

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**



**Modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, Departamento de Lambayeque**

Tesis que presenta las bachilleres

**Cinthia Lisset Céspedes Rojas**

**Felicita de la Cruz Barrios**

**Asesor metodológico:**

M. Sc. Martínez Inoñán Teodoro

**Asesor especialista:**

M. Sc. Lizana Guevara Nikolays Pedro

Para obtener el título profesional de

**LICENCIADA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

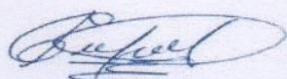
Lambayeque-Perú

2023

**MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA  
COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL COMERCIO EXTERIOR DE LOS  
PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD SAN MATEO DE  
PENACHÍ, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE**

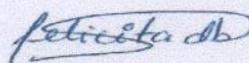
**Decreto de sustentación N°1341-2023-VIRTUAL-UNPRG-FACEAC-  
D/JGN**

**De fecha, 18 de septiembre de 2023**



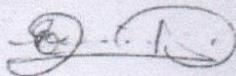
Céspedes Rojas Cinthia Lisset

**Bachiller**



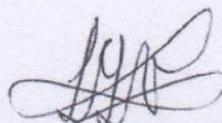
De la cruz Barrios Felicita

**Bachiller**



M. Sc. Martínez Inoñán Teodoro

**Asesor Metodológico**



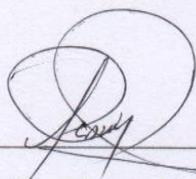
M. Sc. Lizana Guevara Nikolays Pedro

**Asesor Especialista**

Presentada para obtener el título profesional de: **Licenciada En Comercio Y**

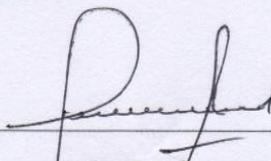
**Negocios Internacionales**

**Aprobado por el jurado:**



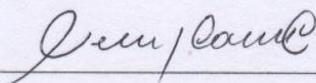
M. Sc. Rosillo Alberca Noé Alberto

**Presidente**



Dr. Flores Olivos Abdel Javier

**Secretario**



M. Sc. Campos Delgado Georgina July

**Vocal**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 11:00 am. del día 22 de Septiembre del 2023, se dio inicio a la Sustentación de Tesis en forma PRESENCIAL, con la participación de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución 022-2023-VIRTUAL-UNPRG-FACCEAC-D/16N de fecha 16 de febrero del 2022, conformed por:

M.Sc. Nos. Alberto Rosillo Albarca	Presidente
Dr. Abel Javier Flores Olivares	Secretario
M.Sc. Georjania Zula Campos Delgado	Vocal
M.Sc. Teodoro Martínez Inoñan	Asesor (a)

Para evaluar el informe de tesis del tesista o de los tesistas: CÉS PEDRES ROJAS CINTHIA LISSET Z. De la Cruz Barrios Felicitia, quién o quienes desean obtener su título profesional de: Licenciado(a) en Comercio y Neg. Intern., con la tesis titulada:

"Modelo de Gestión Asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la comunidad son Mateo de Pirachi, Departamente de Lambayeque."

El Sr. Presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes de la Sustentación ordenó la lectura de la Resolución decanal N° 1343-2023-VIRTUAL-UNPRG-FACCEAC-D/16N de fecha 18 de Septiembre del 2023, que autoriza la Sustentación Presencial del Informe de Tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó al candidato a efectuar la Sustentación, otorgándole 20 minutos de tiempo.

Culminada la exposición del sustentante o los sustentantes, el presidente dispuso la intervención de los señores miembros del jurado, empezando con el señor(a) vocal, luego señor(a) secretario (a) hasta culminar con el (la) señor(a) presidente, en ese orden los jurados plantearon preguntas y observaciones, las cuales fueron absueltas por el/ los sustentantes en forma ..... El señor presidente invita al asesor para que exponga lo que considere conveniente respecto de la exposición de la tesis.

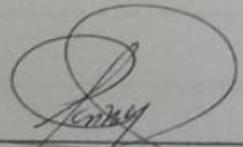
Culminadas las preguntas y respuestas, el (la) Sr. (a) presidente, dispuso que los asistentes incluido el asesor y el o los tesistas abandonen temporalmente la sala, a fin de que el jurado delibere con plena libertad y pueda calificar la sustentación de la tesis. Los jurados califican de acuerdo a la rúbrica de evaluación de la facultad. Culminada la deliberación y calificación el (la) sr. (a) presidente autorizo que ingresen a la sala de sustentaciones el tesista o los tesistas, su asesor y público en general, y autorizó la lectura del acta por parte del señor(a) secretario(a).

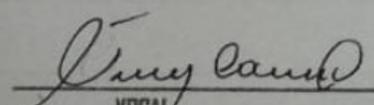
El señor(a) secretario(a) dio lectura al acta señalando que el tesista o los tesistas: CÉS PEDRES ROJAS CINTHIA LISSET Z. De la Cruz Barrios Felicitia, han obtenido 17 puntos equivalentes a Bueno quedando expedito para optar el título profesional de Licenciado(a) en Comercio Negocios e Internacionales.

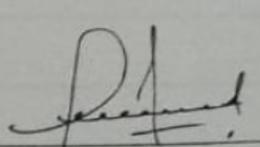
Si uno o los dos tesistas hubieran tenido calificativo desaprobario, se anotará: que \_\_\_\_\_ ha obtenido \_\_\_\_\_ puntos equivalentes a \_\_\_\_\_, por las deficiencias y motivos siguientes \_\_\_\_\_

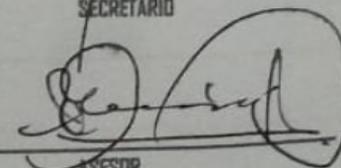
\_\_\_\_\_ por cuyo motivo se reprogramara la nueva sustentación en una plazo máximo de 60 días hábiles desde la fecha de desaprobación y si volviera a desaprobar en esta segunda oportunidad deberá elaborar otra tesis según lo establecido en el artículo 51 del reglamento.

Comunicado el resultado, el señor presidente da por concluido el acto académico a las 12:00 horas del mismo día y en señal de conformidad firman los señores miembros del jurado y asesor.

  
PRESIDENTE

  
VOCAL

  
SECRETARIO

  
ASESOR

# Informe Final Tesis COMERCIO 2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

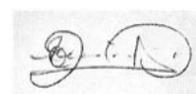
## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.unprg.edu.pe">repositorio.unprg.edu.pe</a> Fuente de Internet	4%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://www.congreso.gob.pe">www.congreso.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="https://virtual.urbe.edu">virtual.urbe.edu</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="https://repositorio.lamolina.edu.pe">repositorio.lamolina.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

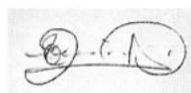


Teodoro Martínez Inoñán, Econ. MSc  
Asesor

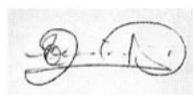
10	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
11	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to utn Trabajo del estudiante	<1 %
13	dataonline.gacetajuridica.com.pe Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
16	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.uide.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
18	tesis.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	www.ico.org Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %



21	<b>doku.pub</b> Fuente de Internet	<1 %
22	<b>gydabogados.com</b> Fuente de Internet	<1 %
23	<b>Judit Márquez Climent. "LOS CAMBIOS PRODUCTIVOS Y EL FACTOR TRABAJO EN EL CULTIVO DE CAFÉ DE COMERCIO JUSTO EN GUATEMALA", Universitat Politecnica de Valencia, 2016</b> Publicación	<1 %
24	<b>Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC</b> Trabajo del estudiante	<1 %
25	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
26	<b>www.elperulegal.com</b> Fuente de Internet	<1 %
27	<b>repositorio.uncp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
28	<b>www.repositorio.usac.edu.gt</b> Fuente de Internet	<1 %
29	<b>Submitted to Universidad Privada del Norte</b> Trabajo del estudiante	<1 %
30	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<1 %

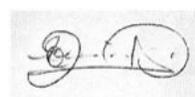


31	<a href="http://bibdigital.epn.edu.ec">bibdigital.epn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://derecho.unap.edu.pe">derecho.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://edoc.hu-berlin.de">edoc.hu-berlin.de</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://repositorio.iica.int">repositorio.iica.int</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://repositorio.udh.edu.pe">repositorio.udh.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://www.buenastareas.com">www.buenastareas.com</a> Fuente de Internet	<1 %
38	Miryam Gabriela Pacheco Rodriguez. "Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil.", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
39	<a href="http://repositorio.undac.edu.pe">repositorio.undac.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1 %



Teodoro Martínez Inoñán, Econ. MSc  
Asesor

41	Submitted to Universidad Del Magdalena Trabajo del estudiante	<1 %
42	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
43	purl.org Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.umb.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
46	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
47	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
48	www.generacion.com Fuente de Internet	<1 %
49	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
50	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
51	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %

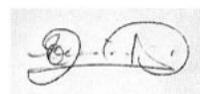


---

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía Activo



**Teodoro Martínez Inoñán, Econ. MsC**  
Asesor

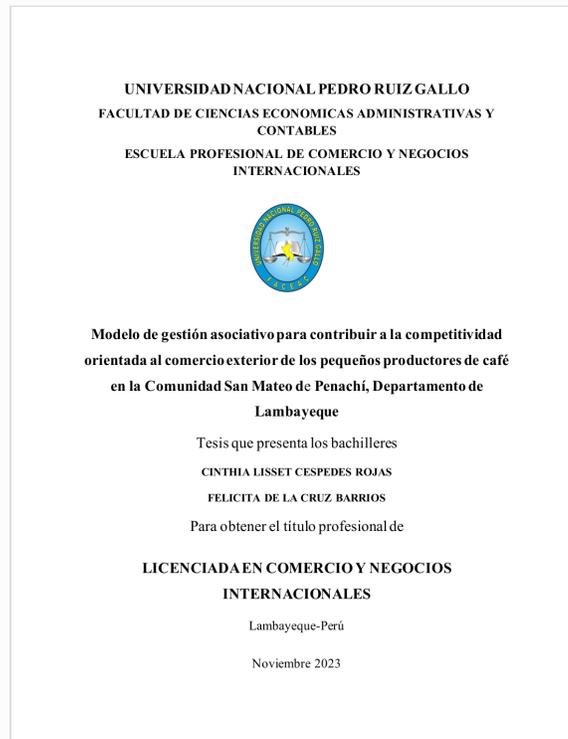


## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Cinthia Lisset Cespedes Rojas Felicita De La Cruz Barrios Y  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: Informe Final Tesis COMERCIO 2023  
Nombre del archivo: informe\_final\_de\_tesis\_20-12-23.pdf  
Tamaño del archivo: 4.49M  
Total páginas: 130  
Total de palabras: 22,086  
Total de caracteres: 125,822  
Fecha de entrega: 20-dic.-2023 11:19p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega... 2263489137



**Teodoro Martínez Inoñán, Econ. MsC**  
Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO

**LAMBAYEQUE**

**ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

**TEODORO MARTINEZ INOÑÁN**, asesor del trabajo de investigación titulado:

**“Modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, Departamento de Lambayeque”**

Presentado por las bachilleres de la Escuela Profesional de Comercio y Negocios Interacionales:

**CESPEDES ROJAS CINTHIA LISSET**

**DE LA CRUZ BARRIOS FELICITA**

Confirma que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 15%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, que convierte el trabajo aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 21 de diciembre del 2023.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Teodoro Martínez Inoñán", written over a light-colored background.

**Teodoro Martínez Inoñán, Econ. MsC**  
Asesor

## **Agradecimiento**

En primera instancia agradezco. A mis padres, por haber hecho posible desarrollarme profesionalmente y apoyarme incondicionalmente.

A mis asesores por su tiempo dedicado, paciencia y conocimientos brindados. A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, directivos y docentes, por la atención y enriquecerme con conocimientos a lo largo de esta etapa.

A mis amigos y a todas las personas que han contribuido positivamente en mi formación profesional.

**Cinthia Lisset Céspedes Rojas**

A Dios, en primera instancia, por bendecirme y haberme permitido llegar a este punto.

A mis padres por su apoyo y amor infinito en todos los ámbitos en el transcurso presente investigación.

Quiero expresar mi infinita gratitud a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, a mis docentes.

Expresar mi más profundo y sincero agradecimiento A mi asesor metodológico M. Sc. Teodoro Martinez Inoñán y a mi asesor especialista M. Sc. Nikolays Pedro Lizana Guevara principales guías durante todo este proceso, quienes, con sus valiosos conocimientos, su gestión, enseñanza y contribución han permitido el desarrollo del presente trabajo.

Finalmente quiero expresar mi gratitud a los especialistas Mg. Roger Moran Santamaría, Lic. Luis Chiroque Valverde y la Lic. María Isabel Pérez Mejía por su tiempo y dedicación quienes fueron partícipes de la entrevista que será plasmada en este trabajo investigativo.

**Felicita De la Cruz Barrios**

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto de tesis a Dios, por ser mi guía, y cuidarme en todo momento.

Por darme las fuerzas para seguir adelante y permitirme ser parte de este proyecto.

A mis padres, por hacer de mí, una persona de bien y con valores. A mi hermana Adelia y a mi compañera de tesis y amiga Felicita; quienes pusieron su confianza en mí, y me impulsaron a seguir adelante a pesar de los obstáculos que se presentaron en el día a día.

### **Cinthia Lisset Céspedes Rojas**

Dedico el presente trabajo de investigación principalmente a Dios, por ser el faro que guio mis pasos y me brindo la fuerza para concretar en este largo proceso uno mis anhelos más deseados.

A mis padres Rivas y Felicita y a mi hermano Dany Franklin por su amor incondicional, trabajo y dedicación en todos estos años, gracias a su impulso y confianza depositada en mi he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que hoy soy.

A mi compañero de vida Robert R.B.D por su apoyo constante y motivarme para lograr juntos de la mano nuestras metas trazadas.

A mi pequeña hija porque su pronta llegada me motiva a superarme cada día y dar lo mejor de mí en el ámbito personal y profesional.

### **Felicita De la cruz Barrios**

## Índice General

Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice General.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Índice de anexos.....	vii
Resumen y palabras claves.....	viii
Abstract y keywords.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo I: Objeto de estudio.....	4
Capitulo II: Marco teórico.....	18
Capitulo III: Metodología.....	27
Capitulo IV: Resultados y discusiones.....	33
Capítulo V: Propuesta del modelo.....	46
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73
Referencias.....	74
Anexos.....	79

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Población de la investigación .....	28
<b>Tabla 2:</b> Muestra de la investigación .....	29
<b>Tabla 3:</b> Tabla de resumen metodológica .....	32
<b>Tabla 4:</b> Estadística de fiabilidad .....	33
<b>Tabla 5:</b> Resultados de los indicadores de las actividades primarias .....	34
<b>Tabla 6:</b> Resultado de los indicadores de las actividades de apoyo.....	35
<b>Tabla 7:</b> Resultados de los indicadores de la cultura organizacional .....	37
<b>Tabla 8:</b> Resultados de los indicadores del liderazgo organizacional .....	41
<b>Tabla 9:</b> Indicadores del modelo.....	52
<b>Tabla 10:</b> Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE).....	55
<b>Tabla 11:</b> Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI).....	56
<b>Tabla 12:</b> Agricultores con propensión a formar una cooperativa.....	62
<b>Tabla 13:</b> Diagrama de Gantt para responsables, tiempo y seguimiento.....	63
<b>Tabla 14:</b> Costos para el plan de Inversiones .....	66

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Mapa geográfico de la Comunidad San Mateo de Penachí .....	11
<b>Figura 2:</b> Árbol de problema. ....	53
<b>Figura 3:</b> Objetivos del modelo. ....	54
<b>Figura 4:</b> Liderazgo organizacional como componente del modelo.....	57
<b>Figura 5:</b> Cultura organizacional como segundo pilar del modelo.....	58
<b>Figura 6:</b> Modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la comunidad de Penachí. ....	60
<b>Figura 7:</b> Lienzo de propuesta de valor .....	61
<b>Figura 8:</b> Componentes de la Teoría del Cambio aplicados a la tesis. ....	68
<b>Figura 9:</b> Dinámica del modelo para prolongar el desfase. ....	69
<b>Figura 10:</b> Ciclo de Deming (PDCA) para fortalecer el liderazgo y cultura organizacional de la cooperativa. ....	71

## Índice de anexos

<b>Anexo 1:</b> Matriz de consistencia general.....	79
<b>Anexo 2:</b> Matriz operacionalización de variables .....	80
<b>Anexo 3:</b> Cuestionario dirigido a los pequeños productores.....	81
<b>Anexo 4:</b> Entrevista dirigida a especialistas.....	89
<b>Anexo 5:</b> Rúbrica de expertos de Instrumentos de Recolección de Datos .....	91
<b>Anexo 6:</b> Su producción de café, ¿Tiene calidad de exportación?.....	92
<b>Anexo 7:</b> Toneladas de café producidas por hectárea - 2021 .....	92
<b>Anexo 8:</b> Precio de venta por kilogramo de café - 2021 .....	92
<b>Anexo 9:</b> ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones sobre comercialización y producción para exportar café?.....	92
<b>Anexo 10:</b> ¿Cuánto considera usted que conoce sobre la formalización o constitución de una Cooperativa en SUNARP?.....	92
<b>Anexo 11:</b> Forma de evitar quedarse en un escenario de estabilidad en el mediano plazo.....	92
<b>Anexo 12:</b> Proceso para incluir la apertura a las experiencias en el liderazgo de una nueva organización.....	92
<b>Anexo 13:</b> Cuestionario aplicado a los pequeños productores de la comunidad San Mateo de Penachí.....	92
<b>Anexo 14:</b> Cuestionario aplicado a los pequeños productores C.P. Tallapampa .....	92
<b>Anexo 15:</b> Visita al centro de acopio de los pequeños productores.....	92
<b>Anexo 16:</b> <i>Cuestionario aplicado a los pequeños productores de café - C.P. Kerguer.</i> .....	92

## **Resumen y palabras clave**

La presente investigación se realiza evaluando a los pequeños productores de café de la comunidad San Mateo de Penachí, quienes cuentan con un producto de calidad y con una cosecha de 7 a 8 quintales en promedio, pero venden a las empresas intermediarias, identificándose que existe un problema de gestión empresarial, siendo necesario organizar debidamente a estos productores con el fin de mejorar su competitividad exportando directamente. El objetivo es diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí. La metodología utilizada fue de tipo no experimental con diseño transversal mediante una encuesta a 171 productores y una entrevista a 5 especialistas. Los resultados obtenidos fueron que la Cultura Organizacional de una gestión asociativa contribuye a la competitividad de los productores mediante la producción por módulos, cultivo exclusivo y semi-industrial, visitando a organizaciones similares exitosas para cambiar las perspectivas que tienen de la iniciación como una cooperativa, alineando sus actividades hacia un objetivo común y capacitándose en inteligencia comercial. El Liderazgo Organizacional contribuye a la competitividad a través de una comunicación asertiva, gamificada y corporativa con los objetivos hacia los colaboradores, socios y cliente, la adaptabilidad del proceso de innovación y la inclusión de una cuota de género femenino en los comités con flujograma de comunicación formal e informal. Como conclusión los agricultores disponen de una producción de café 100% orgánico y no cuentan con recursos de financiamiento.

***Palabras clave:*** Modelo de gestión asociativo, competitividad y asociatividad.

## **Abstract y keywords**

This research is carried out by evaluating small coffee producers in the San Mateo de Penachí community, who have a quality product and a harvest of 7 to 8 quintals on average, but sell to intermediary companies, identifying themselves that there is a business management problem, being it necessary properly organize these producers with the purpose of improve their competitiveness by exporting directly. The objective is to design an associative management model to contribute to the foreign trade-oriented competitiveness of small coffee producers in the San Mateo de Penachí Community. The methodology used was type non-experimental with a cross-sectional design through a survey of 171 producers and an interview with 5 specialists. The results obtained were that the Organizational Culture of an associative management contributes to the competitiveness of producers through by module production, exclusive and semi-industrial cultivation, visiting to similar successful organizations to change the perspectives they have of the initiation as a cooperative, aligning their activities to a common objective and training in commercial intelligence. Organizational Leadership contributes to competitiveness through assertive, gamified and corporate communication with the objectives towards the collaborators, partners and clients, the adaptability of the innovation process and the inclusion of a female gender quota in the committees with flowchart of communication formal and informal. As conclusion, farmers have 100% organic coffee production and do not have financing resources.

***Keywords:*** Associative management model, competitiveness and associativity.

## Introducción

En el año 2019, Estados Unidos es el principal importador de café con una participación de 10% a nivel mundial y el precio que paga es de 3,615 dólares por tonelada posicionándolo en el puesto 129 del ranking mundial. Perú es uno de los principales exportadores de café a los Estados Unidos, exportando en el año 2019 una cantidad de 62,971 toneladas a un precio mayor de 2,839 dólares por tonelada en comparación con los demás países. (International Trade Center [ITC], 2020)

La oferta peruana involucra a 16 departamento cafetaleros, entre los cuales se encuentra el departamento de Lambayeque con una producción de café de 1,748 toneladas ubicándolo en el puesto 11 del ranking a nivel nacional. La producción anteriormente identificada es acopiada por empresas intermediarias Lambayecanas, como son Perales Huancaruna S.A.C, Pronatur S.A.C, Proas S.A y a la Cooperativa Agraria Norandino Ltda.- Coop. Norandino del departamento de Piura. (Estadísticas del Comercio Exterior de Perú [InfoTrade], 2020)

La empresa Proas S. A. es el principal acopiador de café de los pequeños productores de la Comunidad San Mateo de Penachí, a un precio promedio de 380 soles por quintal. La comunidad San Mateo de Penachí - Salas, está conformado por 13 caseríos productores de café, los cuales son identificadas como zonas de extrema pobreza. E.Martinez (comunicación personal, 07 de julio, 2020)

En efecto, los productores de los caseríos de la comunidad San Mateo de Penachí no cuentan con recursos de financiamiento que les permita ir más allá de solo producir café y vender a las empresas acopiadoras, siendo necesario organizar debidamente a estos productores con el fin de mejorar su competitividad para exportar directamente.

Esto conlleva a plantearse la siguiente pregunta ¿Cómo un Modelo de gestión asociativo puede contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, Departamento de Lambayeque?

