	4	5
41	Los directivos me comunican de forma clara sus expectativas.	1	2	3	4	5
42	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los directivos y recibir una respuesta directa.	1	2	3	4	5
43	Los directivos reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales	1	2	3	4	5
44	Los directivos son accesibles y es fáciles de hablar con ellos.	1	2	3	4	5
45	Los directivos reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer la producción de café.	1	2	3	4	5
46	Los directivos incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas.	1	2	3	4	5
47	Los directivos me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes.	1	2	3	4	5
48	Los directivos tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la cooperativa y como alcanzarla.	1	2	3	4	5
49	Los directivos confían en que los socios hacen un buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua.	1	2	3	4	5
50	Los directivos involucran a los socios en las decisiones que impactan sus actividades o el ambiente de la cooperativa.	1	2	3	4	5
51	Los directivos evitan el favoritismo.	1	2	3	4	5
52	Los directivos hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación con los socios.	1	2	3	4	5
53	Los directivos cumplen sus promesas.	1	2	3	4	5
54	Los directivos hacen lo que dice.	1	2	3	4	5
55	Los directivos conducen la cooperativa de forma competente.	1	2	3	4	5
56	Los directivos conducen la cooperativa de forma honesta y ética.	1	2	3	4	5
57	Los directivos demuestran interés en mi como persona y no tan solo como socio.	1	2	3	4	5
58	Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la cooperativa.	1	2	3	4	5
59	Tomando en cuenta todo en consideración, yo diría que esta es una gran cooperativa a la que pertenecer.	1	2	3	4	5



### **Apéndice E: Establecimiento de objetivos del plan de implementación**

Los objetivos fueron coordinados con el Gerente General de la CAC La Florida en el mes de octubre de 2020, en conjunto con el equipo de trabajo se arribó a los siguientes objetivos:

- ✓ Comprender la impresión de los socios en relación al clima organizacional en la CAC La Florida.
- ✓ Análisis el clima organizacional de la CAC La Florida, a partir de las cinco dimensiones para generar estrategias y mejorar la confianza en los socios de la cooperativa.
- ✓ Determinar fortalezas e identificar oportunidades de mejora en los diferentes grupos, los cuáles serán segmentados y definidos por criterios como edad, ubicación, entre otros.
- ✓ Incorporar una fuente de datos en tiempo real que posibilite la toma de decisiones adecuada en relación a estrategias para mejorar los niveles de confianza entre socios y la junta directiva de la CAC La Florida.
- ✓ Identificar las características de la cultura organizacional de la CAC La Florida, así como las buenas prácticas en relación a clima organizacional.