



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA COMO FACTOR RELEVANTE PARA
LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
PRODUCCIÓN, RUBRO CAFETERO, EN LA
PROVINCIA DE JAÉN, DEPARTAMENTO DE
CAJAMARCA, 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

**BACH. MARIDE NAYRA MELENDREZ
ORCID: 0000-0003-1388-7272**

ASESOR:

**MGTR. SIMÓN POMA ANCCASI
ORCID: 0000-0001-6594-8650**

LIMA – PERÚ

2020

1 Título de la tesis

Propuesta de mejora de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019

2 Equipo de trabajo

AUTORA

Bach. Maride, Nayra Melendrez

ORCID: 0000-0003-1388-7272

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado,
Lima, Perú

ASESOR

Mgtr. Simón, Poma Anccasi

ORCID: 0000-0001-6594-8650

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias
Contables, Financiera y Administrativas, Escuela Profesional de
Administración, Lima, Perú

JURADO

Dra. Carmen Rosa, Zenozain Cordero

ORCID: 0000-0001-6079-2319

Lic. Víctor Hugo, Espinosa Otoya

ORCID: 0000-0002-7260-5581

Mgtr. Juan Pablo, Meza de los Santos

ORCID: 0000-0001-8852-1342

3 Hoja de firma del jurado y asesor

Dra. Carmen Rosa, Zenozain Cordero
Presidente

Lic. Víctor Hugo, Espinosa Otoyá
Miembro

Mgr. Juan Pablo, Meza de los Santos
Miembro

Mgr. Simón, Poma Ancasi
Asesor

4 Agradecimiento

Agradezco al Dios todopoderoso que me dio la vida y la salud, también a la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote Uladech por ofrecerme una oportunidad de educación académica.

Así mismo, al asesor Mgtr. Simón Poma Ancasi por su dedicación y apoyo en nuestra carrera universitaria, y a mí misma, por esforzarme hasta cumplir mis metas trazadas y lo estoy logrando.

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mis padres Samuel y Asunción y a mis hermanos Esterli y Reynaldo por haberme guiado en la vida a ser una mejor persona y profesional por su amor, comprensión, y creer siempre en mí. De su hija y hermana Maride Nayra.

También le dedico este trabajo a mi padrino Agustín a mi prima Victali por su confianza, comprensión y apoyo incondicional para alcanzar mis metas personales y profesionales. Los quiero mucho con todo mi corazón.

5 Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal proponer las mejoras de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019. Además, el presente estudio se desarrolló bajo un tipo de investigación cuantitativa, con un nivel descriptivo, y un diseño no experimental de corte transversal. La muestra del estudio se conformó por todo los elementos de la población, dado que esta fue pequeña y se constituyó por 45 Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; a quienes se les llegó aplicar el instrumento de recolección de datos, el cual fue un cuestionario de 30 preguntas que guarda relación con las variables de la investigación. Los resultados obtenidos fueron principalmente que: en su mayoría quienes dirigen la empresa son los propios dueños, y estos son del género masculino, que representan un 62.2% del total de los encuestados, además la mayor frecuencia de rango de edad se encuentra entre 45 a más años; también es rescatable que la mayoría tiene un grado de instrucción académico de secundaria culminada. Referente a la variable planificación estratégica, se llegó a determinar que las empresas en su mayoría carecen de una visión y misión en su organización; así como, un débil e incluso en algunos casos inexistente análisis de un FODA, y como consecuencia de ellos las estrategias planteadas por la empresa no suelen ser efectivas frente a sus competidores. Respecto a la variable gestión de la calidad, es evidente que existe una débil planificación de calidad en su producción, pues los representantes no tienen un interés en identificar potenciales clientes y por consecuencia considerar alguna variante en las preferencias del cliente hacia sus productos cafetales. De igual forma, muy pocas veces se busca evaluar el proceso de producción del café, a fin de identificar algunos errores que puedan llegar a existir. Un aspecto que se ha dejado lado es al personal, pues se identificó que no realiza actividades que fomenten el trabajo en equipo, y además de no brindarle una mejor calidad de herramientas e infraestructura tecnológica.