La investigación se basa en el análisis de la competitividad de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque, identificando que disponen de un café 100% orgánico y de calidad, pero presentan una deficiencia en conocimiento de gestión y recursos financieros, que impide que exporten café de manera directa, presentando como objetivo general diseñar un modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores, en base a tres objetivos específicos como es diagnosticar la competitividad orientada al comercio exterior, analizar como contribuye el componente de cultura y liderazgo organizacional de una gestión asociativa a la competitividad orientada al comercio exterior.

En la metodología se utilizó el método científico a través de una investigación básica. Así mismo tuvo un enfoque de investigación mixta, basada en el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, y fue de tipo descriptiva propositiva donde se inició con una exploración y posteriormente se describió las características de las variables.

Esta investigación identificará la existencia de un escaso número de trabajos de investigación que faciliten la comprensión y la incidencia de la asociatividad competitiva de pequeños productores con fines de exportación dificultando la intervención de la academia y sector público en la actividad económica de agentes con similares características y se sustenta que existe un problema específico de tipo empresarial en la Comunidad San Mateo de Penachi, que impide que exporten café de manera directa.

La presente investigación que presentamos a la comunidad académica está orientado al comercio exterior, el mismo que lo presentamos en 5 capítulos.

El capítulo I, corresponde al objeto de estudio el cual abarca la contextualización de la gestión asociativa de dicha comunidad productora, la formulación del problema de investigación, los objetivos, características de la realidad del objeto de estudio y manifestaciones (antecedentes) del estudio.

El capítulo II, corresponde al marco teórico el cual explica los fundamentos teóricos en base a las variables en estudio, las cuales están referidas al modelo de gestión asociativo y la competitividad orientada al comercio exterior.

El capítulo III está referido a la aplicación de la metodología en la investigación, el cual incluye el diseño metodológico, contrastación de hipótesis y procedimiento de la investigación, determinación de la población y tamaño de muestra. Asimismo, considera las fuentes, técnicas de recolección y procesamiento de datos.

El capítulo IV, expone los resultados encontrados en la investigación en base a los objetivos específicos planteados, así como, la discusión de los mismos.

El capítulo V, corresponde al planteamiento de la propuesta del modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la comunidad San Mateo de Penachí.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se han arribado, recomendaciones propuestas para la mejora de las actividades productoras en la zona, así como las referencias bibliográficas y respectivos anexos de la investigación.

## Capítulo I: Objeto de estudio

### 1.1. Contextualización de objeto de estudio

#### *1.1.1. Contextualización a nivel internacional*

El café tiene como sub partida del sistema armonizado 0901119, siendo los principales mercados demandantes en el año 2019, Estados Unidos con un 10% de las importaciones mundiales, seguido por Alemania (8%), Italia (4%), Japón (3%) y Bélgica (2%). Si bien Estados Unidos, es el país que más demanda café, sin embargo presentó una disminución de sus importaciones en un 2.8% en comparación con el año 2018 y Japón una disminución de 1.2%, los otros tres países tuvieron una variación positiva. (ITC, 2020)

Estados Unidos es el mayor importador de café en el mundo y el precio que paga por tonelada lo sitúa en el puesto 129 del ranking mundial con un valor de 3,615 dólares por tonelada, asimismo, Alemania se ubica en el puesto 160 con un precio de 2,880 dólares. Con respecto a los mercados de Italia, Japón y Bélgica se encuentran en el puesto 162, 156 y 143; a precios de 2,801, 3,092 y 3,307 dólares respectivamente. (ITC, 2020)

La demanda anteriormente identificada debe ser abastecida por la producción mundial, siendo el principal productor en el 2019 el país de Brasil con 2, 680,515 toneladas, seguido por Viet Nam con 1, 542,398 toneladas. Los otros 5 países que más producen café son Colombia, Indonesia, Honduras, Etiopia y Perú con 754,376; 668,677; 475,042; 471,247 y 346,466 respectivamente. Siendo necesario resaltar que Brasil y Viet Nam producen café robustico, en comparación con el país de Perú que produce café arábico, lo cual representa una ventaja positiva. (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2020)

Gran parte de la producción descrita es abastecida por los pequeños productores de café, a través de una cadena productiva que beneficia en mayor cuantía a las empresas intermediarias entre los productores y el consumidor, por lo que surge la necesidad de que los

productores estén asociados correctamente para fortalecer su competitividad con el fin de que ellos realicen una exportación directa y no indirecta.

### ***1.1.2. Contextualización a nivel nacional***

Perú es uno de los principales exportadores de café que abastece la demanda internacional, en el 2019 exportó a 48 países, siendo Estados Unidos el principal mercado demandante con una cantidad de 62,971 toneladas y una participación del 25% del total. Alemania es el segundo país de destino con una participación del 22%, seguido por Bélgica (11%), Colombia (9%), Suecia (6%) y Canadá (5%), con respecto a los otros países tienen una participación menos de 3.4%. Asimismo, el número de países de destino se ha incrementado en comparación con el año 2017 que fue 44 países, lo cual significa que la partida está teniendo mayor demanda en el mercado internacional. (ITC, 2020)

Estados Unidos, es el país que más demanda del café peruano y es quien paga un precio mayor de 2,839 dólares por tonelada en comparación a los 6 primeros países, seguido por Alemania (US\$ 2,683 por tonelada), Bélgica (US\$ 2,716 por tonelada) y Suecia (US\$ 2,804 por tonelada). La cantidad de exportaciones a Colombia para el año 2019 se han incrementado en 43% en comparación al año 2018, pero el precio que paga es menor (1,382 dólares por tonelada), ubicándolo en el puesto seis del ranking mundial, lo cual implica que el país de Canadá se ubique en el puesto cinco del ranking mundial con respecto al precio, quien paga 2,921 dólares por tonelada. (ITC, 2020)

La oferta peruana involucra a 16 departamento cafetaleros, siendo la región de San Martín quien tiene la mayor producción (91,423 toneladas) en el año 2019, seguido por Junín (89,837 toneladas), Cajamarca (63,893 toneladas), Amazonas (43,946 toneladas) y Cuzco (30,754 toneladas). Con respecto al departamento de Lambayeque la producción del café en toneladas es de 1,748 ubicándolo en el puesto 11 del ranking, a pesar de que la producción no

es muy significativa en comparación con los demás departamentos ha presentado un incremento de 13% con respecto al año 2018. (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2020)

La producción anteriormente identificada, significa que sí se puede abastecer la demanda internacional, siempre y cuando estos productores se encuentren bien gestionados y organizados ya que los mercados internacionales son muy exigentes y de difícil acceso, aún más cuando son nuevos en el mercado, lo cual muchas veces implica que los pequeños productores que quieren emprender con el fin de mejorar su economía se desanimen ya que no cuenta con esa capacidad y se ven con la necesidad de incurrir a empresas intermediarias.

### ***1.1.3. Contextualización a nivel local***

En el departamento de Lambayeque, existen 15 empresas exportadoras de café registradas en el 2019, una cifra menor con respecto al año 2018 que se registró 18 empresas. La principal empresa exportadora es Perales Huancaruna S.A.C con una participación de 40% y una cantidad de 26, 415,160 de kilogramos. En segundo lugar, se encuentra la empresa Pronatur S.A.C con una participación del 5%, seguido por la Cooperativa Agraria Cafetalera La Prosperidad De Chirinos (1.4%) y Proas S.A (1%). Con respecto a las demás empresas su participación es mínima entre un rango de 0.05% a 0.0002%. Asimismo, es necesario mencionar a la Cooperativa Agraria Norandino Ltda.- Coop. Norandino del departamento de Piura, quien exportó una cantidad de 7, 692,973.00 kilogramos a un precio FOB total de 27, 419,202.98 dólares en el 2018. (InfoTrade, 2020)

La gran mayoría de estas empresas son acopiadoras de café de los pequeños productores (propiedad menor o igual a 10 hectáreas) a nivel nacional, siendo la empresa Proas S. A el principal acopiador a nivel local a un precio promedio de 380 soles por quintal, asimismo la empresa de Pronatur S.A.C a un precio de 400 soles por quintal y la Cooperativa

Agraria Norandino Ltda.-Coop.Norandino del departamento de Piura a un precio promedio de 420 soles por quintal en el 2019. E.Martinez (comunicación personal, 07 de julio, 2020)

Las empresas anteriormente mencionadas son acopiadoras de café de los pequeños productores que residen en el distrito de Cañarís y Salas pertenecientes a la provincia de Lambayeque, zonas productoras especialmente de café. La presente investigación se desarrolla teniendo como entorno a los caseríos que conforman La comunidad San Mateo de Penachí - Salas, conformado por 13 caseríos productores de café: C.P. La Ramada cuenta con 30 productores y 62 ½ ha. de café, C.P. Kerguer con 50 productores y 100 ha., Yaque con 30 productores y 80 ha., Penachí con 50 productores y 100 ha., Pampaverde con 48 productores y 126 ha., Araumajada con 26 productores y 60 ha., Miraflores 25 productores y 50 ha., Hualanga 15 productores y 25 ha., Tallapampa con 31 productores y 40 ha., Ayaguil con 15 productores y 20 ha., Caracha con 30 productores y 50 ha., Huaratara con 20 productores y 20 ha. Y Murojaga con 90 productores y 100 ha. El rendimiento por tasa se encuentra entre 83% - 84% y la producción por modulo (2500 m<sup>2</sup>) es de 7 a 8 quintales en promedio.

E.Martinez (comunicación personal, 07 de julio, 2020)

La mayoría de los caseríos descritos, son zonas de extrema pobreza y por ende no cuentan con recursos de financiamiento que les permita ir más allá de solo producir café y vender a las empresas acopiadoras, por lo que es necesario organizar debidamente a estos productores con el fin de mejorar su competitividad para exportar directamente.

## **1.2. Características y manifestaciones del objeto de estudio**

### ***1.2.1. Formulación del problema***

#### **Problema general.**

¿Cómo un modelo de gestión asociativo puede contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, Departamento de Lambayeque?

#### **Problemas específicos.**

- a) ¿Cuál es la situación de la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque?
- b) ¿Cómo el componente de cultura organizacional de una gestión asociativa contribuye a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de la Comunidad de San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque?
- c) ¿Cómo el componente de liderazgo organizacional de una gestión asociativa contribuye a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de la Comunidad de San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque?

### ***1.2.3. Características de la realidad del objeto de estudio***

Se consideró las características Competitividad, Cultura Organizacional y Liderazgo Organizacional de forma exploratoria, identificando que los pequeños productores de la comunidad San Mateo de Penachí disponen de una producción de café 100% orgánico y de calidad, el cual es muy comercializado en el mercado internacional (Factor 1 alto), sin embargo, el precio que reciben por su producto no es competitivo debido a que venden a empresas intermediarias (Factor 2 Bajo), asimismo poseen aproximadamente 743.5 ha. de

café, garantizando que al organizarse puedan abastecer un nicho de mercado (Factor 2 Bajo); obteniendo en promedio una Competitividad media o regular.

Adicionalmente como motivo del planteamiento del problema se identificó de forma exploratoria que la Cultura Organizacional de los pequeños productores es escasa, no consideran el cultivo de café exclusivo (donde el área no debe compartirse con otros cultivos o animales) y presentan desconocimiento sobre los procesos semi industriales que beneficiarían a su café, adicionalmente no se promueve las pasantías a organizaciones similares exitosas para cambiar las perspectivas que tienen de la iniciación como una cooperativa, sus actividades no están alineadas a un objetivo común (visión) y deben capacitarse en inteligencia comercial, carencia de cultura sobre atención al cliente individual, corporativa y digital, desconocimiento de las certificaciones y deben considerar el envío de muestras para una mejor experiencia de importación (compra) y gestionar los resultados de forma objetiva, eficaz y eficiente bajo una responsabilidad social, inducir al personal y evitar el conformismo.

Por último, respecto al Liderazgo Organizacional de los pequeños productores, de forma exploratoria, se identificó que no tienen un protocolo de comunicación asertiva, gamificada y corporativa, dirigida hacia el personal, socios y cliente, adicionalmente no existe una inclusión para una cuota de género femenino en los comités, donde se promueva su liderazgo, través de indicadores de gestión.

Para el entorno de la investigación de detalló al por menor las siguientes características:

- Fecha de creación

La Comunidad Campesina San Mateo de Penachí fue creada de forma organizada en 1937, pero su creación legal fue en 2007.

- Situación Jurídica actual

La Comunidad San Mateo de Penachí es una persona jurídica de tipo Comunidad campesina nativa. Es autónoma en su organización, trabajo comunal, uso y libre disposición de sus tierras y están integradas por comuneros, que son personas naturales. Como Comunidad Campesina tienen derecho a participar y consultar en planes y proyectos que ejecute el Estado.

- Nivel de estudios

El 52.05% de los productores cuenta con primaria completa e incompleta, un 40.93% con secundaria completa e incompleta, 4.68% tienen superior completo e incompleto y un 2.34% son productores analfabetos.

- Socioeconómica

Una de las características de la Comunidad San Mateo de Penachí es que hombres y mujeres se dedican a la agricultura, ganadería, avicultura y apicultura. Del total de los productores encuestados el 88% fueron hombres y el 12% mujeres, de lo cual los hombres cuentan con más hectáreas de cultivo de café que las mujeres. Con respecto a las edades de los productores encuestados varían entre 34 a 75 años.

- Ubicación geográfica

La Comunidad Campesina San Mateo de Penachí se encuentra localizada al Norte del Perú, en el Departamento y Provincia de Lambayeque, al este y en la zona andina del Distrito de Salas. Presenta una ubicación geográfica particular y diversa, limita con los Distritos (Olmos, Motupe y Chochope) que pertenecen a la Provincia de Lambayeque, (Incahuasi y Cañaris) Distritos de la Provincia de Ferreñafe, (Huarmaca) Distrito del Departamento de Piura y (Pomacahua) del Departamento de Cajamarca. (Ravines, 2020)

**Figura 1**

*Mapa geográfico de la Comunidad San Mateo de Penachí*



*Nota.* Mapa obtenido de Ravines (2020)

- Accesibilidad

Los caseríos y centros poblados pertenecientes a la comunidad San Mateo de Penachí se encuentran interconectados por caminos rurales y trochas carrozables, el traslado se realiza a través de combis, teniendo un acceso deficiente a las ciudades debido a épocas de lluvias como son entre los meses de enero a mayo los caseríos de la comunidad quedan totalmente aislados.

- Político

La Ley N° 24656, reconoce a las Comunidades como instituciones democráticas, estableciendo una asamblea general y una Directiva Comunal elegida cada dos años mediante voto personal, libre, secreto y obligatorio de los Comuneros (Congreso de la República del

Perú, 1987, Artículo 1). Siendo, el actual presidente es el Comunero Máximo Chucas Purihuaman y como alcalde a nivel de distrito es el Ing. Elmer De la Cruz Bernilla.

- Comercio

Los productos agrícolas que comercializan la población de la Comunidad San Mateo de Penachí son el café, maíz y menestras, el café son acopiadas por empresas intermediarias dedicadas a la exportación, el maíz y menestras son vendidos a las bodegas locales.

- Historia

La Comunidad de San Mateo de Penachí es un grupo étnico. Existen diferentes elementos que comprueban esta hipótesis: su registro en las leyendas, crónicas y títulos comunales, tallados en piedras, características culturales y costumbres ancestrales. En la actualidad, con la globalización se observa un cambio diferente, progresista y dinámico, hacen uso de teléfonos, celulares, electrificación e internet.

- Turismo

Con respecto al turismo no es muy fomentado, pero si llegan visitantes extranjeros promovidos por las empresas acopiadoras de café.

Cuenta con una feria religiosa en honor a la Santísima Cruz de Yanahuanca que fue hallada por Don Anselmo Rojas Calderón el 20 de agosto de 1871, patrón de la mencionada comunidad que fue encontrado en un higuerón. Es muy venerada por los feligreses locales, regionales, nacionales e internacionales esto fomenta la fraternidad.

- Cultura

La cultura de los caseríos pertenecientes a la Comunidad resalta por sus fiestas patronales que celebran cada año, siendo uno de los más importantes la fiesta patronal Cruz de Yanahuanca, celebrada en el Centro Poblado de Penachí. Asimismo, en las zonas altas se

conservan las costumbres de los ancestros como son la minka, el arado, dominio de idioma quechua, el huayno (la Cashua), su vestimenta resalta por el uso de las folleras. Estas características son opuestas en comparación a los Comuneros de la zona baja, pues ellos están más adaptados a las costumbres de la costa.

- Ambiental

Los productores de la Comunidad San Mateo de Penachí son muy conservadores y protectores del medio ambiente; como abono para sus cultivos no utilizan químicos ni fertilizantes, sino abono orgánico y natural, como es el compost y el biol que ellos mismo preparan, también utilizan el guano de isla y gusano de tierra. E.Martinez (comunicación personal, 07 de julio, 2020)

Estos aspectos reflejan la situación sobre la cual se propuso el Modelo de Gestión asociativo.

#### ***1.2.4. Objetivo de la investigación***

##### **Objetivo general.**

Diseñar un Modelo de gestión asociativo que contribuya a la Competitividad orientada al comercio exterior, de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque.

##### **Objetivos específicos.**

- a). Diagnosticar la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque.

- b). Analizar como contribuye el componente de cultura organizacional de una gestión asociativa a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque.
- c). Analizar como contribuye el componente de liderazgo organizacional de una gestión asociativa a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque.

### ***1.2.5. Manifestaciones (antecedentes) del objeto estudio***

#### **Antecedentes a nivel internacional.**

Guerra y Torres (2017), en su tesis de pregrado “Modelo de asociatividad basado en la economía popular y solidaria para los pequeños productores de Puyango provincia de Loja con visión exportadora de café gourmet orgánico soluble”. Menciona que la asociatividad es una excelente alternativa para vender al exterior directamente, siempre y cuando se cumpla con los requisitos necesarios, suficientes y válidos para lograr la libre comercialización. La finalidad de esta investigación fue asegurar la estabilidad económica, con una visión integral, considerando a la fuerza de la organización del cantón Puyango provincia de Loja como elemento importante y considerable para producir un café agresivo, de tal forma, que este sea un elemento fuerte y competitivo. Se encontró en la recolección de datos de pequeños productores quienes tienen producción orgánica y están prestos (en la investigación) a cambiar su producción tradicional. Una de las variables encontradas y que determina el tipo de modelo de asociatividad es la extensión de tierras que posee cada productor. En el estudio se encontró que el 80% de 92 encuestados estuvieron presto a formar parte de una asociación de café orgánico.

Con la información debidamente analizada, se procedió a formar una asociación, con el nombre de Asociación Orgánica de Cafetaleros (ASORCAF), teniendo como propósito

producir café orgánico, además de enviar este producto a un centro de acopio (Alamor), para la posterior transformación en café soluble y la consiguiente exportación a Alemania.

Fernández (2018) , en su tesis de magister titulada, “Implementación de un modelo de gestión asociativa en la asociación artesanal de centro de comercialización de productos agropecuarios Tipishca, para el mejoramiento de la producción y comercialización de café”. La investigación tuvo como objetivo desarrollar la propuesta de un modelo de gestión asociativa en la Asociación Artesanal de Centro de Comercialización de Productos Agropecuarios Tipishca (CECOPAT), como alternativa de desarrollo empresarial frente al inadecuado manejo de los procesos internos para la producción de café en la parroquia Palma Roja en cantón Putumayo, provincia de Sucumbíos. Para diagnosticar la situación actual de la asociación se realizó una encuesta a los pequeños productores de la parroquia Palma Roja pertenecientes a la asociación CECOPAT (90 socios), con el fin de diagnosticar y crear la necesidad de una integración formal mediante un modelo de gestión asociativa. El autor recomienda que el desarrollo de gestión asociativo debe ejecutarse desde un enfoque de procesos porque ayuda a la adaptación de las actividades y procedimientos que realiza la organización.

#### **Antecedentes a nivel nacional.**

Regalado (2018) en su tesis de titulación, “Asociatividad de productores rurales de café orgánico en la provincia de Rodríguez de Mendoza para la exportación, 2018”. Hace mención que los pequeños productores de café venden su producción a intermediarios, quienes no pagan un precio justo afectando directamente a la economía de los productores. La investigación establece como objetivo general evaluar como la asociatividad de productores rurales de café en Rodríguez de Mendoza permitiría realizar la exportación de café sin el requerimiento de un intermediario. En la metodología utilizó el enfoque mixto

cuantitativo y cualitativo, de diseño descriptivo, no experimental. Para recolectar los datos se utilizó como instrumento un cuestionario aplicado a los agricultores de café de Rodríguez de Mendoza, seleccionando a 78 agricultores.

Con un análisis estadístico se diagnosticó, que existe la carencia de conocimiento sobre asociatividad, exportación y mercadeo, lo cual se refleja en la promoción de ventas, participación en ferias, control de sus costos de producción. Asimismo, se determinó que la mayoría son productores independientes, por ende, no tienen acceso a financiamiento para la producción y no cuentan con el apoyo del Estado.

Alvarez, Saravia y Tay Wo Chong (2017), en la tesis titulada, “La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: propuesta para el desarrollo de las relaciones entre café compadre y los productores cafetaleros de Satipo” utilizaron el modelo de enfoque cualitativo. En la investigación los autores, plantearon como objetivo general formular una propuesta en el entorno del negocio inclusivo de café compadre para el desarrollo de la relación de asociatividad con los cafetaleros de Satipo.

La investigación, se basó en dos grandes teorías: 1) la teoría de los negocios inclusivos y 2) la de asociatividad, permitiendo aplicar en el contexto el planeamiento de la propuesta y mejorar las relaciones asociativas en el negocio inclusivo de Café Compadre. Para recopilar la información se realizaron entrevistas a profundidad, así como la observación de campo. Por otro lado, se consideró necesario la organización de talleres participativos, focus group, entre otros. Con el respectivo análisis de la información, se llevó a cabo la propuesta de esta investigación. Asimismo, los autores concluyen y consideran que es importante relacionar una de las características de las relaciones asociativas, como es la permanencia de este proceso asociativo de tal forma que contribuye a tener una visión de

largo plazo del vínculo y esta asociatividad pueda trascender a los problemas que surjan en el camino.