Palabras clave: Planificación estratégica, gestión de la calidad, producción de café, MYPE

Abstrac

The main objective of this research was to propose improvements in strategic planning as a relevant factor for quality management in Micro and small companies in the production sector, coffee sector, in the province of Jaén, Cajamarca department, 2019. In addition, the This study was carried out under a type of quantitative research, with a descriptive level, and a non-experimental cross-sectional design. The study sample was made up of all the elements of the population, since this was small and was made up of 45 Micro and small companies in the production sector, coffee sector, in the province of Jaén, department of Cajamarca, 2019; To whom the data collection instrument was applied, which was a questionnaire of 30 questions that is related to the variables of the investigation. The results obtained were mainly that: the majority of those who run the company are the owners themselves, and these are male, representing 62.2% of the total of the respondents, in addition the highest frequency of age range is between 45 to more years; It is also salvageable that most have a completed high school academic instruction degree. Regarding the variable strategic planning, it was determined that the majority of companies lack a vision and mission in their organization; as well as a weak and even in some cases non-existent analysis of a SWOT, and as a consequence of them the strategies proposed by the company are not usually effective in front of its competitors. Regarding the quality management variable, it is evident that there is a weak quality planning in its production, since the representatives do not have an interest in identifying potential clients and consequently consider some variant in the client's preferences towards their coffee products. Similarly, it is very seldom sought to evaluate the coffee production process, in order to identify some errors that may exist. One aspect that has been left aside is the staff, since it was identified that they do not carry out activities that promote teamwork, and in addition to not providing better quality tools and technological infrastructure.

Key words: Strategic planning, quality management, coffee production, MYPE

6 Contenido

1	Título de la tesis	ii
2	Equipo de trabajo	iii
3	Hoja de firma del jurado y asesor	iv
4	Agradecimiento	v
5	Resumen	vii
6	Contenido	ix
7	Índice de tablas y figuras.....	x
I	Introducción	14
II	Marco teórico y conceptual.....	18
2.1	Antecedentes.....	18
2.2	Bases teóricas de la investigación	28
2.3	Marco conceptual	42
III	Metodología	45
3.1	Tipo de investigación	45
3.2	Nivel de investigación	45
3.3	Diseño de investigación.....	45
3.4	Población y Muestra	46
3.5	Definición y operacionalización de las variables	48
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
3.7	Plan de análisis	50
3.8	Matriz de consistencia	52
3.9	Principios éticos.....	53
IV	Resultados	54
4.1	Resultados.....	54
4.2	Análisis de resultados	84
V	Conclusiones	90
VI	Recomendaciones.....	91
	Referencias bibliográficas.....	92
	Anexos	96
	Anexo 1: Instrumento de recolección de datos.....	96
	Anexo 2: Directorio de las Micro y Pequeñas empresas	99
	Anexo 3: Propuesta de mejora.....	102

7 Índice de tablas

Tabla 1: Distribución según género	54
Tabla 2: Distribución según edad	55
Tabla 3: Distribución según grado de instrucción	56
Tabla 4: Distribución según cargo que desempeña	57
Tabla 5: Distribución según tiempo que desempeña la empresa en el rubro.....	58
Tabla 6: Distribución según el parentesco con el personal que trabaja	59
Tabla 7: Distribución según objetivo de creación	60
Tabla 8: Distribución según tipo de constitución de la empresa	61
Tabla 9: Distribución según número de trabajadores	62
Tabla 10: Distribución según unidad de ventas en el ejercicio fiscal anterior	63
Tabla 11: La empresa socializa su misión de la organización a los trabajadores y a su entorno	64
Tabla 12: La empresa hace conocer la visión de la organización a los colaboradores y a su entorno.....	65
Tabla 13: La empresa conoce sus fortalezas y debilidades frente a otras.....	66
Tabla 14: La empresa considera sus oportunidades y amenazas para tomar una táctica comercial frente sus competidores.....	67
Tabla 15: Las políticas de la empresa son lo suficientemente claras para determinar cómo hacer las cosas en la empresa.....	68
Tabla 16: La empresa plantea diferentes objetivos en diversos momentos del año (semanal, mensual y anual).....	69
Tabla 17: Las estrategias planteadas en la empresa son efectivas ante sus competidores	70
Tabla 18: La empresa suele realizar programas (planes operacionales) que se conforman por actividades y tiempo.....	71
Tabla 19: Los proyectos de la empresa suelen involucrar a todo su equipo de trabajo	72
Tabla 20: La empresa suele planificar sus recursos financieros para las actividades que realiza durante el año	73
Tabla 21: La empresa suele evaluar el desempeño de los trabajadores.....	74

Tabla 22: La empresa suele tener planes alternos cuando no funciona uno previamente establecido	75
Tabla 23: La empresa determina con claridad las metas y objetivos en la planificación	76
Tabla 24: La empresa se adapta a las exigencias del cliente	77
Tabla 25: La empresa determina las características del producto basado en las preferencias del cliente	78
Tabla 26: La empresa suele comparar los resultados obtenidos versus los planificados	79
Tabla 27: La empresa evalúa los procesos en la producción de café para identificar errores	80
Tabla 28: La empresa busca mejorar y mantener en óptimas condiciones el ambiente donde labora el personal	81
Tabla 29: La empresa prevé recursos necesarios para la mejora constante en la producción	82
Tabla 30: La empresa suele fomentar actividades de trabajo en equipo	83

Índice de figuras

Figura 1: Distribución según género.....	54
Figura 2: Distribución según edad	55
Figura 3: Distribución según grado de instrucción.....	56
Figura 4: Distribución según cargo que desempeña	57
Figura 5: Distribución según tiempo que desempeña la empresa en el rubro	58
Figura 6: Distribución según el parentesco con el personal que trabaja.....	59
Figura 7: Distribución según objetivo de creación	60
Figura 8: Distribución según tipo de constitución de la empresa	61
Figura 9: Distribución según número de trabajadores	62
Figura 10: Distribución según unidad de ventas en el ejercicio fiscal anterior	63
Figura 11: La empresa socializa su misión de la organización a los trabajadores y a su entorno	64
Figura 12: La empresa hace conocer la visión de la organización a los colaboradores y a su entorno.....	65
Figura 13: La empresa conoce sus fortalezas y debilidades frente a otras	66
Figura 14: La empresa considera sus oportunidades y amenazas para tomar una táctica comercial frente sus competidores.....	67
Figura 15: Las políticas de la empresa son lo suficientemente claras para determinar cómo hacer las cosas en la empresa.....	68
Figura 16: La empresa plantea diferentes objetivos en diversos momentos del año (semanal, mensual y anual).....	69
Figura 17: Las estrategias planteadas en la empresa son efectivas ante sus competidores.....	70
Figura 18: La empresa suele realizar programas (planes operacionales) que se conforman por actividades y tiempo.....	71
Figura 19: Los proyectos de la empresa suelen involucrar a todo su equipo de trabajo	72
Figura 20: La empresa suele planificar sus recursos financieros para las actividades que realiza durante el año	73
Figura 21: La empresa suele evaluar el desempeño de los trabajadores	74

Figura 22: La empresa suele tener planes alternos cuando no funciona uno previamente establecido	75
Figura 23: La empresa determina con claridad las metas y objetivos en la planificación.....	76
Figura 24: La empresa se adapta a las exigencias del cliente.....	77
Figura 25: La empresa determina las características del producto basado en las preferencias del cliente	78
Figura 26: La empresa suele comparar los resultados obtenidos versus los planificados	79
Figura 27: La empresa evalúa los procesos en la producción de café para identificar errores	80
Figura 28: La empresa busca mejorar y mantener en óptimas condiciones el ambiente donde labora el personal	81
Figura 29: La empresa prevé recursos necesarios para la mejora constante en la producción	82
Figura 30: La empresa suele fomentar actividades de trabajo en equipo	83