### **Antecedente a nivel local.**

Flores (2016), en su tesis de titulación, “Propuesta de asociatividad para el desarrollo económico y social de los productores de café del distrito de Kañaris – Ferreñafe”. El estudio tuvo como objeto general plantear un modelo de asociatividad que posibilite mejorar la gestión empresarial y el manejo integral de cultivos, de los productores cafetaleros del distrito de Kañaris. El diseño metodológico utilizado es descriptivo y para la recolección de datos se emplearon la técnica de gabinete y la técnica de campo que se llevó a cabo mediante una guía de encuesta, tomando como muestra de estudio a 75 cafetaleros de la zona de un total de 335 existentes. Mediante un procesamiento en el software informático especializado FoxPro y el respectivo análisis de los datos se obtuvo resultados para las siguientes cuatro áreas: manejo técnico, productivo; articulación comercial; organización; sistemas de riego y energía.

La propuesta de asociatividad del autor se enfocó en facilitar la conducción del trabajo asociativo que ayude a generar capacidades personales en los socios y una visión empresarial de tal modo que permita la estandarización y calidad del producto, asimismo, buscar el apoyo del Estado y empresas privadas para fortalecer la organización en el tiempo y lograr la sostenibilidad.

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1. Fundamentación teórica del modelo de gestión asociativo

Un modelo es un diseño de análisis simplificado de la realidad, los especialistas de la Real Academia Española (RAE, 2020) lo definen como: “un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (p.1). Determinándose al modelo como un esquema.

La gestión es una acción antecedida de un pensamiento elaborado para actuar de forma planificada. Los expertos de la RAE (2020), lo determinan como: “acción y efecto de administrar” (p.1).

Asociatividad es un mecanismo de cooperación entre productores, donde cada uno de los integrantes conservan su autonomía jurídica y general, agrupándose hacia el logro de un fin común (Olave, 2005).

El modelo descrito tendrá las siguientes dimensiones (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2018):

#### ***2.1.1. Cultura Organizacional***

La creación de confianza entre los miembros tiene el mismo comportamiento que la cultura organizacional, la cual está conformada por tres indicadores. (IICA, 2018)

##### **La organización.**

El método de la toma de decisiones, las instituciones, las normas, los roles y las funciones

##### **La forma de producción.**

Se desarrollan en base a los objetivos, los fines, las máquinas, la infraestructura, la tecnología y los resultados esperados

**Las creencias.**

Son los valores, las explicaciones, los mitos, y las ideas sobre los sucesos

Existen formas variadas de organización, así como hay comunidades donde la autoridad la tiene un grupo con características marcadas que lo diferencian dentro la sociedad. Asimismo, con el avance de la tecnología se ha ido modificando las formas de producción, lo cual implica ahorro de mano de obra e incremento de la productividad (IICA, 2018).

Entender la cultura organizacional permite deducir el porqué de los hechos en una organización, así como por qué se ha elegido ciertos líderes, cuáles son los valores que integran al equipo de trabajo, cuáles son las creencias que influyen en la toma de decisiones, qué ítems proponer y cómo hay que proponerlas para que éstas sean exitosas (IICA, 2018).

Es importante que una cultura organizacional sea muy sólida que traspase fronteras nacionales, ya que una cultura solida brinda seguridad a una organización. Sin embargo, para algunas empresas es una traba importante para el cambio. Según el autor una cultura organizacional alude a un método de significado mutuo por los integrantes, lo que conlleva a diferenciar a una organización de las otras (Robbins & Judge, 2009), esto comprende características, que serán indicadores complementarios para esta dimensión.

**Innovación y aceptación del riesgo.**

Rango donde se incentivan a que lo asociados sean creativos y asuman riesgos.

**Atención al detalle.**

Rango donde se desea que los asociados manifiesten exactitud, indagación y deferencia por el detalle.

**Orientación a los resultados.**

Rango donde la administración se enfoca en los resultados o eventos, en vez de los métodos y procesos que han usado para lograrlos.

**Orientación a la gente.**

Nivel donde en la toma de decisiones de la dirección se consideran el impacto de los resultados que se tiene sobre los miembros de la organización.

**Orientación a los equipos.**

Rango donde las actividades de labor están establecidas en grupos en lugar de individualizarlos.

**Agresividad.**

Rango donde los individuos se caracterizan por ser impetuoso y rivalizante en lugar de inquirir lo sencillo.

**Estabilidad.**

Nivel donde las actividades organizacionales centran más en conservar el estado actual respecto al contrapunto con el desarrollo.

La evaluación respecto a estas particularidades da una vista completa de la cultura organizacional, el cual es el fundamento para los afectos de intelecto distribuido que los integrantes poseen respecto a la organización; así como la manera de realizar las cosas y la forma que se presume, que deben conducirse los integrantes (Robbins & Judge, 2009).

***2.1.2. Liderazgo Organizacional***

Se considera liderazgo como la capacidad a fin de intervenir en equipo para el cumplimiento de una visión o el asentamiento de objetivos, el cual puede ser formal; así

como dando una posición jerárquica a los directivos dentro de una organización ya que los cargos directivos poseen un cierto rango de facultad y un individuo ejerce el papel de liderazgo únicamente a causa del puesto que posee dentro de la organización (Robbins & Judge, 2009).

Las organizaciones requieren liderazgos sólidos y una administración firme de esa manera conseguir una efectividad excelente, líderes capaces de desafiar el estado actual que establezcan una visión del porvenir y de incentivar a los miembros de la organización para que anhelan lograr los objetivos. Asimismo, requieren gerentes los cuales manifiesten proyectos a detalle, y establezcan estructuras organizacionales competentes e inspeccionar las operaciones diarias. (Robbins & Judge, 2009). Planteando dos subdimensiones para la presente investigación, como son la teoría basada en el comportamiento y la teoría basada en las características.

#### **2.1.2.1. Teoría basada en las características.**

La teoría basada en las características permite diferenciar a aquellos que son líderes de aquellos que no lo son, al enfocarse en atributos y particularidades personales; donde resalta la extroversión presentando y la inteligencia emocional (IE) como dos grandes rasgos que todo líder debe poseer para realizar sus funciones de manera eficaz. (Robbins & Judge, 2009).

Dentro de este ítem el autor menciona al modelo cinco factores de la personalidad más conocido como modelo de los cinco grandes (Robbins & Judge, 2009).

##### **- *Extroversión.***

En este rasgo destaca el grado de confort con las relaciones que se posee, teniendo tendencia a ser gregarios, asertivos y sociales.

**- *Adaptabilidad.***

Este rasgo hace referencia hacia la tendencia de una persona a fin de asimilar la perspectiva de los demás, llegando a ser cooperativas, cálidas y confiables.

**- *Meticulosidad.***

Este rasgo determina la dimensión de la confiabilidad, presentando cualidades de ser responsable, organizado y persistente.

**- *La estabilidad emocional.***

Esta característica se basa en la aptitud de la persona, para sobrellevar la tensión.

**- *Apertura a las experiencias.***

El rasgo final abarca la jerarquía y el deslumbramiento de un individuo con lo inédito, donde las personas son abiertas y por ende son ingeniosas, observadoras y con alto nivel de susceptibilidad al arte.

**2.1.2.2. Teoría basada en el comportamiento.**

La teoría basada en las características determina que los líderes nacen y no se hacen, sin embargo, las basadas en el comportamiento señalan que el liderazgo podría instruirse, en donde se bosquejan programas que establecerán esos modelos conductistas en las personas que ambicionan ser líderes competentes (Robbins & Judge, 2009).

Los estudios de la Ohio State University, fue quien dio resultados más eficaces; en la cual se establece dos factores denominadas estructuras de iniciación y consideración que agrupan la mayor parte de los comportamientos de liderazgo. (Robbins & Judge, 2009).

***- La estructura de iniciación.***

Es el rango donde un líder establece y estructura su función y la función de los asociados, el cual implica tener un elevado estándar de desempeño y desarrollar las actividades establecidas en el plazo acordado para así poder lograr las metas propuestas.

***- La consideración.***

Es la manera en que un miembro se relaciona dentro de una asociación, caracterizada por la confianza recíproca, la deferencia hacia la opinión de los subordinados y la protección de sus sentimientos. Un líder alto en estima es amistoso, ayuda a los subordinados con sus problemas personales y trata a todos los empleamos por iguales.

**Concepto especificado de pequeños productores.**

La Ley N° 30893 define al pequeño productor como “aquel que trabaja la tierra de forma directa, con acceso limitado a los recursos tierra, agua y capital de trabajo, cuyas ventas brutas anuales no superan las 100 UIT y conduce hasta 10 hectáreas” (Congreso de la República del Perú, 2018, Artículo 5).

**2.2. Competitividad orientada al comercio exterior**

El proceso de globalización, la firma de acuerdos de libre comercio involucra nuevos retos y oportunidades para las organizaciones que quieran incursionar en el mercado internacional. Lo cual implica alcanzar mayores niveles de competitividad al incrementar sus exportaciones, tener mayor acceso a nuevos mercados y permite la exportación de productos diferenciado de los tradicionales con diferentes niveles de competitividad (Cordero, 2005).

Existen varios enfoques para conceptualizar el término competitividad. Según los expertos de la RAE (2020), lo conceptualizan como: “la capacidad de competir” (p.1).

Según Padilla, como se citó en Saavedra (2012) , la competitividad esta interrelacionado con la facultad de acrecentar la calidad de vida de la población, de originar un crecimiento sostenido en productividad, de introducirse de manera eficiente en los mercados internacionales, en medio de otras capacidades, lo cual se entiende como un enfoque sostenible que busca esencialmente mejorar el nivel de vida de los socios, su poder adquisitivo y a la vez está ligado con el cuidado del medio ambiente.

Para Porter, citado en Labarca (2007) “la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para producir y mercadear sus productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad frente a sus rivales” (p.161). De esta manera se determina que la competitividad orientada al comercio exterior es la aptitud que posee una organización o una asociación para desenvolverse con éxito y de manera sostenida en los mercados nacionales e internacionales, lo cual implica tener una ventaja competitiva en costos o diferenciación.

Una forma sistemática que permite determinar y examinar actividades con una importancia estratégica al momento de obtener alguna ventaja competitiva, es la cadena de valor. Porter (2000) establece que: la empresa es un conjunto de actividades primarias y secundarias, las cuales deben ser desagregadas en actividades estratégicas destacadas para entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, siendo la cadena de valor la herramienta básica para analizar la manera en que la empresa ejecuta sus actividades y las relaciones entre ellas.

La cadena de valor desdobra el valor total en actividades de valor y del margen, siendo las actividades de valor el punto de interés; debido a que abarca diversas actividades físicas y tecnológicas que ejerce una organización, clasificadas en dos tipos de actividades, actividades primarias y las actividades de apoyo (Porter, 2000). Las cuáles serán consideradas como dimensiones de la investigación.

### ***2.2.1. Actividades primarias.***

Son aquellas actividades involucradas en la elaboración directamente del producto, su venta y entrega al comprador, así como asistencia post venta; divididas en cinco categorías genéricas (Porter, 2000). Los cuales se adaptaran como indicadores de la investigación.

#### **Logística interna.**

Abarca procedimientos de admisión, acopio y distribución de la materia prima.

#### **Operaciones.**

Son actividades ligadas a la modificación de materias primas teniendo como resultado el producto terminado (empaquete, manutención de equipo, pruebas, etc.)

#### **Logística externa.**

Comprende las actividades de recopilación y almacenamiento de productos terminados y su distribución al consumidor final.

#### **Mercadotecnia y ventas.**

Son aquellas actividades relacionadas con otorgar una forma donde los consumidores puedan adquirir el producto y de esa manera incentivarlos a realizar la adquisición del producto (publicidad y promoción).

#### **Servicio.**

Se trata de actividades asociadas con la prestación de servicios para dar realce y preservar el valor del producto (instalación y reparación)

De tal modo que se considera a las categorías anteriormente mencionadas como fundamentales para el desarrollo de una ventaja competitiva.

### ***2.2.2. Actividades de apoyo***

Las actividades de apoyo refuerzan a las actividades primarias y se apoyan mutuamente, las cuales se dividen en cuatro categorías genéricas (Porter, 2000). Los cuáles serán consideradas como indicadores de la investigación.

#### **Abastecimiento.**

Hace referencia a la acción de adquirir materias primas empleados en la cadena de valor de la empresa, no haciendo referencia a las materias primas compradas en sí.

#### **Desarrollo de tecnología.**

La tecnología está comprendida en cada actividad que desarrolla una empresa, ya sea entendimiento (know how), método o través de la tecnología dentro del equipo de proceso.

#### **Administración de recursos humanos.**

Conlleva actividades relacionadas en la búsqueda, contratación, preparación y desenvolvimiento de todo el personal de la empresa. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en una empresa en el momento de precisar las habilidades, motivación y el costo de emplear y adiestrar a los empleados.

#### **Infraestructura de la empresa.**

Implica diversas operaciones que apoyan a la cadena por completo y no a actividades individualmente (administración general, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales).

Las actividades de valor son relevantes en la determinación de la ventaja competitiva y están vinculadas por eslabones dentro de la cadena de valor, el cual es la relación entre el modo en que se desarrolla una actividad y el costo o ejecución de otra (Porter, 2000).

## Capítulo III: Metodología

### 3.1. Diseño metodológico

La investigación utilizó el método científico a través de una investigación básica, porque busca facilitar la comprensión de una realidad problemática específica (Hernández et al., 2014). Por lo tanto, se explicó la realidad de que viven los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque, requiriendo una guía o modelo de gestión asociativo que contribuya a su competitividad.

El estudio para facilitar la comprensión de una realidad compleja, inició con una exploración y posteriormente describió las características de las variables, derivando en que fue una investigación de tipo Descriptiva Propositiva, haciendo uso de técnicas como la entrevista y la encuesta para lograr los objetivos (Hernández et al., 2014).

La investigación fue de tipo no experimental, porque se realizaron estudios sin manipular el comportamiento de las variables; analizando solo las manifestaciones tal como se dan en la realidad. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no se puede influir en ellas porque ya sucedieron, es decir es sistémica y empírica (Hernández et al., 2014). Por lo tanto, el estudio fue de tipo no experimental con diseño transversal o transaccional, el cual se basa en la obtención de información en un momento dado.

Asimismo, tuvo un enfoque de investigación mixta, es decir en la investigación se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos. Las investigaciones con un enfoque mixto implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, y la interpretación es resultado de toda la información obtenida en su conjunto, lo cual fue necesario para estudiar mejor la realidad de los pequeños productores y lograr un mayor entendimiento de la problemática que se presenta (Hernández et al., 2014).

### 3.2. Contrastación de hipótesis y procedimiento de la investigación

La contrastación de hipótesis de la investigación no fue enfocada, porque la variable independiente (modelo de gestión asociativo) es cualitativa y la variable dependiente (competitividad orientada al comercio exterior) es cuantitativa.

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

La población empleada para la recolección de datos para el modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, orientado al comercio exterior, fue de 460 pequeños productores, considerándose como la unidad poblacional de la investigación.

**Tabla 1**

*Población de la investigación*

<b>Unidad Poblacional</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Agricultores de café de la comunidad	460	100%
<b>Total</b>	460	100%

#### 3.3.2. Muestra

Se empleó un muestreo probabilístico el cual requirió determinar su tamaño a través de la siguiente fórmula para población finita.

$$n = (z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / (e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$z$  = nivel de significancia que depende del nivel de confianza (para un nivel de confianza 90% un nivel de significancia de 1.645)

$p$  = parámetro de eventos favorables (para esta investigación será 0.5)

$q$  = parámetro de eventos favorables (para esta investigación será 0.5)

$N$  = población finita (460)

$e$  = margen de error (5% o 0.05)

Con estos valores se pudo calcular el tamaño de la muestra ( $n$ ).

$$n=171$$

**Tabla 2**

*Muestra de la investigación*

<b>Unidad Muestral</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Agricultores de café de la comunidad	171	100%
<b>Total</b>	171	100%

Se tuvo como muestra a 171 agricultores, a los cuales se realizó una encuesta (cuestionario).

Complementariamente se entrevistó a cinco (05) especialistas seleccionados de manera no probabilística a juicio.

Para seleccionar a los especialistas se consideró las siguientes características:

- Perfil

Licenciados en Comercio y Negocios Internacionales con estudios de Maestría y con códigos de colegiatura en el Colegio de Licenciados en Administración.

- Importancia en el Modelo de Gestión

Los especialistas debieron responder de forma técnica las preguntas de la Entrevista estructurada, para identificar los componentes de gestión asociativa que contribuyen a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café.

- Años de Experiencia

Se requirió especialistas con una experiencia mínima de 5 años, después de emitido el título profesional, contrastando las autoras la fecha con la base de datos de Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

- Otra Formación Académica.

Se requirió que los especialistas envíen su Currículum Vitae (CV) documentado para observar que tengan al menos una constancia de Certificado de Estudio o Diplomado relacionado al Comercio exterior (exportaciones), Administración (gestión en Cooperativas y asociaciones) o Agronegocios.

- Área de Experiencia (Local o Internacional Profesional)

El especialista con mayor área de Experiencia fue el Master in Business Administration (MBA). Moràn con experiencia Local en Lambayeque, Piura y Cajamarca (trabajando con productores de Café) y en proyectos de innovación para caficultores de Colombia (Experiencia Internacional Profesional)

Los otros dos Especialistas solo tienen Experiencia local en Lambayeque y Lima.

– Funciones Actuales

El MBA se desempeña como gerente general de la Empresa ICOMEX Perú E.I.R.L. dedicada a la consultoría y ejecución de Proyectos financiados en el sector agro y de comercio exterior.

La Licenciada Pérez se desempeña como Administrativa y asesora comercial en el sector de Molinos y Arroz.

El Licenciado Chiroque se desempeña como Administrativo y Jefe de Importaciones de Suministros médicos para una importante red de clínicas que abarca Lima, Trujillo y Chiclayo.

### **3.4. Fuentes, técnicas de recolección y procesamiento de datos**

#### ***3.4.1. Fuentes***

##### **Secundarias.**

Las fuentes secundarias han sido utilizadas con la revisión documentaria de información de internet aporte complementaria para el desarrollo del informe de tesis.

##### **Primarias.**

Las fuentes primarias se emplearon para el capítulo de resultados para el informe de tesis, obteniendo datos de los instrumentos de guía de entrevista y cuestionario a fin de enfocar la recopilación de la información (trabajo de campo).

#### ***3.4.2. Técnicas***

##### **Encuesta.**

La encuesta fue de tipo estructurada y anónima donde se obtuvo información de utilidad para el objetivo específico uno de la presente investigación (Hernández et al., 2014).

## Entrevista

La entrevista se empleó para recolectar información útil de los especialistas para poder lograr el objetivo específico dos y tres de la presente investigación (Hernández et al., 2014).

### 3.4.3. Procesamiento de datos

Para la encuesta su tratamiento de datos fue a través del programa SPSS versión veinte cuatro y para la entrevista su procesamiento se vio mediante el programa Atlas TI versión 7.5

## 3.5. Tabla de resumen metodológica

**Tabla 3**

*Tabla de resumen metodológica*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas de recolección</b>
<b>Modelo de gestión asociativo</b>	Cultura organizacional	460	171	Primaria	Encuesta
	Liderazgo organizacional				
<b>Competitividad orientada al comercio exterior</b>	Actividades primarias	5	5	Primaria	Entrevista
	Actividades secundarias				

## Capítulo IV: Resultados y discusiones

### 4.1. Competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad de Penachí

El primer objetivo específico de la tesis fue diagnosticar la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque, para lo cual se evaluó inicialmente la confiabilidad del cuestionario, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 4**

*Estadística de fiabilidad*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
,704	,696	16

*Nota.* Información obtenida de la encuesta y procesada con el Software SPSS versión 23.

La tabla muestra el coeficiente de fiabilidad, con un Alfa de Cronbach de 0,704 (mayor o igual a 0.70), lo cual significó que el instrumento es confiable.

Posteriormente se aplicó estadística descriptiva a los ítems que corresponden a cada indicador, iniciando por la dimensión de actividades primarias.

#### **4.1.1. Actividades primarias**

La dimensión de actividades primarias se evaluó los indicadores de logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y según se describe a continuación.

**Tabla 5***Resultados de los indicadores de las actividades primarias*

<b>Actividades Primarias</b>	<b>Promedio</b>
Su producción de café, ¿Tiene calidad de exportación?	4,60
¿Cuántas hectáreas de café tiene en su propiedad?	1,64
¿Cuántas hectáreas alquila para el cultivo de café?	1,47
Toneladas de café producidas por hectárea - 2021	1,27
Cantidad de trabajadores empleados en la cosecha de una hectárea de cultivo de Café	1,48
Cantidad de cosechas realizadas en un año por hectárea	1,08
Porcentaje de desecho de café (fruta dañada) por hectárea cosechada	1,44
Importancia de tener almacén protegido para la cosecha de café	4,76
Necesidades urgentes para mejorar la distribución de café	1,03
La escasez de transporte, como debilidad para la comunidad	4,57
¿Quién compra la mayor cantidad de café?	1,95
Precio de venta por kilogramo de café - 2021	3,91
Cantidad de producción estimada para la venta al año	1,49
¿Qué tan importante consideran brindar un servicio que genere valor agregado a su café?	4,75

*Nota.* Información obtenida de la encuesta realizada a los pequeños productores y procesada con el Software SPSS versión 23.

Las actividades primarias están compuestas por factores que se relacionan con la excelente calidad de exportación que tiene su café según los pequeños productores, los productores poseen las hectáreas y cosechan las cantidades necesarias para cubrir la demanda internacional y nacional; asimismo los factores que limitan las actividades primarias se

identificó la escasez de transporte para el traslado del café y el precio de venta del café que perciben los productores es menor al del mercado (ver anexo N° 7), debido a que los compradores son empresas exportadoras intermediarias a pesar de que su café es de calidad y orgánico.

Los pequeños productores aseveran que poseen una producción de café que tiene excelente calidad para su exportación; donde el 65,50% de las personas encuestadas afirman que están totalmente de acuerdo, mientras que el 30,99% está de acuerdo, sin embargo, al 2,34% le es indiferente. Por otro lado, el 0,58% manifestó que está en desacuerdo y el otro 0,58% en total desacuerdo (ver anexo N° 5)

En el año 2021; el 83,04% de los productores encuestados han cosechado menos e igual a una tonelada por hectárea de café, 10,53% mayor a una y menor e igual a una, el 4,09% mayor a dos y menor e igual a tres, 1,17% mayor a tres y menor e igual a 4, y el 1,17% mayor a cuatro (ver anexo N° 6).

#### **4.1.2. Actividades de apoyo.**

En esta dimensión se evaluó los indicadores de abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

#### **Tabla 6**

*Resultado de los indicadores de las actividades de apoyo*

<b>Actividades de Apoyo</b>	<b>Promedio</b>
¿Está conforme con la disponibilidad del agua?	2,18
Aprovisionamiento principal para la siembra y cosecha de café, según los pequeños productores	2,44
¿Trasladaría usted su producción de café al centro de acopio de su asociación y de esta forma no vender a los acopiadores?	4,63

---

¿Es buena la comunicación con sus proveedores de insumos (plántones y abono) para la producción de café?	1,14
¿Qué tipo de riego realiza?	2,12
¿Qué herramienta agrícola utiliza con mayor frecuencia para el cultivo de café?	1,57
¿Qué equipo agrícola le gustaría adquirir para mejorar la producción de café?	1,80
¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones sobre comercialización y producción para exportar café?	2,65
¿Cuánto considera usted que conoce sobre la formalización o constitución de una asociación en SUNARP?	1,91
¿Cuánto considera usted que conoce sobre la formalización o constitución de una Cooperativa en SUNARP?	1,72

---

*Nota.* Información obtenida de la encuesta realizada a los pequeños productores y procesada con el Software SPSS versión 23.

Las actividades primarias están compuestas por factores que se relacionan con la disponibilidad de los pequeños productores de trasladar su producción de café al centro de acopio de su asociación y de esa manera evitar la venta a los intermediarios, del mismo modo los factores que limitan las actividades de apoyo son la escasez de conocimientos de los productores en temas de comercialización y producción para exportar el café y el limitado conocimiento que tienen sobre formalización de una asociación o cooperativa en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - SUNARP (ver anexo N° 9).

Según los datos obtenidos en la encuesta, el 33,33 % de los productores dicen que han recibido capacitaciones sobre comercialización y producción para exportar café regularmente, el 25,15% nunca ha recibido capacitaciones, y el 41.52% manifiestan que de cierta manera han recibido capacitaciones (ver anexo N° 8).

#### **4.2. Analizar como contribuye el componente de Cultura Organizacional de una gestión asociativa a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de la comunidad San Mateo de Penachí, Departamento de Lambayeque**

Este objetivo se llevó a cabo a través del proceso de triangulación, iniciando por el componente teórico que permitió analizar los indicadores de tipo de organización, la forma de producción, las creencias, innovación y aceptación al riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, la agresividad y estabilidad; seguido por el componente de resultados de las entrevistas aplicadas a especialistas en base a indicadores teóricos, para posterior discusión con antecedentes.

#### **Tabla 7**

*Resultados de los indicadores de la cultura organizacional*

<b>Indicadores</b>	<b>Resultados</b>
Tipo de organización recomendada	Una asociación, con la finalidad de realizar actividades colectivas de forma estable, y una cooperativa con la finalidad de que todos los socios cooperen en las actividades empresariales, buscando siempre la consolidación de los productores estabilidad laboral de los trabajadores y la confianza con el cliente internacional.
Formas de producción	Son por modulo, exclusivo e intensivo que permita satisfacer la demanda trabajando con una tecnología semi-industrial en el proceso productivo que es el secado en función a las normas HACCP, con el objetivo de optimizar los procesos de producción orgánica con Certificación Orgánica y Fair Trade.
Las creencias como limitantes de comercio exterior	Las creencias conlleva a desaprovechar las oportunidades que tiene las nuevas formas de agricultura con tecnología y la manera de revertir las creencias es a través de visitas o pasantías de los

---

	productores a asociaciones que han ido creciendo y logrado la exportación.
Proceso para innovar y aceptar el riesgo	Es un proceso continuo, tener una visión y metas alineados aun objetivo común, realizar un estudio de mercado a través del uso de herramientas de inteligencia comercial para ofertar un producto innovador a base de café de acuerdo a las necesidades del mercado.
Formas para tender al cliente de una organización	A nivel nacional de manera personalizada, generar acciones en el antes, durante y después con el fin de satisfacer y generar una experiencia en clientes que buscan algo distinto a los que están acostumbrados.  A nivel internacional a través de videos y envíos de muestras.
Proceso para una administración orientada a resultados	Los empleados deben conocer sus funciones, generando resultados e impactos medibles de manera objetiva. Realizar una gestión de calidad, eficiente y eficaces.  Elaborar una propuesta de valor para el empleado, combinando beneficios salariales y no salariales, siendo motivación para que la organización llegue al objetivo.
Proceso para que organización administre orientada a la gente (sociedad)	Elaborar un plan estratégico que incorpore una política de responsabilidad social a través de la educación (donaciones) a las poblaciones cerca al entorno. Conocer las necesidades de las personas y aplicar estrategias en el proceso por parte de la organización con el fin de lograr la satisfacción de las personas, complementando con transferencia de dinero para la compra de medicamentos con receta médica.
Procesos para una administración en equipo	Elaborar un plan de inducción, capacitación al interior de la organización, de contratación al personal. realizar de forma coordinada las actividades, a través del apoyo mutuo y contar en cada uno de los procesos con asistencia técnica centrándose en la calidad del producto y adoptar las innovaciones tecnológicas que les permita alcanzar los objetivos plasmados

---

---

Formas de evitar la agresividad desmedida en la administración	<p>Enfocarse en el recurso humano para lograr la eficiencia de los resultados respetando y delegando las funciones de cada uno de quienes forman la organización, y elaborar una política de sanciones.</p> <p>Asimismo, contratar un psicólogo especializado en temas de coaching y realizar charlas motivacionales.</p>
Formas de evitar quedarse en un escenario de estabilidad (conformismo) en el mediano plazo (de 3 a 5 años)	<p>Contar con un plan estratégico bien organizado, con objetivos de corto, mediano y largo plazo, y estar constantemente en capacitación para identificar importantes brechas y áreas de oportunidad lo cual puede ser aprovechado por la organización generando mayor valor a sus cliente y crecimiento de su patrimonio.</p> <p>Adaptarse a la tecnología a través de alianzas con universidades e instituciones públicas que permitan generar conocimientos de innovación tecnológica.</p>

---

*Nota.* Información obtenida de la entrevista aplicada a los especialistas.

La tabla presenta los resultados obtenidos en base a las dimensiones de la cultura organizacional, así como las recomendaciones y procesos a seguir para lograr los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, como las creencias limitan al comercio exterior y como romper esas barreras, de qué manera atender a los clientes con la finalidad de lograr una diferenciación de los competidores, como administrar la organización con responsabilidad social y el medio ambiente, y explica cómo evitar quedarse en un escenario de conformismo (ver anexo N° 10).

El tipo de organización recomendada por los especialistas para los pequeños productores de café en la comunidad San Mateo de Penachí es una asociación, debido a que dicha organización están constituidas para realizar actividades colectivas de una forma estable y democráticamente. Otro de los especialistas recomendó organizarse como una

cooperativa, con la finalidad de que todos los socios cooperen en las actividades empresariales.

Las formas de producción para pequeños productores de café, deben ser por módulos (trazabilidad) y darle exclusividad al cultivo de café mezclando con plantas que proporcionen un buen aroma. Con respecto a la mano de obra deben realizar un trabajo comunitario y rotativo para no incluir en gastos externos y se debe hacer un plan para el de cambio de árbol siendo más idóneo cada 7 años. También se especificó realizar una producción intensiva para así satisfacer la demanda, trabajar con una tecnología semi – industrial con respecto al secado y/o Packing del café bajo las normas Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP), con el fin de optimizar los procesos de producción. Debido a la gran demanda incrementada POST COVID 19, los mercados internacionales apuestan por productos orgánicos, para llegar a ellos se recomendó tener una buena transparencia en la cadena de valor y para tener un crecimiento económico sostenibles en grano verde recomendaron contar con certificaciones como son la Certificación Orgánica y la certificación Fair Trade.

Los procesos para innovar y aceptar el riesgo en una nueva organización deben estar alineados al logro de un objetivo común, tener una visión y metas concretas, además de ello para minimizar el riesgo se debe asegurar que los productores no se encuentren registrada en la base crediticia del Perú, el cual recopila la información más completa de endeudamiento de las personas y empresas (INFOCORP) ,se debe ofrecer un producto de calidad a un precio superior al de la bolsa de valores, realizar un estudio de mercado haciendo uso de las herramientas de inteligencia comercial para ofertar productos innovadores y participar en eventos organizados por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), de tal forma ello aportará al crecimiento económico de su comunidad, distrito, provincia, departamento y país.

### **4.3. Analizar como contribuye el componente de Liderazgo Organizacional de una gestión asociativa a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de la comunidad San Mateo de Penachí, Departamento de Lambayeque**

Este objetivo se diseñó en base a indicadores del marco teórico, como la extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, la estabilidad emocional, la estructura de iniciación y la consideración que deben incluir los líderes en una organización, lo cual se realizó a través de una entrevista a cinco (05) especialistas.

**Tabla 8**

*Resultados de los indicadores del liderazgo organizacional*

<b>Indicadores</b>	<b>Resultado</b>
Formas de incluir la extroversión en el liderazgo de una nueva organización	Generar confianza e influenciar en su personal a través de una comunicación clara con dirección a los objetivos de la organización. Capacitar a los miembros de la organización en el idioma inglés para reforzar su capacidad de comunicación con los clientes internacionales.
Formas para incluir la adaptabilidad en el liderazgo de una nueva organización	Establecer los Kip`s que medirán su desempeño para que los socios. Tener personas capacitadas en la gestión y competitividad permitirá alcanzar la internacionalización, y establecer los requisitos indispensables para contratar al gerente de la cooperativa con capacidad de transformarse y adaptarse con todo el talento humano de acuerdo a las necesidades del cliente y el mercado.
La meticulosidad en el liderazgo de la organización	Incluir una cuota de género femenino para el personal administrativo y en todos los comités de la organización con capacitación constante. Establecer un flujograma de comunicación formal e informal.

---

Proceso para incluir la estabilidad emocional en el liderazgo de la organización.	Organizar capacitaciones a los productores y representativos de cada uno de sus parientes que permita mejorar la estabilidad emocional y confiar en el liderazgo organizacional para comercializar café en el mercado exterior.  Requiere de mucha lectura, capacitaciones y videos formativos, motivándolos a que desarrollen capacidades creativas.
Proceso para incluir la apertura a las experiencias en el liderazgo organizacional	Participar en ferias, misiones comerciales y pasantías a otros departamentos del país y el extranjero. Establecer convenios y capacitaciones que permita cumplir la exigencia del mercado internacional.
La dinámica de roles en el liderazgo organizacional	Desarrollar indicadores de rotación de socios por comité, emplear el papiro competencia y la herramienta Empaty Map.  Crear un taller de gamificación para la dinámica de roles de las diferentes áreas administrativas los cuales deben estar bien organizadas y estructuradas que les permita tener una visión hacia la internacionalización.
Proceso para fomentar una cultura de consideración (confianza) entre asociados o socios de una organización	Realizar reuniones y capacitaciones que permitan fomentar a través de ello una cultura de confianza brindando información veraz y actualizada.  Desarrollar una comunicación asertiva.

---

*Nota.* Información obtenida de la entrevista aplicada a los especialistas.

La tabla N° 8, presenta las medidas y características a adoptar para tener buenos líderes y administradores en nueva organización, como generar la confianza entre los socios, el proceso para la apertura a las experiencias en el liderazgo organizacional participando en pasantías, misiones comerciales y ferias nacionales e internacionales (ver anexo N° 11). Asimismo explica como adoptar la meticulosidad, adaptabilidad, la extroversión, la

estabilidad emocional y la dinámica de roles en el liderazgo de una nueva organización de pequeños productores de café orientado al comercio exterior.

Para realizar la dinámica de roles se debe emplear la herramienta empathy map, el papiro competencia para identificar vestimenta de los compañeros de trabajo y cargos, desarrollar indicador de rotación de socios por comité, crear un taller de gamificación para determinar los roles de las diferentes áreas y de esa manera tenerlos bien organizados y estructuradas con una visión hacia la internacionalización. También es necesario tener aliados estratégicos que nos orienten a exportar en un corto plazo.

Para incluir la adaptabilidad en el liderazgo de una nueva organización de pequeños productores de café, con la capacidad de transformarse y el talento humano que tiene la organización debe adaptarse de acuerdo a la necesidad del mercado y del cliente, para ello debe tener más acceso a la innovación y ser más competitivos en el mercado local con miras a tener alcance global. También se debe establecer requisitos para la contratación del gerente de la cooperativa, incluir los Indicador Clave de Desempeño (KPI'S) para que los socios puedan tomar decisión de dejarlo en el cargo o retirarlo. Asimismo, es necesario tener personas capacitadas en la gestión, lo cual permitirá alcanzar la internacionalización.

Para fomentar una cultura de consideración entre los socios de una nueva organización, se debe desarrollar una comunicación asertiva entre los socios a través de reuniones, capacitaciones y relacionarlos a través de juegos donde participen e involucre a todos los socios participación lo cual va a fomentar una cultura de confianza. Asimismo, se debe brindar información veraz y actualizada.

#### 4.4. Discusión

La discusión se llevó a cabo en función al objetivo general y a los objetivos específicos, según se detalla a continuación:

Con respecto al primer objetivo específico el antecedente que indica Regalado (2018) “Asociatividad de productores rurales de café orgánico en la provincia de Rodríguez de Mendoza para la exportación, 2018”, se diagnosticó y determino que existe la carencia de conocimiento sobre asociatividad, exportación y mercadeo, lo cual se refleja en la promoción de ventas, participación en ferias, control de sus costos de producción y que la mayoría son productores independientes, no tienen acceso a financiamiento para la producción y no cuentan con el apoyo del Estado, a diferencia de la presente tesis los productores producen café de buena calidad pero tienen poca disponibilidad de agua, presentan una debilidad con respecto al transporte para su localidad y una débil información en comercialización, y la mayoría venden su producción a intermediarios, por lo cual se considera que los pequeños productores deben formar una cooperativa para recibir apoyo financiero y asistencia técnica por parte del estado, ya que el 68,42% del objeto de estudio están dispuestos a transportar su producción de café al acopio de su asociación y el 98,25% consideran como una necesidad urgente exportar directamente al extranjero, teniendo como resultado un crecimiento en los ingresos de económicos de la población y del país.

En el segundo objetivo específico, el antecedente de Fernández (2018), implemento un modelo de gestión asociativo para el mejoramiento de la producción y comercialización de café en la asociación artesanal de centro de comercialización de productos agropecuarios Tipishca, determina que el desarrollo de gestión asociativo debe ejecutarse desde un enfoque de procesos porque ayuda a la adaptación de las actividades y procedimientos que realiza la organización, con respecto a la presente investigación, se determinó que para tener una organización eficiente y competitivo es fundamental presentar una cultura organizacional

solida con miras a la internacionalización por lo cual establece características y estrategias que debe aplicar la organización así como las formas de producción orgánica, certificada e intensiva, participar en eventos organizados por el estado, tener una visión, metas, generar acciones en el antes, durante y después en los clientes, entre otros.

En el tercer objetivo específico, sobre como el componente de liderazgo organizacional de una gestión asociativa contribuye a la competitividad orientada al comercio exterior, el antecedente de Flores (2016) , planteó un modelo de asociatividad que posibilite mejorar la gestión empresarial y el manejo integral de cultivos, de los productores cafetaleros del distrito de Kañaris, en el cual se enfocó en facilitar la conducción del trabajo asociativo que ayude a generar capacidades personales en los socios y una visión empresarial de tal modo que permita la estandarización y calidad del producto, para fortalecer la organización en el tiempo y lograr la sostenibilidad, en comparación con la presente investigación se presenta estrategias y técnicas de gestión adecuadas que contribuirán en el desarrollo de un modelo de gestión asociativo competitivo, asimismo establece las pautas y características que los miembros de la organización deben poseer para tener una organización estable y eficiente.

Para el objetivo general, relacionado a la estructura del modelo de gestión, el antecedente que proporciona Guerra y Torres (2017), se centra en variables encontradas como la extensión de tierras que posee cada productor, propensión del agricultor a formar parte de una asociación de café orgánico, marca, producción orgánica, logística de acopio o abastecimiento, valor agregado al café (envases y aromas) y exportación a mercados desarrollados como es el caso de Alemania; en comparación con la presente investigación que propone un modelo con fundamento legal y teórico, incorporando la secuencia de la teoría del cambio hasta llegar a un detallado cronograma con responsables, tiempo y seguimiento dinámico.

## **Capítulo V: Propuesta del modelo.**

La investigación presentó como objetivo general “Diseñar un Modelo de gestión asociativo para contribuir a la Competitividad orientada al comercio exterior, en Productores de San Mateo de Penachí”, logrado en base a los resultados del capítulo IV.

### **5.1. Fundamentación Legal del Modelo Asociativo Tipo Cooperativa**

El modelo asociativo tipo cooperativa sostiene su justificación legal en la ley general de cooperativas, la cual se especifica posteriormente.

#### ***5.1.1. Ley General de Cooperativas (N°15260)***

La ley N° 15260, fomenta y protege el cooperativismo como una técnica competente que contribuye al crecimiento económico, a reforzar la democracia y a practicar la equidad social. Asimismo, asegura su libre desarrollo y autonomía (Congreso de la República del Perú, 1964, Artículo 1).

Las organizaciones como cooperativa deben integrarse sin fines de lucro. Estas organizaciones se constituirán en asamblea general, donde se consentirán los estatutos, se firmará el capital inicial y se seleccionarán a los integrantes de los consejos y comités y en seguida se deberá solicitar al Instituto Nacional de Cooperativas el reconocimiento oficial e inscripción en los registros públicos, en cual quedara inscrito como persona jurídica (Congreso de la República del Perú, 1964, Ley N° 15260, Artículo 3, 11,12,13).

La ley general de Cooperativa establece obligaciones y limitaciones, que deberán ser cumplidas estrictamente por las cooperativas. Las obligaciones que deben ejecutar las cooperativas están compuestas de preceptos fundamentales, teniendo a manera de inicio la expedita adherencia y apartamiento de los socios, observación democrática, reparto de los excedentes de acuerdo a la intervención de los miembros, suscitar la enseñanza cooperativa, participación constante durante el proceso de integración e irrepartibilidad de la reserva de la

organización. Por otro lado, como normas básicas se establece que los socios tendrán la paridad en derechos y obligaciones sin discriminación alguna, también el derecho a votar, estar conformada por un número variable e ilimitado de capital y socios según los fines y naturaleza de la cooperativa (Congreso de la República del Perú, 1964, Artículo 5).

Como limitaciones las cooperativas no podrán crear pactos con terceros para participar de los beneficios que la ley dispone, pertenecer a otras entidades distinta a los fines de cooperativa o realizar actividades diferentes a las establecidas en el estatuto. Asimismo, queda prohibido, ejecutar operaciones económicas que conduzcan al monopolio y dar preferencia a los socios de alto rango (Congreso de la República del Perú, 1964, Ley N° 15260, Artículo 6).

### ***5.1.2. Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias N° 31335***

La ley N° 31335, tiene como fin el desarrollo organizacional, sostén y promoción de las cooperativas agrarias de usuarios y sus organismos de integración, proporcionando al mismo tiempo un régimen tributario que replique a su índole y al modelo de acciones que ejecuten por medio de sus miembros (Congreso de la República del Perú, 2021, Artículo 1).

La Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias define a las cooperativas agrarias de usuarios como una asociación de individuos que ejecutan una acción agrícola, forestal y/o ganadera, y se han organizado de manera deliberada a través de una empresa de carácter grupal y dirigido democráticamente cumpliendo a través de las normas cooperativas. Estas cooperativas tienen un objetivo primordial ofrecer asistencias vinculados con la actividad de sus socios, así como aprovisionamiento de productos y servicios, comercialización, producción, transformación y servicios productivos y post productivos en general, financiamiento y asesorías técnicas,

practicando con ellos actos cooperativos (Congreso de la República del Perú, 2021, Ley N° 31335, Artículo 3).

El Estado, permite a las cooperativas agrarias de usuarios participar en eventos de promoción comercial y su acceso a los mercados nacionales e internacionales, fomenta su desarrollo tecnológico, empresarial, financiero, productivo, agroindustrial y seguridad jurídica de las tierras, facilita la gestión entre los agentes económicos y servicios privados para su promoción, comercialización, tecnología, financiamiento, entre otros, siempre y cuando las cooperativas se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Cooperativas Agrarias a cargo del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Asimismo, con la presente ley los ingresos netos obtenidos por la cooperativa agraria de usuarios, se encuentran inafectos al impuesto a la renta, siempre y cuando sean producto de las actividades de actos cooperativos (Congreso de la República del Perú, 2021, Ley N° 31335, Artículo 21).

### ***5.1.3. Ley de Reconversión Productiva Agropecuaria N° 29736***

La reconversión productiva es el cambio de una producción agropecuaria distinto a la actual, con el cual se pretende innovar o agregar un valor a la producción a través de sistemas tecnológicos eficientes durante toda la cadena productiva, por lo cual el estado fomenta y ejecuta programas y proyectos de reconversión productiva, siendo los responsables de la ejecución y dirección el ministerio de agricultura, los gobiernos regionales y los gobiernos locales (Congreso de la República del Perú, 2011, Ley N° 29736, Artículo 2).

La ley N° 29736 tiene como fin impulsar el desarrollo sostenible del sector agropecuario de manera sostenible y rentable, mejorar y ampliar la producción, la productividad y la competitividad agropecuaria, mejorar las actividades de comercialización a nivel nacional e internacional y fomentar la seguridad alimentaria. Asimismo, responde a los componentes de inversión, tecnología, comercialización y evaluación, lo cual abarca el

financiamiento o cofinanciamiento, provisión y abastecimiento de semillas nacionales e importadas, apoyo para la adquisición de fertilizantes, acceso al crédito, desarrollo del capital humano, asistencia técnica permanente, monitoreo, control y retroalimentación de cada proyecto o programa (Congreso de la República del Perú, 2011, Artículo 3,4).

#### ***5.1.4. Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar N° 30355***

La agricultura familiar se define como el modo de vida y reproducción que realizan los pobladores de un mismo núcleo familiar y pertenecen a una zona rural, dedicados al sector agrícola, pecuaria, acuícola, entre otros (Congreso de la República del Perú, 2015, Ley N° 30355, Artículo 3).

La Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar, establece lineamientos que contribuyen en el desarrollo y la promoción de la agricultura familiar entre los cuales son formalizar los títulos de los predios que poseen, priorizar el acceso de los pequeños productores a los programas de mejoramiento de capacidades técnicas y el uso de tecnología, promover y gestionar proyectos y programas para el acceso a los servicios básicos de las familias, al financiamiento y asistencia técnica. Asimismo, promueve y estimula la asociatividad y cooperativismo de los agricultores familiares a través de programas que contribuyan en las capacidades de gestión técnica y empresarial, por otro lado, permite que los productores familiares participen en las ferias nacionales e internacionales (Congreso de la República del Perú, 2015, Ley N° 30355, Artículo 6).

#### ***5.1.5. Ley que Establece Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva (Procompite, Ley N° 29337)***

La implementación de la estrategia PROCOMPITE (herramienta de política de desarrollo económico local productivo) se inició desde el 2009, a través de fondos concursables para el co-financiamiento de las ideas de negocio de las cadenas productivas y

la ley 29337, establece procedimientos y metodologías para la implementación, ejecución y evaluación de los proyectos de pequeños productores que se localizan en zonas donde existe escasa inversión privada (Presidencia de la República del Perú, 2021, Ley N° 29337, Artículo 2).

El importe de co-financiamiento para los planes de negocio es menor o igual al 10% de los recursos presupuestados para los gastos destinados a proyectos otorgados a los gobiernos regionales o locales (Presidencia de la República del Perú, 2021, Ley N° 29337, Artículo 7).

#### ***5.1.6. Ley que Regula el Servicio de Extensión Agropecuaria (N° 31368)***

El servicio de extensión agropecuaria es un servicio de carácter público, permanente y descentralizado, lo cual a través de la Ley N° 31368 incluye la capacitación y asistencia técnica a productores agropecuarios el cual facilita la adaptación, manejo de tecnología y conocimientos que contribuyen en la mejora de procesos productivos agropecuarios, incluyendo innovaciones tecnológicas, organizacional, empresarial y ambiental, lo cual significa un apoyo a los pequeños productores para fortalecer e incrementar la competitividad de su producción (Congreso de la República del Perú, 2021, Ley N° 31368, Artículo 7).

## **5.2. Fundamento Teórico del Modelo**

La asociatividad es un mecanismo de integración entre pequeños productores con un objetivo común (Olave, 2005). Por lo cual el modelo tendrá según los especialistas de (IICA, 2018) las siguientes dimensiones.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional permite deducir el porqué de los hechos en una cooperativa, así como por qué se ha elegido ciertos líderes, cuáles son los valores que integran al equipo de trabajo, entre otros. Esto implica la creación de confianza entre los miembros de la

cooperativa, lo cual está compuesta por tres indicadores como son la organización, la forma de producción y las creencias (IICA, 2018).

Asimismo tener una cultura organizacional sólida con miras a la internacionalización es muy importante para una cooperativa de pequeños productores ya que esto brinda seguridad para el logro de sus objetivos, sin embargo esto representa un proceso complejo pues implica la práctica de un método de significado mutuo por los integrantes, lo que conlleva a diferenciar a una organización de las otras (Robbins & Judge, 2009), esto comprende características, que serán indicadores complementarios para esta dimensión, los cuales son innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

### **Liderazgo organizacional**

Esta dimensión está compuesta por dos indicadores, como son la teoría basada en el comportamiento y la teoría basada en las características. La teoría basada en las características incorpora cinco de factores de la personalidad que los líderes deben adoptar como son la extroversión, adaptabilidad, meticulosidad la estabilidad emocional y la apertura a las experiencias. Por otro lado, la teoría basada en el comportamiento incorpora a dos factores denominadas estructuras de iniciación y consideración que agrupan la mayor parte de los comportamientos de liderazgo, pues el autor determina que las cooperativas requieren líderes sólidos y una administración eficiente para lograr los objetivos de la organización (Robbins & Judge, 2009).

**Tabla 9***Indicadores del modelo*

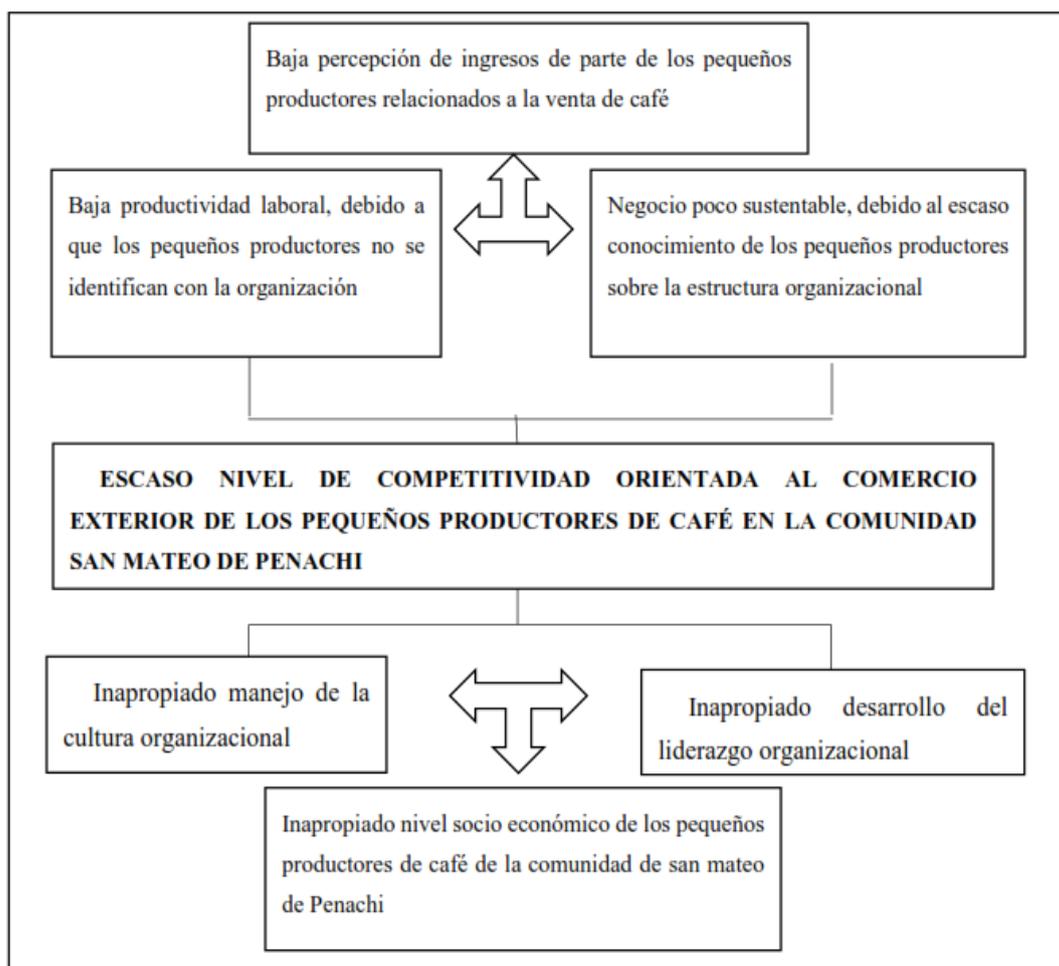
<b>Variable de estudio</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Modelo de gestión asociativo</b>	La asociatividad es un mecanismo de integración entre pequeños productores con un objetivo común (Olave, 2005). Este modelo se puede ejecutar mediante la implementación de una cultura organizacional y liderazgo organizacional en los pequeños productores.	<b>Cultura organizacional</b>	La Organización Las formas de producción Las creencias Innovación y aceptación del riesgo Atención al cliente Orientación a los resultados Orientación a la gente Orientación a los equipos Agresividad Estabilidad
		<b>Liderazgo organizacional</b>	Extroversión Adaptabilidad Meticulosidad La estabilidad emocional Apertura a las experiencias La estructura de iniciación La consideración

### 5.3. Necesidades del Modelo

Las necesidades del modelo son derivados, de los resultados del capítulo IV de la presente investigación la cual fue estructurada en un árbol de problemas de causas y efectos.

**Figura 2**

*Árbol de problema.*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos de la encuesta a los pequeños productores.

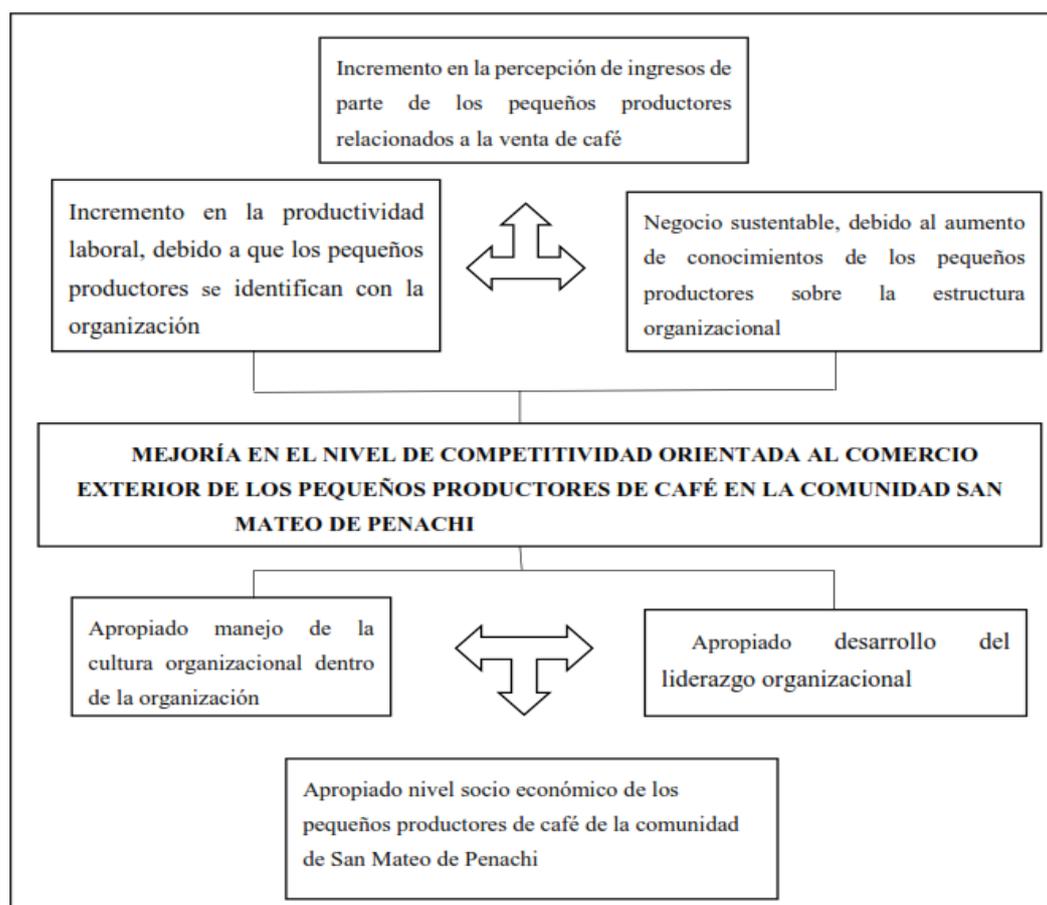
El problema detectado fue el escaso nivel de competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la comunidad San Mateo de Penachí, las causas son inapropiado manejo de la cultura organizacional que limitan la cadena de valor del café logrando desaprovechar las oportunidades que tiene hoy en día las nuevas formas de la agricultura con tecnología e inadecuado desarrollo del liderazgo organizacional debido a la falta de capacitaciones lo cual dificulta la internacionalización de la organización, estos

problemas han provocado una baja productividad laboral , negocio poco sustentable originando una baja percepción de ingresos por parte de los pequeños productores de la comunidad de San Mateo de Penachí.

#### 5.4. Objetivos del Modelo

**Figura 3**

*Objetivos del modelo.*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos de la encuesta a los pequeños productores.

El objetivo principal del modelo es la mejoría en el nivel de competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la comunidad de San Mateo de Penachí, amoldando un modelo donde exista un correcto y detallado manejo de la cultura organizacional que va a permitir aprovechar las oportunidades que se tiene hoy en día en las nuevas formas de la agricultura con tecnología; y un adecuado desarrollo del liderazgo organizacional impulsando más capacitaciones entre los pequeños productores y su entorno

para que adquieran estabilidad emocional y con ello se logre la ansiada internacionalización de la organización, esto va a permitir el incremento de la productividad laboral y un negocio sustentable, por ende los pequeños productores van a tener un incremento en la percepción de ingresos de los pequeños productores relacionados a la venta de café.

## 5.5. Matriz de Evaluación

**Tabla 10**

*Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Principales mercados internacionales demandantes de café (Estados Unidos, Alemania y Bélgica)	0.15	2	0.3
2. Financiamiento no reembolsable por instituciones ( Innóvate Perú, Sierra Exportadora y Procompite)	0.07	1	0.07
3. Asistencia técnica que proporciona el estado	0.06	1	0.06
4. Tratado de Libre Comercio (TLC) con EE. UU y acuerdo comercial con la Unión Europea (Alemania y Bélgica)	0.12	2	0.24
5. Crecimiento del número de países demandantes de café de 44 países (2018) a 48 países (2019)	0.1	2	0.2
	<b>0.5</b>		<b>0.87</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Brasil principal exportador de café	0.15	2	0.3
2. Inestabilidad política debido al nuevo gobierno	0.08	1	0.08
3. Poca inversión del Estado en la educación rural	0.05	1	0.05
4. Disminución de importaciones por parte de Estados Unidos en un 2.8%	0.12	2	0.24
5. Bruscos cambios climáticos (lluvias intensas – sequia)	0.1	2	0.2
	<b>0.5</b>		<b>0.87</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.74</b>

*Nota.* Datos obtenidos de los resultados de la presente investigación.

**Tabla 11***Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)*

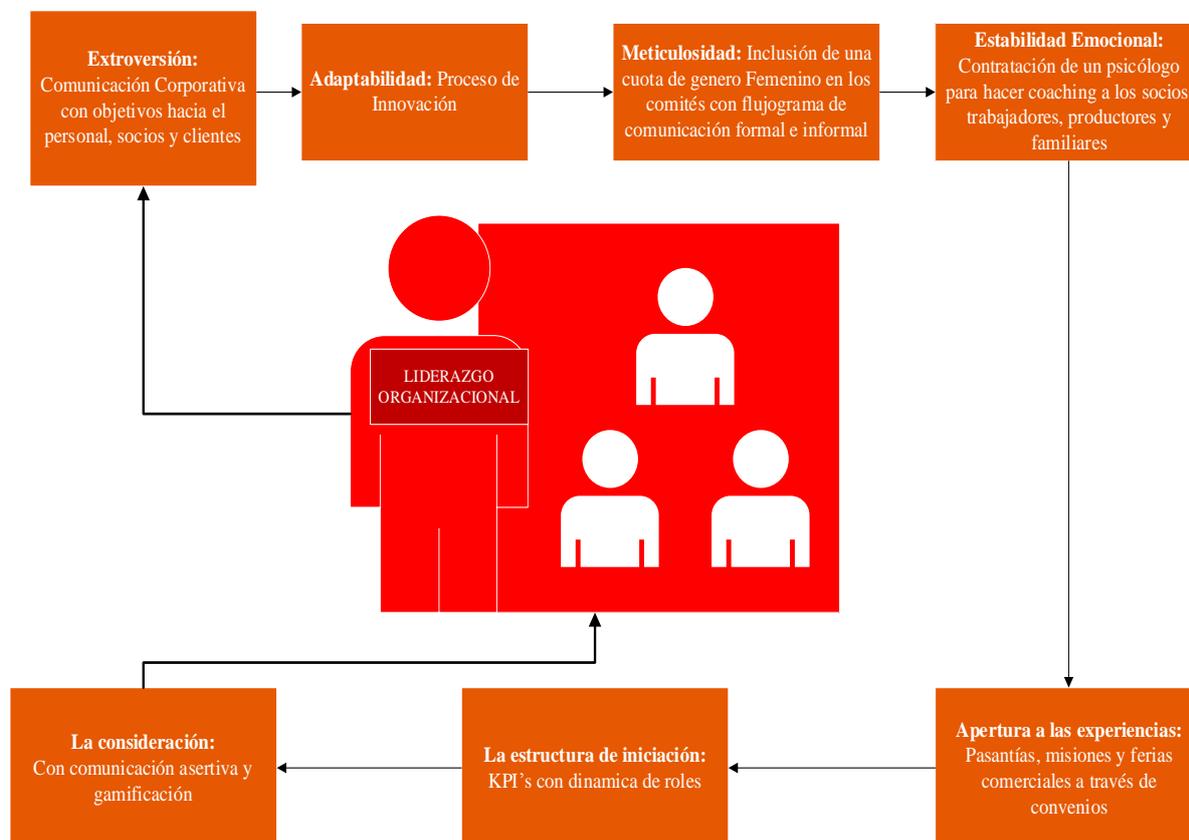
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Suelo propicio en la Comunidad de San Mateo	0.15	2	0.3
2. Producto 100% orgánico, con más de 743 ½ ha. de café	0.18	2	0.36
3. Los pequeños productores están de acuerdo en trasladar su producción de café al centro de acopio de su asociación	0.12	1	0.12
4. El 65,50% de los pequeños productores está totalmente de acuerdo que su producción tiene calidad de exportación	0.07	2	0.14
5. El 64,91% de los pequeños productores tiene menos del 1% de desecho de café por hectárea cosechada	0.08	2	0.16
	<b>0.6</b>		<b>1.08</b>
<b>Debilidades</b>			
1. El 83,04% de pequeños productores presenta una oferta de café menor o igual a una tonelada por hectárea	0.12	1	0.12
2. Carencia de herramientas y equipos tecnológicos para el cultivo y cosecha de café	0.15	1	0.15
3. El 51,46% de los pequeños productores considera que no conoce nada sobre formalización de una cooperativa en SUNARP	0.04	1	0.04
4. El 66,67% de los pequeños productores venden su producto a empresas exportadoras intermediarias	0.04	1	0.04
5. Los pequeños productores están en desacuerdo con la disponibilidad del agua y transporte	0.05	2	0.1
	<b>0.4</b>		<b>0.45</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.53</b>

*Nota:* Datos obtenidos de los resultados de la presente investigación.

## 5.6. Esquema del Modelo

**Figura 4**

*Liderazgo organizacional como componente del modelo*



*Nota.* Directrices derivadas de los resultados de la investigación.

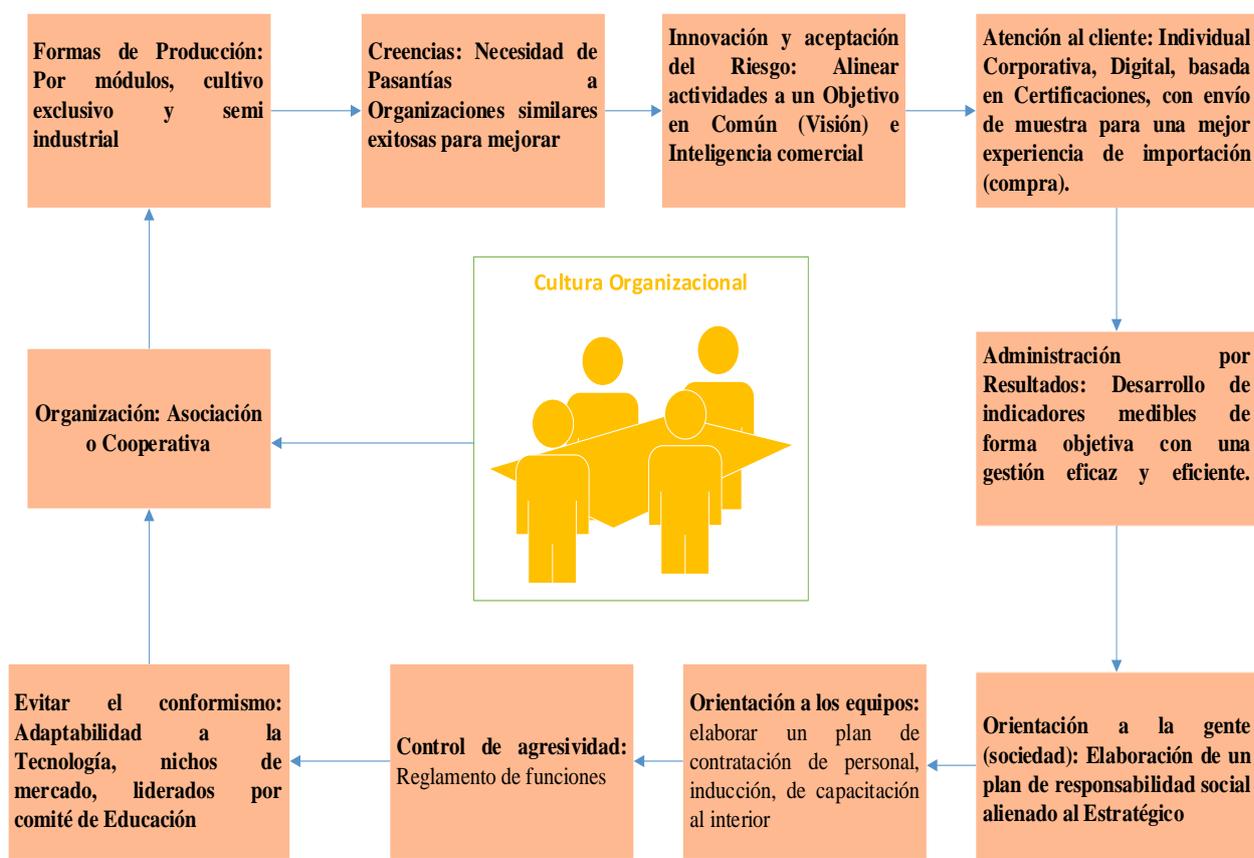
El liderazgo organizacional debe presentar las siguientes directrices:

- Extroversión, tener una comunicación corporativa con los objetivos hacia el personal, socios y clientes.
- Adaptabilidad, al proceso de innovación.
- Meticulosidad, inclusión de una cuota de género Femenino en los comités con flujograma de comunicación formal e informal
- Estabilidad Emocional, por cual se requiere contratar un psicólogo para hacer coaching a los socios, trabajadores, productores y familiares.

- Apertura a las experiencias, asistir a pasantías, misiones y ferias comerciales a través de convenios.
- La estructura de iniciación, establecer KPI's con dinámica de roles.
- La consideración, con una comunicación asertiva y gamificación.

**Figura 5**

*Cultura organizacional como segundo pilar del modelo*



*Nota.* Estrategias derivadas de los resultados de la investigación.

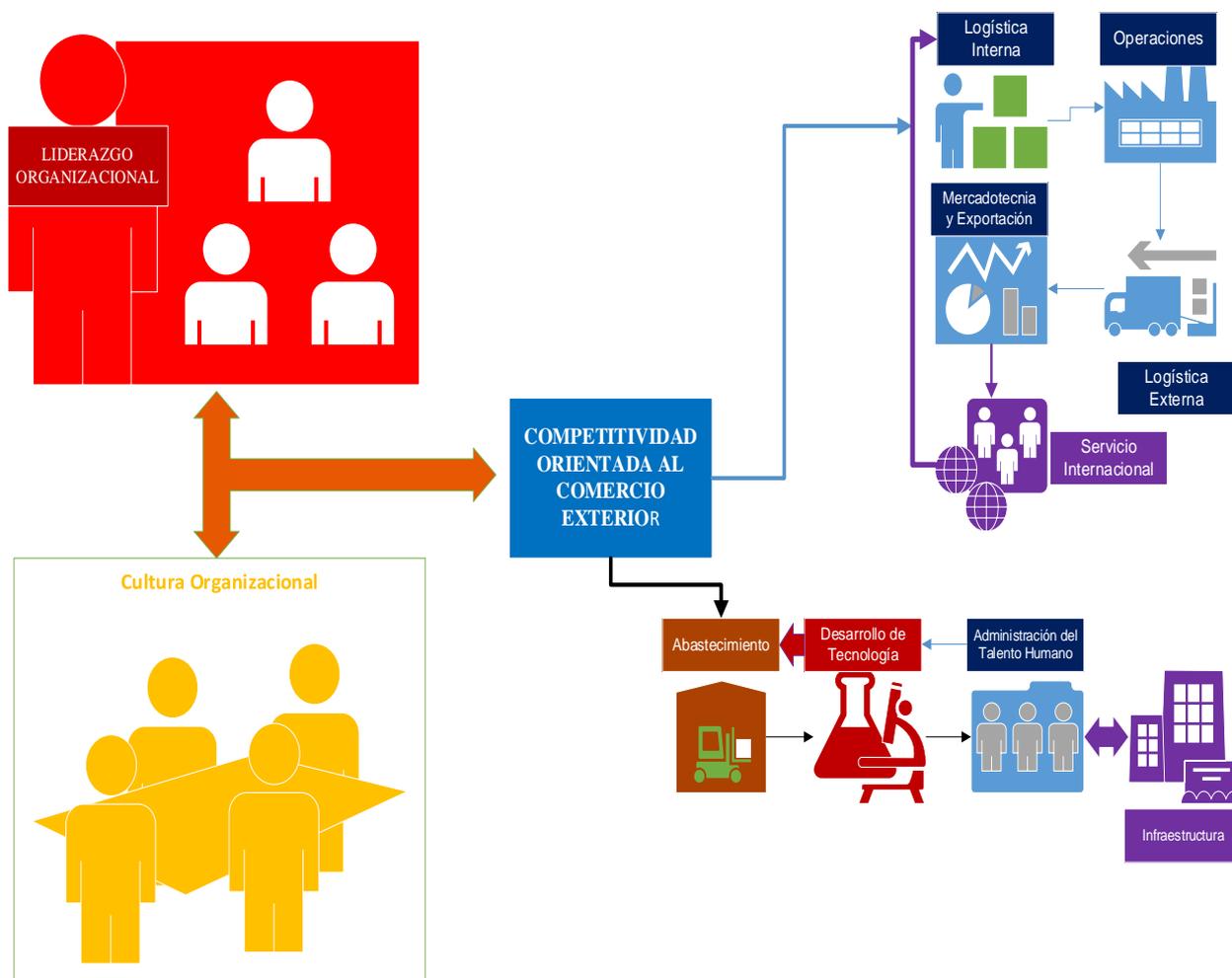
Para una cultura organizacional óptima, las asociaciones deben contar con estrategias, así como:

- Formas de producción, deben ser por módulos, cultivo exclusivo y semi-industrial.
- Creencias, necesidad de pasantías a organizaciones similares exitosas para mejorar.

- Innovación y aceptación del riesgo, alinear actividades aun objetivo común (Visión) e inteligencia comercial.
- Atención al cliente, de forma individual, corporativa, digital basada en certificaciones, con envío de muestras para una mejor experiencia de importación (compra).
- Administración por resultados, desarrollo de indicadores medibles de forma objetiva con una gestión eficaz y eficiente.
- Orientación a la gente (Sociedad), elaboración de un plan de responsabilidad social alineado al estratégico.
- Orientación a los equipos, elaboración de un plan de contratación de personal, inducción, de capacitación al interior.
- Control de agresividad, establecer un reglamento de funciones.
- Evitar el conformismo, con la adaptabilidad a la tecnología, nichos de mercado, liderados por comité de educación.
- Organización, en una asociación o cooperativa.

**Figura 6**

*Modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la comunidad de Penachí.*



*Nota.* Modelo ordena en función a los resultados de la investigación.

### **Planteamiento o propuesta de valor:**

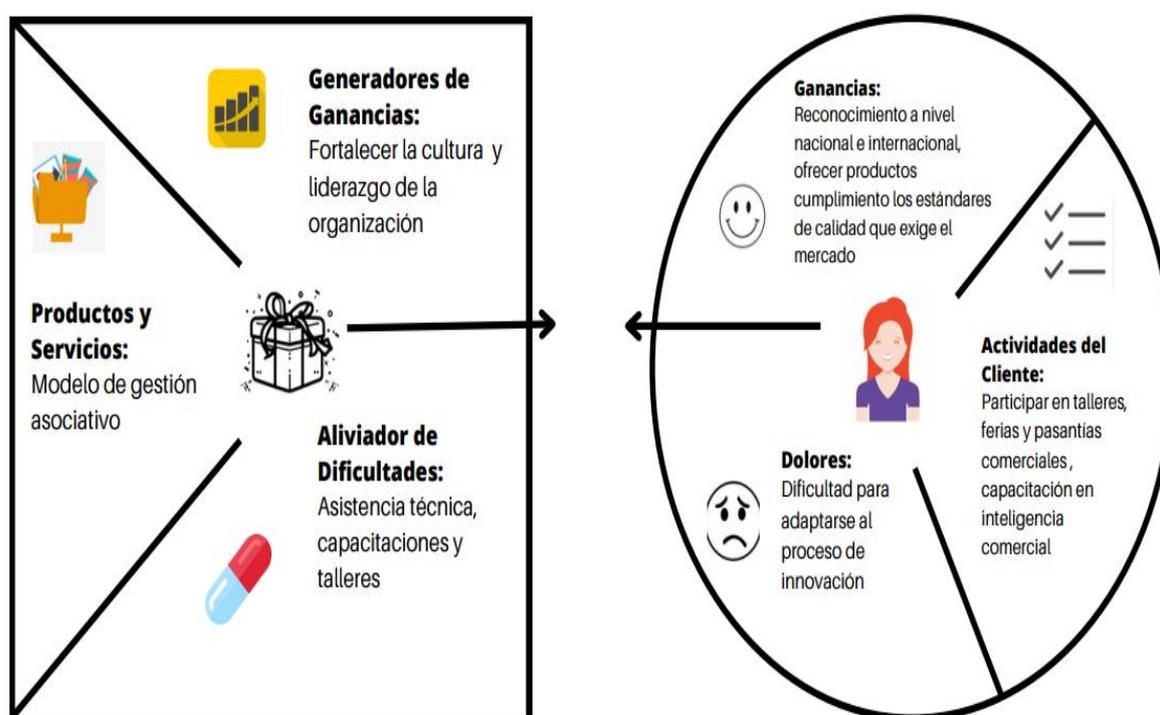
El modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, está basada principalmente en una buena cultura organizacional y el manejo del liderazgo organizacional, por lo cual debe adoptar características y estrategias con el recurso

que cuentan los pequeños productores así como la infraestructura y con una adecuada administración del talento humano, adaptándose al desarrollo de la tecnología, para abastecer el mercado internacional.

Asimismo, deben adaptar el manejo de una óptima y eficiente logística interna y externa que conllevan a lograr el objetivo de la organización a través de las operaciones y el uso de la mercadotecnia y los servicios internacional que se requiere para una exportación.

**Figura 7**

*Lienzo de propuesta de valor*



*Nota.* Lienzo derivado de los resultados de la investigación.

## 5.7. Disponibilidad o Predisposición de los Asociados

**Tabla 12**

*Agricultores con propensión a formar una cooperativa*

<b>Estrato</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Población (agricultores asociados)	460	100%
Muestra (agricultores asociados)	171	37.17%
<b>Población disponible según encuesta</b>	288	62.48%

*Nota.* Datos obtenidos de la Metodología y de Resultados de procesar encuesta.

El 62.48% de los encuestados, de una muestra de 171 personas, respondieron que sí estarían de acuerdo en trabajar su gestión de forma asociativa con una cooperativa, derivando que al multiplicar el 62.48% por la población de 460, se obtenga 288 agricultores que estarían disponibles a ejecutar las actividades que proponga el modelo de gestión asociativo.







## 5.9. Costos

**Tabla 14**

*Costos para el plan de Inversiones*

<b>1. Costos en Activos Fijos</b>		
<b>1.1. Tangible</b>	Dólares	Soles
Maquinaria y Equipos	\$15,254.20	S/.54,915.25
Equipos informáticos	\$3,389.83	S/.12,203.39
Mobiliario	\$847.46	S/.3,050.85
<b>Total Tangible (AFT)</b>	<b>\$19,491.53</b>	<b>S/.70,169.49</b>
<b>1.2. Intangible</b>		
<b>Estudios en Formulación</b>		
Convocar a los agricultores con intención de Invertir	\$1,000.00	S/.3,600.00
<b>Puesta en Marcha</b>		
Acercamiento al Ministerio de Producción	\$500.00	S/.1,800.00
Otros costos de gestión para ejecución	\$1,000.00	S/.3,600.00
<b>Organización</b>		
Elaboración de Objeto social y minuta como Cooperativa	\$138.89	S/.500.00
Constitución formal de la Cooperativa (Sunarp y sunat)	\$111.11	S/.400.00
Establecimiento de jefes por comités	\$55.56	S/.200.00
<b>Total Intangible</b>	<b>\$2,805.56</b>	<b>S/.10,100.00</b>
<b>Total Fijo</b>	<b>\$22,297.08</b>	<b>S/.80,269.49</b>
<b>2. Capital de Trabajo</b>		
<b>2.1. Disponible</b>		
<b>Efectivo para:</b>		
Capacitación en el Modelo a los jefes y colaboradores	\$500.00	S/.1,800.00
Operar procesos para comunicación corporativa	\$500.00	S/.1,800.00
Presupuesto mensual para operar el plan de innovación en el café	\$500.00	S/.1,800.00
Inclusión de una cuota de género Femenino en los comités	\$50.00	S/.180.00
Contratar un psicólogo para hacer coaching	\$600.00	S/.2,160.00
Presupuesto mensual para asistir a pasantías, misiones y ferias	\$400.00	S/.1,440.00
Presupuesto mensual para ejecutar el plan de contratación de personal, inducción, de capacitación al interior.	\$400.00	S/.1,440.00
Presupuesto mensual para la actualización anual del ROF	\$50.00	S/.180.00
Efectivo para otros costos y gastos	\$1,000.00	S/.3,600.00

---

<b>2.2. Existencias</b>		
Café procesado para ser exportado (referente a un contenedor)	\$25,000.00	S/.90,000.00
<b>2.3. Exigible</b>		
Cuentas por cobrar por dar un porcentaje de la factura a crédito al importador	\$12,500.00	S/.45,000.00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	\$41,500.00	S/.149,400.00
Imprevistos (5% del AFT)	\$974.58	S/.3,508.47
<b>Costos para Plan de Inversión</b>	<b>\$64,771.66</b>	<b>S/233,177.97</b>

---

### *5.9.1. Financiamiento.*

El costo será financiado en un 34% por los productores asociados, un 33% por programas de financiamiento no reembolsable como Agroideas y el PAI, por último, un 33% del sistema financiero como Agrobanco.

### **5.10. Restricciones o Supuestos del Modelo**

Las estrategias, acciones, indicadores tienen un enfoque mixto que pretende ser aterrizado a través de la “Teoría del cambio”.

Para establecer las Restricciones o supuestos del Modelo, se empleó a la “Teoría del cambio”, que tiene como objetivo identificar los supuestos internos y externos necesarios para desarrollar los distintos mecanismos y acciones a tomar en cuenta para poder lograr los cambios deseados; partiendo de la propuesta de valor de la investigación y de la línea base de una escasez de conocimientos sobre cultura y liderazgo organizacional por parte del objeto de estudio (pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí), detallándose en la siguiente estructura:

**Figura 8**

*Componentes de la Teoría del Cambio aplicados a la tesis.*

Necesidades	Insumos y actividades	Productos	Resultados intermedios	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo conocimiento sobre cultura y liderazgo organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de necesidades de los pequeños productores de café.</li> <li>• Identificación de las competencias de los productores de café.</li> <li>• Capacitación a los pequeños productores.</li> <li>• Producción de café orgánico.</li> <li>• Actividades de monitoreo.</li> <li>• Coaching.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de las capacitaciones.</li> <li>• Constitución formal de la cooperativa.</li> <li>• Misiones y ferias comerciales nacionales e internacionales.</li> <li>• Pasantías</li> <li>• Certificación orgánica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productores adquieren conocimientos producción, asociación e inteligencia comercial.</li> <li>• Acceso financiamiento no reembolsable.</li> <li>• Máquina para el secado de café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativa orientado a la mejora de la competitividad de los pequeños productores de café de la Comunidad San Mateo de Penachí.</li> </ul>

*Nota.* Esquema obtenido de (Rogers, 2014).

Se va a realizar a través de las siguientes actividades, la detección de las necesidades de los pequeños productores de café , la identificación de las competencias de los mismos, capacitación constante a los pequeños productores , actividades de monitoreo y coaching luego pondremos en marcha el plan de capacitaciones , se realizará la constitución formal de la cooperativa , asistir a misiones y ferias comerciales a nivel nacional e internacional , asistir a pasantías y lograr la certificación orgánica, esto dará como resultado que los productores van a adquirir conocimientos en temas de producción , asociación e inteligencia comercial , lo cual conlleva a que los productores tengan acceso a financiamiento no reembolsable y puedan adquirir máquina para el secado de café lo cual tendrá un impacto positivo conduciendo a constituir una cooperativa orientado a la mejora de la competitividad de los pequeños productores de café de la Comunidad San Mateo de Penachí.

### 5.10.1. Medición del modelo.

La medición del modelo según el autor (Moore, 1998), se realiza a través del valor público generado, mediante la aplicación de encuestas en un periodo de operación del modelo, donde la eficacia del modelo se ve reflejada en la satisfacción de los productores incluidos en la organización (beneficiarios directos), así como la mejora de ingresos, ahorro e incremento de activos, y familiares (beneficiarios indirectos), como la generación de empleos.

### 5.11. Dinámica del Modelo para Prolongar el Desfase

La Dinámica del Modelo para prolongar el desfase, será a través del proceso de feedback o retroalimentación (mejora continua), como se detalla a continuación:

#### Figura 9

*Dinámica del modelo para prolongar el desfase.*



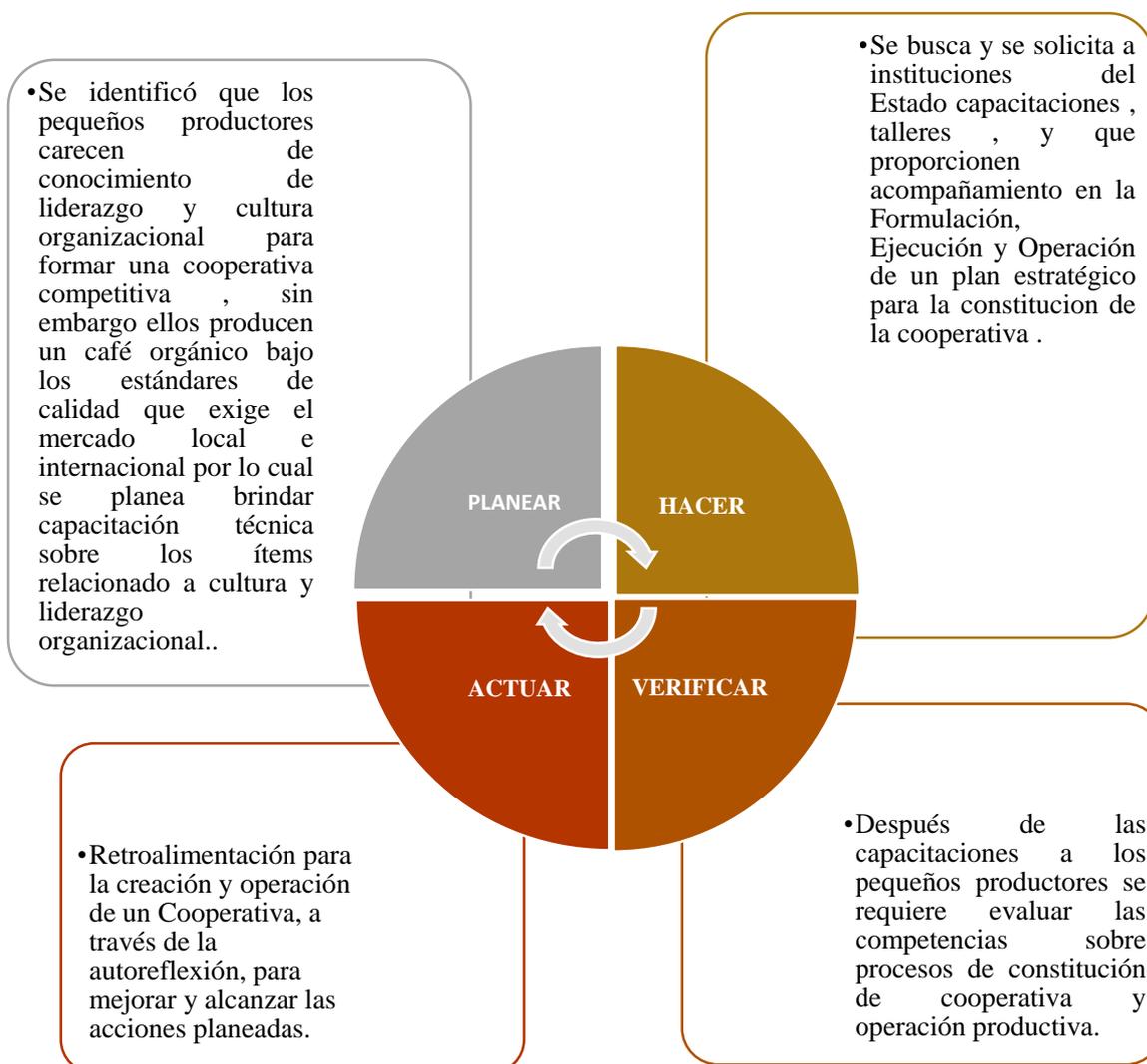
Nota. Esquema obtenido de (Sánchez & Carrión, 2021).

El proceso de feedback o retroalimentación va a permitir que se prolonge el desface de la propuesta de valor, reforzando de esta manera la teoría del cambio. La escalera de la retroalimentación va a proporcionar una estructura para dar retroalimentación respecto a las capacitaciones orientado a fortalecer la cultura y liderazgo organizacional, lo cual se llevará a cabo de forma dinámica, clara, autoreflexiva entre los dirigentes de los comités y personal administrativo, otorgándoles temas claves que van a mejorar la competitividad de la cooperativa, trayendo como consecuencia una mejor recepción de la información, teniendo la constante preocupación de que todos los productores no canalizarán la información impartida debido a que no todos tienen formación académica concluida e incluso algunos de ellos son analfabetos, por lo que se les facilitará la invitación para que alguno de sus familiares jóvenes los acompañen en las capacitaciones; finalmente se va a identificar mediante una evaluación por competencias a los pequeños productores con desempeños deficientes, para brindarle un acompañamiento más personalizado y así alcanzar el logro esperado de la competencia.

El ciclo de Deming es una de las herramientas empleada para la búsqueda continua de la optimización de calidad, por ello se planea brindar capacitación técnica sobre los ítems relacionado a cultura y liderazgo organizacional debido a que se identificó que los pequeños productores necesitan desarrollar su liderazgo y cultura organizacional, detallándose a continuación:

**Figura 10**

*Ciclo de Deming (PDCA) para fortalecer el liderazgo y cultura organizacional de la cooperativa.*



*Nota.* Esquema obtenido de (Verástegui, 2018).

Para ello se va a buscar y solicitar a instituciones del Estado talleres, capacitaciones y acompañamiento en la formulación, ejecución y operación de un plan estratégico para la constitución de la cooperativa, luego de llevarse a cabo las capacitaciones, los pequeños productores tendrán conocimiento sobre producción, constitución y formalización de la cooperativa e inteligencia comercial y finalmente cumplido un mes se observará la mejora en conocimientos en cultura y liderazgo organizacional dando como resultado la constitución de la cooperativa y la mejora de la competitividad.

## Conclusiones

En relación al primer objetivo específico, se concluye que, los pequeños productores de la comunidad San Mateo de Penachí disponen de una producción de café 100% orgánico y de calidad, el cual es muy comercializado en el mercado internacional, sin embargo, el precio que perciben por su producto no es competitivo debido a que venden a empresas intermediarias, asimismo poseen aproximadamente 743.5 ha. de café, garantizando que al organizarse puedan abastecer un nicho de mercado, siendo los componentes imprescindibles para empezar el planteamiento de un modelo asociativo, que podría facilitar a los pequeños productores la entrada a financiamiento a fin de lograr una mejor situación socio económicas.

En relación al segundo objetivo específico, se concluye que, la Cultura Organizacional de una gestión asociativa contribuye a la competitividad de los pequeños productores mediante la producción por módulos, cultivo exclusivo y semi-industrial, pasantías a organizaciones similares exitosas para cambiar las perspectivas que tienen de la iniciación como una cooperativa, alinear sus actividades a un objetivo común (visión) y capacitarse en inteligencia comercial. También influye en gran medida la atención al cliente, lo cual debe ser de forma individual, corporativa, digital basada en certificaciones y envíos de muestras para una mejor experiencia de importación (compra).

En relación al tercer objetivo específico, se concluye que, el Liderazgo Organizacional de una gestión asociativa contribuye a la competitividad de los pequeños productores a través de una comunicación asertiva, gamificada y corporativa con los objetivos hacia el personal, socios y cliente, la adaptabilidad al proceso de innovación, la inclusión de una cuota de género femenino en los comités con flujograma de comunicación formal e informal, la estabilidad emocional de los socios, trabajadores, productores y familiares; identificándose la necesidad de participar en pasantías, ferias y misiones, aspectos que también son necesarios para lograr concientizar a los pequeños productores de café y lograr cambiar su visión.

En relación al objetivo general, se concluye que, un modelo de gestión asociativo con fundamento legal, teórico, incorporando la secuencia de la teoría del cambio (necesidades y objetivos), matrices de evaluación (diagnóstico externo e interno), esquematización y cronograma de acciones, contribuye a la Competitividad orientada al comercio exterior, en Productores de San Mateo de Penachí, desde su planificación.

## Recomendaciones

En relación con la primera conclusión, la empresa debería tener su propia certificación orgánica gestionada a través de la empresa Unión Control ubicada en Lima con habilitación para el mercado norteamericano y europeo, seguido de planear la adquisición asociada de una máquina para el secado de café que contribuya a una mejora en sus precios de venta, en tercer lugar realizar actividades comerciales para promocionar su café y acceder a nuevos clientes, en cuarto lugar buscar acceder a financiamiento no reembolsable por parte del Estado a través de diferentes instituciones como Proinnovate, Agroideas y gerencias de desarrollo de gobierno regional y local, respaldado inicialmente por una junta de asociados.

En relación con la segunda conclusión, los pequeños productores deben proyectar cultivar solo café y no mezclar sus tierras con el cultivo de otras plantas o animales (gallinas), en segundo lugar recurrir a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para que sea solicitante del Financiamiento de Proinnovate de hasta 30,000 dólares para que asociaciones realicen misiones tecnológicas para producción de café, en tercer lugar firmar un convenio con la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contable para el acompañamiento en la Formulación, Ejecución y Operación de un plan estratégico alineado a una sola visión.

En relación con la tercera conclusión, la junta de asociados debe elegir democráticamente a su presidente y constituir formalmente a la asociación en SUNARP, con una posterior denominación de un comité gerencial liderado por un gerente y complementado con un secretario, tesorero, fiscal y vocal, elegidos por concurso público, con contrato laborales que tenga por meta convertir a los pequeños productores en una cooperativa registrada en el Ministerio de Producción. Asimismo, asistir a misiones y ferias comerciales nacionales (Expo café, Expo Amazónica y Expo Alimentaria) e internacionales (a SCAA en Estados Unidos), con la propuesta innovadora de asistencia a una Feria Nacional con visitantes corporativos extranjeros importadores, donde la organización de productores debido a su restringido presupuesto debe iniciar como visitante, para posteriormente participar como expositor de Forma individual con un Fair Promotion File (que planifique Stand, materiales y logística).

En relación con la cuarta conclusión, se recomienda a la Junta directiva de los Productores de San Mateo de Penachí, liderada por su presidente, emplear el presente modelo como una guía para la ejecución de su gestión asociativa, con el fin de contribuir a su Competitividad orientada al comercio exterior.

## Referencias

Alvarez, A., Saravia, R., & Tay Wo Chong, J. (2017). *La Importancia de la Asociatividad en los Negocios Inclusivos: Propuesta para el Desarrollo de las Relaciones entre Café Compadre y los Productores Cafetaleros de Satipo*. [Tesis de titulación, Pontificia Universidad Católica del Perú].

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11819/Tesis%20N%20o.%202014.%20Alvarez-Saravia-Tay%20Wo%20Chong\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11819/Tesis%20N%20o.%202014.%20Alvarez-Saravia-Tay%20Wo%20Chong_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Congreso de la República del Perú. (1964). *Ley N° 15260 de 1964*. Por lo cual se expide Ley General de Cooperativas. Justicia del 14 de diciembre de 1964.

<https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/15260-dec-14-1964.pdf>

Congreso de la República del Perú. (1987). *Ley N° 24656 de 1987*. Por lo cual se expide Ley General de las Comunidades Campesinas. Plataforma Digital Única del Estado Peruano del 14 de abril de 1987.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1395361/Ley%20General%20de%20Comunidades%20Campesinas.pdf?v=1603301525>

Congreso de la República del Perú. (2011). *Ley N° 29736 de 2011*. Por lo cual se expide Ley de Reconversion Productiva Agropecuaria. Diario oficial El Peruano del 06 de Julio de 2011.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1228728/Ley\\_2973620200812-2906259-1axjfs.pdf?v=1597246147](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1228728/Ley_2973620200812-2906259-1axjfs.pdf?v=1597246147)

Congreso de la República del Perú. (2015). *Ley N° 30355 de 2015*. Por lo cual se expide Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar. Diario oficial El Peruano del

03 de Noviembre de 2015. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-promocion-y-desarrollo-de-la-agricultura-familiar-ley-n-30355-1307649-2/>

Congreso de la República (2018). *Ley 30893 de 2018*. Por lo cual se expide Ley que Modifica Diversos Artículos de la Ley N° 29064, a Efectos de Fortalecer el Banco Agropecuario - Agrobanco y Establece Facilidades para el Pago de las Deudas de sus Prestatarios. Diario Oficial El Peruano del 21 de Diciembre de 2018.

<https://www.agrobanco.com.pe/wp-content/uploads/2017/07/LEY-30893.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2021). *Ley N° 31335 de 2018*. Por lo cual se expide Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias. Diario oficial El Peruano del 15 de Julio de 2021.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-perfeccionamiento-de-la-asociatividad-de-los-producto-ley-n-31335-1980284-1/>

Congreso de la República del Perú. (2021). *Ley N°31368 de 2021*. Por lo cual se expide Ley que Regula el Servicio de Extensión Agropecuaria. Diario oficial El Peruano del 15 de Noviembre de 2021. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-servicio-de-extension-agropecuaria-ley-n-31368-2019189-1/>

Cordero, M. (2005). *Comunidda Andina: un estudio de su competitividad exportadora*. Mexico.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4946/S05132\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4946/S05132_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Estadísticas del Comercio Exterior de Perú [InfoTrade]. (2020). *PROMPERU*. InfoTrade: <https://infotrade.promperu.gob.pe/login>

Fernandez, R. (2018). *Implementación de un modelo de gestión asociativa en la asociación artesanal de centro de comercialización de productos agropecuarios Tipishca, para*

*el mejoramiento de la producción y comercialización de café.* [tesis de titulación, Universidad Central de Ecuador].

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17616/1/T-UCE-0005-CEC-012-P.pdf>

Flores, L. (2016). *Propuesta de asociatividad para el desarrollo económico y social de los productores de café del distrito de kañaris-Ferreñafe.* [Tesis de titulación, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

<http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/150>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2020). *FAOSTAT*, Crops and livestock products. <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>

Guerra, J. E., & Torres, A. E. (2017). “*Modelo de asociatividad basado en la economía popular y solidaria para los pequeños productores de Puyango provincia de Loja con visión exportadora de café gourmet orgánico soluble.* [Tesis de Pregrado, Universidad de la Fuerzas Armadas].

<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/12299/T-ESPE-057115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). México: Mc Graw Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperativa para la Agricultura. (IICA, 2018). *Bases de la organización asociativa.*

<http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7127/1/BVE18040228e.pdf>

International Trade Center [ITC]. (2020). *Trade statistics for international business development.* TradeMap. <https://www.trademap.org/>

Labarca, N. (2007). Consideraciones teoricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2020). *Producción*.

<https://www.minagri.gob.pe/portal/sistemas-de-informacion>

Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*.

Barcelona: Paidós Iberica s.a.c.

Olave, J. E. (2005). Propuesta de un modelo asociativo de gestión exportadora a partir del

análisis del sector de confecciones del departamento del atlántico. *Pensamiento y gestión*, (19), 141-199.

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3588/2310>

Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*

(Décima novena reimpresión ed.). México: Grupo Patria Cultural, S.A. DE C.V.

Presidencia de la República del Perú. (2021). *Decreto Supremo 001-2023-EM de 2021*. Por lo

cual se expide Reglamento de la Ley N° 29337, Ley que Establece Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva. Diario oficial El Peruano del 20 de Enero de 2021. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/reglamento-de-la-ley-n-29337-ley-que-establece-disposicion-anexo-ds-n-001-2021-produce-1921532-1>

RAE. (2020). *Real Academia Española*. <https://www.rae.es/>

Ravines, C. E. (2020). *Características Socioeconómicas Productivas de la Población de la Comunidad Campesina San Mateo de Penachí-Salas, como base para una Propuesta de Formación Técnica Productiva, orientada a elevar su Nivel de Vida. 2018-2020*.

[Tesis doctoral, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].

[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8819/Ravines\\_Zapatel\\_Carlos\\_Edmundo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8819/Ravines_Zapatel_Carlos_Edmundo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Regalado , C. (2018). *Asociatividad de Productores Rurales de Café Orgánico en la Provincia de Rodríguez de Mendoza para la Exportación - 2018*. [Tesis de titulación, Universidad Cesar Vallejo].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/36863/Regalado\\_DCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/36863/Regalado_DCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Robbins , S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera edición ed.). Mexico: Pearson Educacion . Obtenido de  
[https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2*. El Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia. [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change\\_ES.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf)
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64624867005.pdf>
- Sánchez, S., & Carrión, G. (2021). Modelo didáctico basado en la retroalimentación reflexiva para promover la evaluación formativa. *Tzhoecoén*, 13(1), 88-100  
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1875/2432>
- Verástegui, P. (2018). *Diseño de la metodología del ciclo de DEMING (PHVA) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de registro y orientación del SAT Cajamarca*. [Título Profesional, Universidad Privada del Norte].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14568/Ver%c3%a1stegui%20Le%c3%b3n%2c%20Paul%20Adri%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexos

## Anexo 1

*Matriz de consistencia general*

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>
<b>Problema principal</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Variable 1:</b> Modelo de gestión asociativo <b>Variable 2:</b> Competitividad orientada al comercio exterior
¿Cómo un Modelo de gestión asociativo puede contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de <b>Penachí</b> , departamento de Lambayeque	Diseñar un Modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de <b>Penachí</b> , departamento de Lambayeque	
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Dimensiones</b>
a) ¿Cuál es la situación de la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque	a) Diagnosticar la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque	Actividades primarias Actividades de apoyo
b) ¿Cómo el componente de Cultura Organizacional de una gestión asociativa contribuye a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de la Comunidad de San Mateo de Penachí, Departamento de Lambayeque?	b) Analizar cómo contribuye el componente de Cultura Organizacional de una gestión asociativa a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque.	Cultura organizacional Liderazgo organizacional
c) ¿Cómo el componente de Liderazgo Organizacional de una gestión asociativa contribuye a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de la Comunidad de San Mateo de Penachí, Departamento de Lambayeque?	c) Analizar cómo contribuye el componente de Liderazgo Organizacional de una gestión asociativa a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de la Comunidad San Mateo de Penachí departamento de Lambayeque.	

## Anexo 2

### *Matriz operacionalización de variables*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Modelo de gestión asociativo</b>	Cultura organizacional	La Organización Las formas de producción Las creencias Innovación y aceptación del riesgo Atención al cliente Orientación a los resultados Orientación a la gente Orientación a los equipos Agresividad Estabilidad
	Liderazgo organizacional	Extroversión Adaptabilidad Meticulosidad La estabilidad emocional Apertura a las experiencias La estructura de iniciación La consideración
<b>Competitividad orientada al comercio exterior</b>	Actividades primarias	Logística interna Operaciones Logística externa Mercadotecnia y ventas Servicio
	Actividades de apoyo	Abastecimiento Desarrollo de tecnología Administración de recursos humanos Infraestructura de la empresa

### Anexo 3

*Cuestionario dirigido a los pequeños productores*



## CUESTIONARIO



### 1. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Dirigido a:** Pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí

**Objetivos del cuestionario:** Diseñar un Modelo de gestión asociativo orientado al comercio exterior que contribuye a la competitividad de los pequeños productores de café de la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque.

**Unidad de investigación:** 171 Productores de la comunidad de Penachí

- **Tipo de cuestionario:** individual y anónimo

**Indicaciones:** Marque con un aspa (X) o llene según corresponda

#### ASPECTOS GENERALES

1. ¿Qué edad tiene al momento de la entrevista?

- a) De 20 a 30 años
- b) De 31 a 40 años
- c) De 41 a 50 años
- d) De 51 a 60 años
- e) Más de 60 años

2. Nivel de Estudios Alcanzado:

- a) Ninguno
- b) Primaria incompleta
- c) Primaria completa
- d) Secundaria incompleta

- e) Secundaria completa
- e) Superior incompleta
- f) Superior completa

### Actividades primarias

**Indicador:** Logística interna

1. ¿Considera que su producción de café podría tener calidad de exportación?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En total desacuerdo	En desacuerdo	Me es indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. ¿Cuántas hectáreas de café tiene en su propiedad?

- a) Menos o igual a una
- b) Mayor a una y menor e igual a 2
- c) Mayor a dos y menor e igual a 3
- d) Mayor a tres y menor e igual a 4
- e) Mayor a cuatro

3. ¿Cuántas hectáreas alquila para el cultivo de café?

- a) Menos o igual a una
- b) Mayor a una y menor e igual a 2
- c) Mayor a dos y menor e igual a 3
- d) Mayor a tres y menor e igual a 4
- e) Mayor a cuatro

**Indicador:** Operaciones

4. ¿Cuántas toneladas de café ha producido usted en el año 2021 por hectárea? (suma de todas las cosechas de un año)

- a) Menos o igual a una
- b) Mayor a una y menor e igual a 2
- c) Mayor a dos y menor e igual a 3
- d) Mayor a tres y menor e igual a 4
- e) Mayor a cuatro

5. ¿Cuántos Trabajadores emplea en una cosecha de una hectárea de Café?

- a) De 1 a 2
- b) De 3 a 4
- c) De 5 a 6
- d) De 7 a 8
- e) De 9 a más

6. ¿Cuántas cosechas realiza en un año en una hectárea?

- a) Una
- b) Dos
- c) Tres
- d) Cuatro a más

7. ¿Estime que porcentaje desecho de café (fruta dañada) tienen en una hectárea cosechada?

- a) Menos del 1%

- b) Mayor a una y menor e igual a 3%
- c) Mayor a tres y menor e igual a 5%
- d) Mayor a cinco y menor e igual a 7%
- e) Mayor a 7%

### **Logística externa**

8. ¿Del 1 al 5 qué tan importante considera usted tener un almacén protegido para la cosecha de café?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Me es indiferente	Regular importancia	Muy importante

9. En una escala del 1 al 5, ¿en qué medida considera usted que la escasez de transporte afecta a su localidad?

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Me es indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10. ¿Qué necesidades considera urgentes para mejorar la distribución de su café?

- a) Exportar directamente al extranjero
- b) Venderle a una empresa exportadora acopiadora limeña
- b) Venderle a una empresa acopiadora cercana a su localidad.

### **Tipo de ventas**

11. ¿Quién compra la mayor cantidad de café?

- a) Empresa exportadora

b) Centro de acopio de su localidad

c) Supermercados

d) Mercado de su localidad

12. ¿Cuál fue el precio promedio de venta por kilogramo de café en el año 2021?

a) Menos o igual a cinco soles

b) Mayor a cinco y menor e igual a seis soles

c) Mayor a seis y menor e igual a siete soles

d) Mayor a siete y menor e igual a ocho soles

e) Mayor a ocho soles

13. ¿Qué cantidad de producción se estima para la venta al año?

a) Menos o igual a 1000 kilos

b) Mayor a 1000 kilos y menor e igual a 2000 kilos

c) Mayor a 2000 kilos y menor e igual a 3000 kilos

d) Mayor a 3000 kilos y menor e igual a 4000 kilos

e) Mayor a 4000 kilos

**Indicador: servicios**

14. ¿Del 1 al 5 qué tan importante considera usted brindar un servicio que genere valor agregado a su café (café aromático o tostado)?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sin importancia	Poca importancia	Me es indiferente	Regular importancia	Muy importante

### Tipo de abastecimiento

15. ¿Está conforme con la disponibilidad del agua?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En total desacuerdo	En desacuerdo	Me es indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

16. ¿Qué criterio de aprovisionamiento considera usted que es el principal para la siembra y cosecha de café?

- a) El tiempo
- b) Calidad de suelo
- c) Contratación y supervisión de personal
- d) Obtener el dinero para la siembra y cosecha

17. ¿Estaría usted dispuesto a trasladar su producción de café al centro de Acopio de su asociación y de esta manera no vender de forma individual en chacra a los acopiadores?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En total desacuerdo	En desacuerdo	Me es indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

18 ¿Considera usted buena la comunicación con sus proveedores de insumos (plantones y abono) para la producción de café?

- a) Si
- b) No

### **Tecnología**

19 ¿Qué tipo de riego realiza? Marcar más de una opción

- a) Riego por Surco
- b) Riego por Goteo
- c) Riego por Aspersión
- d) Riego por Micro aspersión

20. ¿Qué herramienta agrícola utiliza con mayor frecuencia para el cultivo de café (marque solo una respuesta)?

- a) Palana
- b) Chaleadora
- c) Otro: ..... (Especifique)

21. ¿Qué equipo agrícola le gustaría adquirir para mejorar la producción de café?

- a) Despulpadora manual
- b) Despulpadora motor
- c) Otro: ..... (Especifique)

### **Indicador: Administración de recursos humanos**

22. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones sobre comercialización y producción para exportar café?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre

### **Indicador: Infraestructura de la empresa**

23. ¿Cuánto considera usted que conoce sobre la formalización o constitución de una asociación en SUNARP?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante

24. ¿Cuánto considera usted que conoce sobre la formalización o constitución de una Cooperativa en SUNARP?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante

**Anexo 4***Entrevista dirigida a especialistas***Entrevista dirigida a especialistas**

**Objetivo:** b) Identificar los componentes de una gestión asociativa que contribuyen a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café de la Comunidad San Mateo de Penachí, departamento de Lambayeque.

Nombre : \_\_\_\_\_

Profesión : \_\_\_\_\_

Edad : \_\_\_\_\_

Cargo : \_\_\_\_\_

**Responda a las siguientes interrogantes:**

- 1) ¿Qué tipo de organización recomendaría a pequeños productores de café (en la Comunidad San Mateo de Penachí)?
- 2) ¿Qué formas de producción recomendaría a pequeños productores de café (en la Comunidad San Mateo de Penachí)?
- 3) ¿Cómo considera usted que las creencias de los pequeños productores de café limitan el comercio exterior?
- 4) ¿Cómo recomendaría a una nueva organización de pequeños productores de café innovar y aceptar el riesgo?
- 5) ¿Cómo recomendaría a una nueva organización de pequeños productores de café atender a sus clientes?
- 6) ¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería administrarse para estar orientada a los resultados?
- 7) ¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería administrarse para estar orientada la gente (sociedad)?

- 8) ¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería administrarse para hacer trabajo en equipo y no en grupo?
- 9) ¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería evitar la agresividad desmedida en su forma de administración?
- 10) ¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería evitar la quedarse en un escenario de estabilidad (conformismo) en el mediano plazo (de 3 a 5 años)?
- 11) ¿Cómo incluir la Extroversión en el liderazgo de una nueva organización de pequeños productores de café orientada al comercio exterior?
- 12) ¿Cómo incluir la Adaptabilidad en el liderazgo de una nueva organización de pequeños productores de café orientada al comercio exterior?
- 13) ¿Cómo incluir la Meticulosidad en el liderazgo de una nueva organización de pequeños productores de café orientada al comercio exterior?
- 14) ¿Cómo incluir la estabilidad emocional en el liderazgo de una nueva organización de pequeños productores de café orientada al comercio exterior?
- 15) ¿Cómo incluir la apertura a las experiencias en el liderazgo de una nueva organización de pequeños productores de café orientada al comercio exterior?
- 16) ¿Cómo se debe realizar la dinámica de roles en una nueva organización de pequeños productores de café orientada al comercio exterior?
- 17) ¿Cómo se debe fomentar una cultura de consideración (confianza) entre asociados o socios en una nueva organización de pequeños productores de café orientada al comercio exterior?
- 18) ¿Desea agregar algún comentario adicional a la entrevista?

## Anexo 5

### Rúbrica de expertos de Instrumentos de Recolección de Datos

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Chiclayo, agosto del 2021

Señor:

**Mg. EDWIN YOLMER HEREDIA SÁNCHEZ**

Chiclayo.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

Las suscritas están en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el Título de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación con juicio de expertos
- Matriz de consistencia de la investigación.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma \_\_\_\_\_

Nombre: Céspedes Rojas Cinthia Lisset

Firma \_\_\_\_\_

Nombre: De la Cruz Barrios Felicita

FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DEL PROYECTO: MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL COMERCIO EXTERIOR DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD SAN MATEO DE PENACHÍ, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

Variable	Dimensiones	Ítems	Criterios de evaluación								Observaciones o recomendaciones	
			RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Competitividad orientada al comercio exterior	Actividades Primarias	¿Considera que su producción de café podría tener calidad de exportación?	X		X		X		X			
		¿Cuántas hectáreas de café tiene en su propiedad?	X		X		X		X			
		¿Cuántas hectáreas alquila para el cultivo de café?	X		X		X		X			
		¿Cuántas toneladas de café ha producido usted en el año 2021 por hectárea? (suma de todas las cosechas de un año)	X		X		X		X			
		¿Cuántos Trabajadores emplean en una cosecha de una hectárea de Café?	X		X		X		X			
		¿Cuántas cosechas realiza en un año en una hectárea?	X		X		X		X			
		¿Estime que porcentaje desecho de café (fruta dañada) tienen en una hectárea cosechada?	X		X		X		X			
		¿Del 1 al 5 qué tan importante considera tener almacén protegido para la cosecha de café?	X		X		X		X			
		¿Del 1 al 5 qué tan de acuerdo está que la escasez de transporte es una debilidad para su localidad?	X		X		X		X			
		¿Qué necesidades considera urgentes para mejorar la distribución de su café?	X		X		X		X			

SE PUEDE MEJORAR  
En una escala del 1 al 5, ¿en qué medida considera que la escasez de transporte afecta a su localidad?





FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DEL PROYECTO: MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL COMERCIO EXTERIOR DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD SAN MATEO DE PENACHÍ, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

Variable	Dimensiones	Ítems	Preguntas	Criterios de evaluación								Observaciones o recomendaciones	
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Modelo de Gestión Asociativo	Cultura Organizacional	¿Qué formas de producción recomendaría a pequeños productores de café (en la Comunidad San Mateo de Penachí)?	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	X		X		X		X			
		¿Cómo considera usted que las creencias de los pequeños productores de café limitan el comercio exterior?		X		X		X		X			
		¿Cómo recomendaría a una nueva organización de pequeños productores de café innovar y aceptar el riesgo?		X		X		X		X			
		¿Cómo recomendaría a una nueva organización de pequeños productores de café atender a sus clientes?		X		X		X		X			
		¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería administrarse para estar orientada a los resultados?		X		X		X		X			
		¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería administrarse para estar orientada a la gente (sociedad)?		X		X		X		X			
		¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería administrarse para hacer trabajo en equipo y no en grupo?		X		X		X		X			
		¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería		X		X		X		X			





**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****I). TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL COMERCIO EXTERIOR DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD SAN MATEO DE PENACHÍ, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

**II). NOMBRE DEL INSTRUMENTO**

CUESTIONARIO DE ENCUESTA Y GUIÓN DE ENTREVISTA PARA DETERMINAR EL MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL COMERCIO EXTERIOR DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD SAN MATEO DE PENACHÍ, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

**III). TESISISTAS:**

CESPEDES ROJAS CINTHIA LISSET  
DE LA CRUZ BARRIOS FELICITA

**IV). DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura, y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

.....  
.....

APROBADO: SI  NO

Lambayeque, agosto de 2021

Firma



EXPERTO: MG. EDWIN YOLMER HEREDIA SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES ESCUELA DE COMERCIO  
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Chiclayo, agosto del 2021

Señor:

**Mgtr. CYNTHIA CORONEL BENITES**

Chiclayo.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

Las suscritas están en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el Título de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

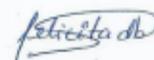
- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación con juicio de expertos
- Matriz de consistencia de la investigación.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,



Nombre: Cespedes Rojas Cinthia Lisset



Nombre: De la Cruz Barrios Felicitia













## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I). TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL COMERCIO EXTERIOR DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD SAN MATEO DE PENACHÍ, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

### II). NOMBRE DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE ENCUESTA Y GUIÓN DE ENTREVISTA PARA DETERMINAR EL MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL COMERCIO EXTERIOR DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD SAN MATEO DE PENACHÍ, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

### III). TESISISTAS:

CESPEDES ROJAS CINTHIA LISSET  
DE LA CRUZ BARRIOS FELICITA

### IV). DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura, y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

NINGUNA

.....

.....

APROBADO: SI  X NO

Lambayeque, agosto de 2021

Firma \_\_\_\_\_



EXPERTO: Mgtr. Cynthia Coronel Benites

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Chiclayo, agosto del 2021

Señor:

**RICHARD HORNA CADENILLAS**

Chiclayo.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

Las suscritas están en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el Título de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación con juicio de expertos
- Matriz de consistencia de la investigación.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma  \_\_\_\_\_

Nombre: Céspedes Rojas Cinthia Lisset

Firma  \_\_\_\_\_

Nombre: De la Cruz Barrios Felicitia







FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DEL PROYECTO: MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL COMERCIO EXTERIOR DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD SAN MATEO DE PENACHÍ, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

Variable	Dimensiones	Ítems	Preguntas	Criterios de evaluación								Observaciones o recomendaciones		
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Modelo de Gestión Asociativo	Cultura Organizacional	<p>¿Qué formas de producción recomendaría a pequeños productores de café (en la Comunidad San Mateo de Penachi)?</p> <p>¿Cómo considera usted que las creencias de los pequeños productores de café limitan el comercio exterior?</p> <p>¿Cómo recomendaría a una nueva organización de pequeños productores de café innovar y aceptar el riesgo?</p> <p>¿Cómo recomendaría a una nueva organización de pequeños productores de café atender a sus clientes?</p> <p>¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería administrarse para estar orientada a los resultados?</p> <p>¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería administrarse para estar orientada la gente (sociedad)?</p> <p>¿Cómo una nueva organización de pequeños productores de café debería</p>	2,3,4,5,6,7,8,9,10	✓		✓		✓		✓		✓		
				✓		✓		✓		✓		✓		
				✓		✓		✓		✓		✓		
				✓		✓		✓		✓		✓		
				✓		✓		✓		✓		✓		
				✓		✓		✓		✓		✓		
				✓		✓		✓		✓		✓		
				✓		✓		✓		✓		✓		





## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I). TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA  
COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL COMERCIO EXTERIOR DE LOS PEQUEÑOS  
PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD SAN MATEO DE PENACHÍ,  
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

### II). NOMBRE DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE ENCUESTA Y GUIÓN DE ENTREVISTA PARA DETERMINAR  
EL MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO PARA CONTRIBUIR A LA  
COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL COMERCIO EXTERIOR DE LOS PEQUEÑOS  
PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA COMUNIDAD SAN MATEO DE PENACHÍ,  
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

### III). TESISISTAS:

CESPEDES ROJAS CINTHIA LISSET  
DE LA CRUZ BARRIOS FELICITA

### IV). DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo  
teniendo en cuenta su forma, estructura, y profundidad; por tanto, permitirá recoger  
información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

.....NINGUNA.....

APROBADO: SI  NO

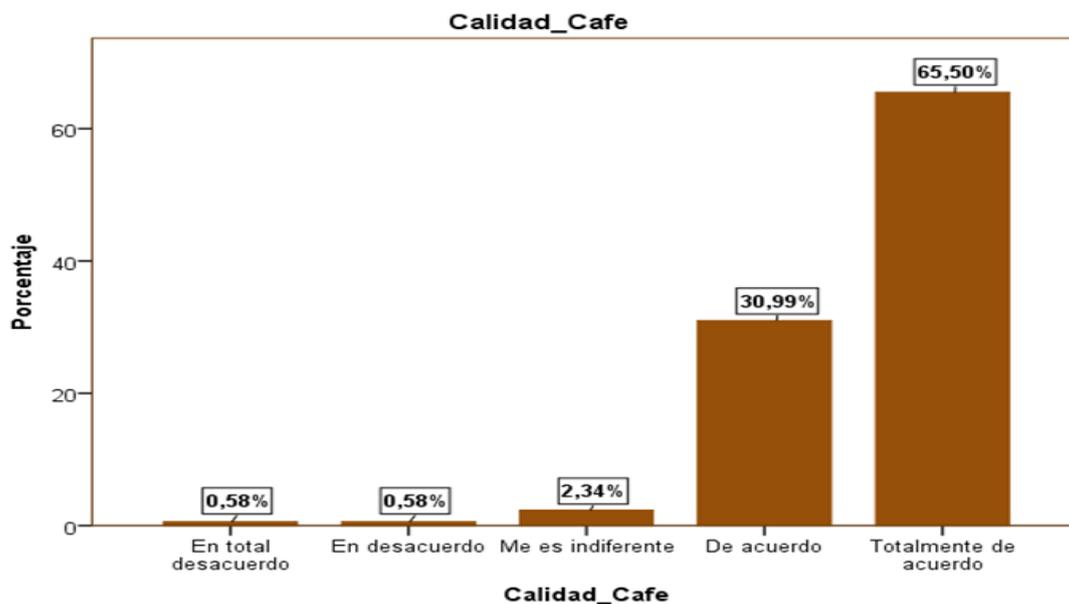
Lambayeque, agosto de 2021

Firma

\_\_\_\_\_   
EXPERTO: RICHARD HORNA CADENILLAS

## Anexo 6

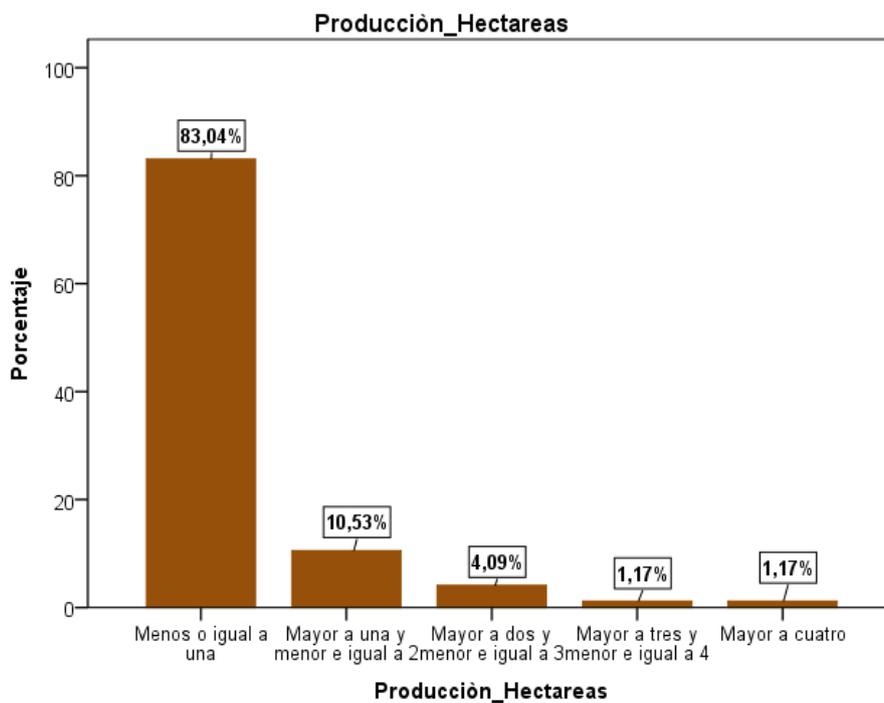
*Su producción de café, ¿Tiene calidad de exportación?*



*Nota.* Información procesada con el Software SPSS.

## Anexo 7

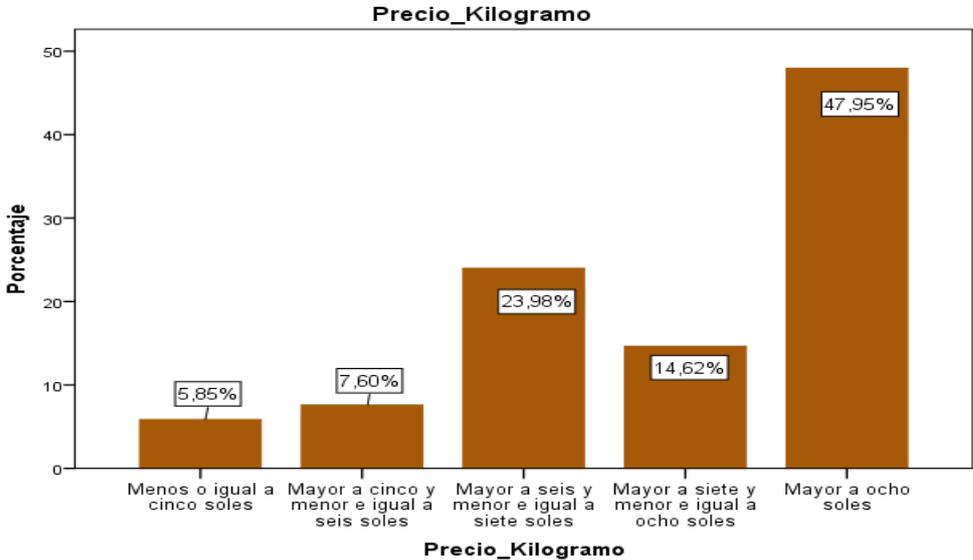
*Toneladas de café producidas por hectárea - 2021*



*Nota.* Información procesada con el Software SPSS.

**Anexo 8**

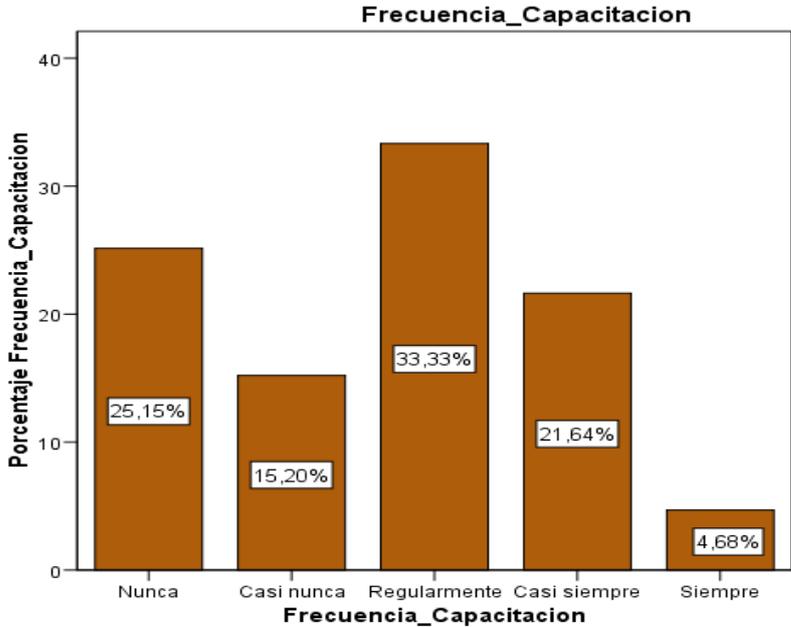
*Precio de venta por kilogramo de café - 2021*



*Nota.* Información procesada con el Software SPSS.

**Anexo 9**

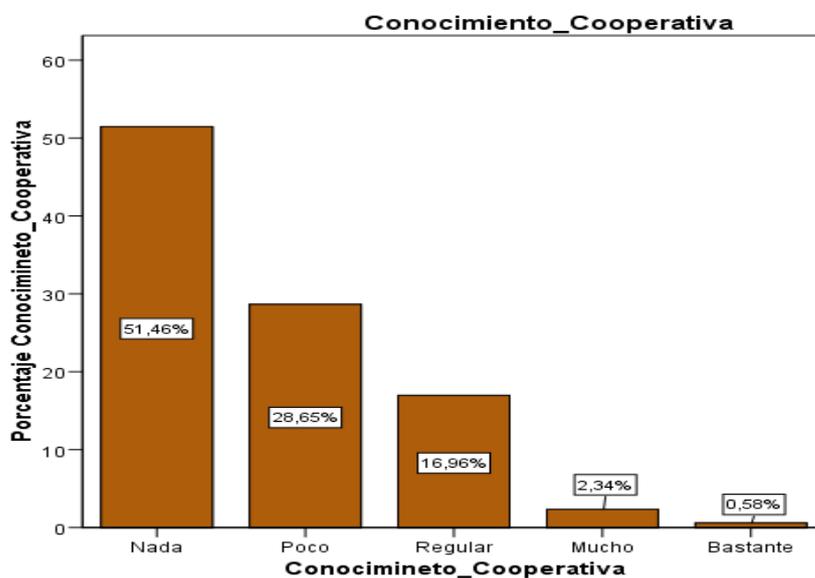
*¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones sobre comercialización y producción para exportar café?*



*Nota.* Información procesada con el Software SPSS.

## Anexo 10

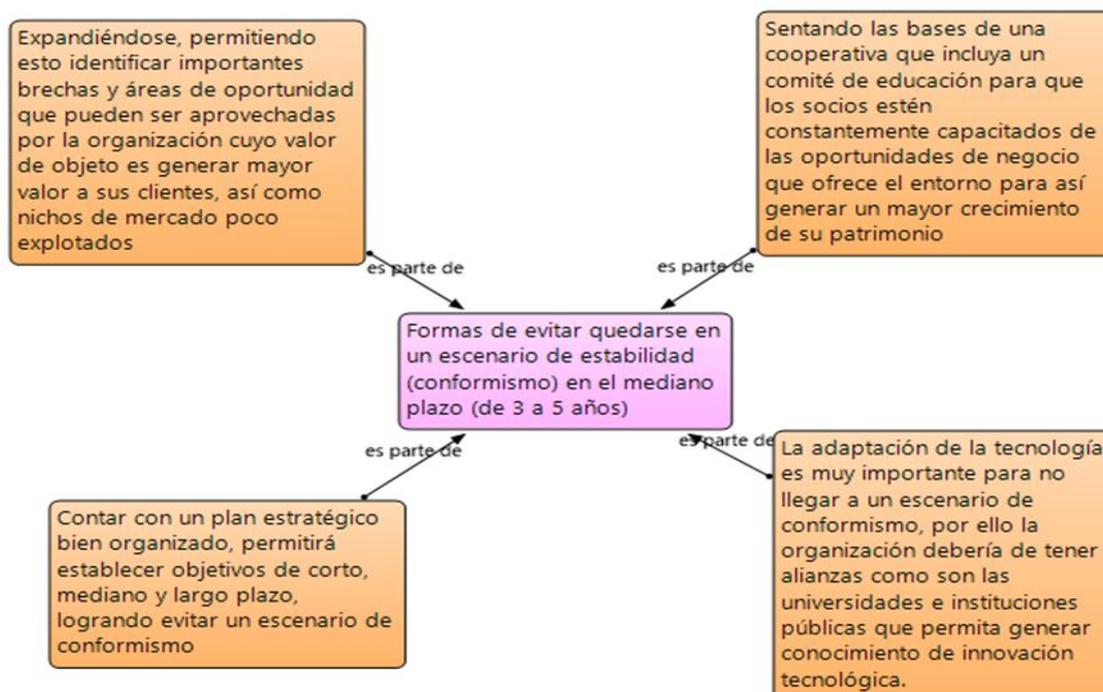
*¿Cuánto considera usted que conoce sobre la formalización o constitución de una Cooperativa en SUNARP?*



*Nota.* Información procesada con el Software SPSS.

## Anexo 11

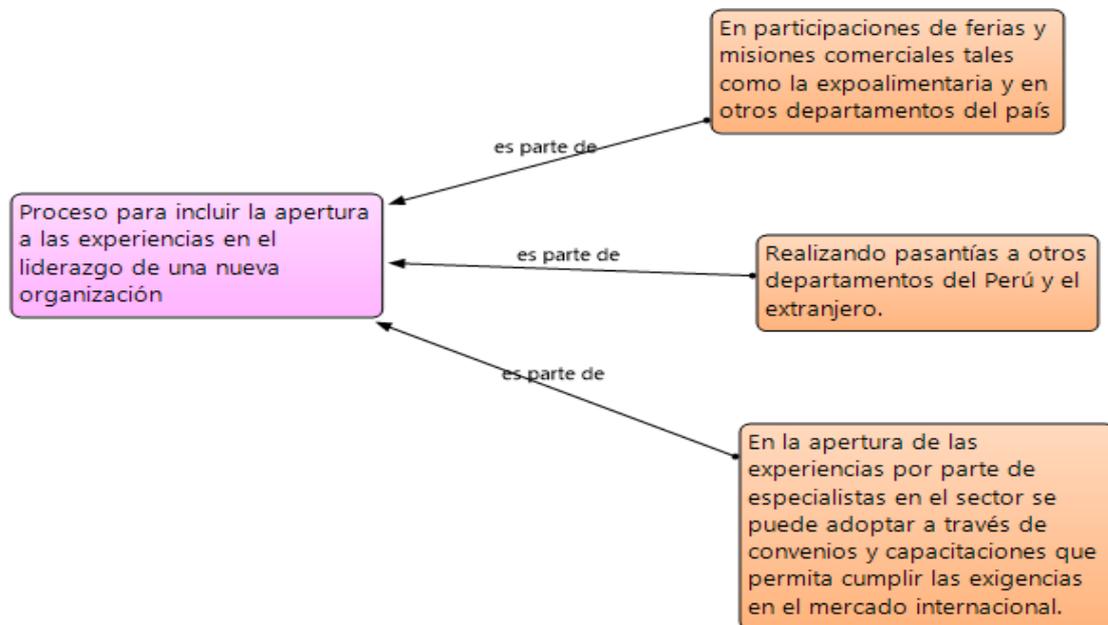
*Forma de evitar quedarse en un escenario de estabilidad en el mediano plazo*



*Nota.* Información procesada con Software ATLAS.TI.

## Anexo 12

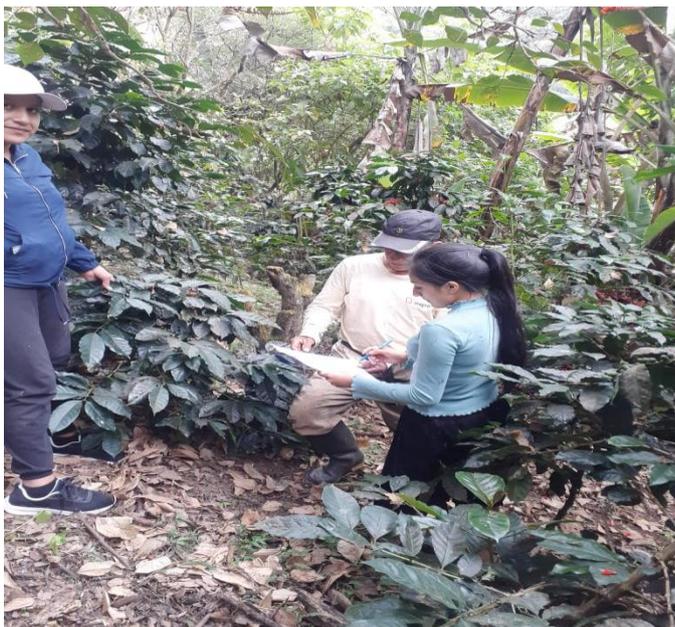
*Proceso para incluir la apertura a las experiencias en el liderazgo de una nueva organización*



*Nota.* Información procesada con Software ATLAS.TI.

## Anexo 13

*Cuestionario aplicado a los pequeños productores de la comunidad San Mateo de Penachí*



**Anexo 14**

*Cuestionario aplicado a los pequeños productores C.P.  
Tallapampa*

**Anexo 15**

*Visita al centro de acopio de los pequeños productores.*



**Anexo 16**

*Cuestionario aplicado a los pequeños productores de café - C.P. Kerguer.*