I Introducción

Las aspiraciones de la mayoría de las organizaciones y de las que las dirigen, son de expandirse, captar nuevos potenciales clientes, buscar mejora de sus productos y/o servicios, crear un ambiente idóneo para que sus colaboradores realicen sus funciones de forma más óptima y así puedan progresar en conjunto con el logro de los objetivos de la organización. Para lograr dichas expansiones, siempre está presente el factor de competitividad, sin importar el tipo de industria donde se desarrolle una organización; por ello, ante las diversas ofertas existentes para satisfacer una determinada necesidad de un potencial cliente, las empresas deben buscar una diferenciación entre el resto de sus competidores. Una de las diferenciaciones más resaltantes que se aplica en estos tiempos es la de Gestión de calidad, la cual en esencia consiste en satisfacer más que eficientemente a los clientes. Sin embargo, la mayoría de las micro y pequeñas empresas que anhelan mucho su expansión y buscar captación de mayor número de clientes mediante su satisfacción, deja al descuido unas de los principios de la administración, la cual es la planeación y dentro de ellas la planificación estratégica como unos de los pilares de una organización para logro de sus metas. Ante ello, el presente proyecto de investigación estará bajo la línea de investigación “Gestión de la calidad en las micro y pequeñas empresas”, de acuerdo a lo establecido por la escuela profesional de administración de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Al respecto, en la actualidad el crecimiento empresarial en los diversos países de Sudamérica es un aspecto que no se puede ignorar, y esta realidad es notable en el Perú, el cual en las últimas décadas ha crecido de manera considerable y llevando a tener crecimiento también en la exportación de sus productos nacionales.

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior (2019) en su reporte mensual del mes de Enero determina que las exportaciones no tradicionales crecieron 8,1% respecto a enero 2018, lo cual supera la cantidad de US\$ 1 200 millones, y a su vez, cabe señalar que se ha presentado un crecimiento acumulando de 30 meses ininterrumpido. En 2018, las exportaciones no tradicionales alcanzaron un récord histórico de US\$ 13 242 millones. Además, en los mercados tradicionales de exportación como la harina de

pescado se presente un crecimiento de +3 177,7% y por el mercado de exportación del café se presentó un crecimiento de +2,1%.

Enfocándonos en el mercado de exportación del café, el cual se le determina como el 1°. Producto agrícola peruano de exportación y a su misma vez, se le considera al Perú como el séptimo país exportador de café a nivel internacional. En la actualidad existen alrededor de 17 regiones y 67 provincias en la cual se presentan plantaciones de café, conformadas por Micro y pequeñas empresas, las cuales en su conjunto forman asaciones agrícolas que se dedican a la producción y comercialización cafetero, como es el caso de las 45 micro y pequeñas empresas de la provincia de Jaén, en el departamento de Cajamarca.

En el mencionado grupo de las Micro y pequeñas empresas dedicados a la producción y comercialización cafetero, se evidencia una asignación inadecuada de los recursos que implican realizar la producción del café, así como una infraestructura de producción poco competitiva a diferencia de otras empresas dedicadas a este rubro, lo cual ocasiona pérdida de oportunidades empresariales tanto dentro del país como fuera de él, y además, los dueños de dichas Micro y pequeñas empresas no tienen claro cuáles son sus metas corporativas y hacia que horizonte piensas llevar sus empresas. Considero ello, la planificación estratégica como un pilar fundamental de toda organización con o sin fines de lucro es vital para su crecimiento hacia la industria donde se desarrolla y hacia donde pretende alcanzar en un periodo de tiempo de corto, mediano y largo plazo.

Por ello, se puede inferir que la presencia de gestión de calidad en estas Micro y pequeñas empresas es poca o ineficiente, lo cual originaria una calidad producto con bajo estándares de calidad, así como una comercialización de café con pocos aspectos competitivos acorde lo que requiere el mercado internacional.

De acuerdo a la problemática se planteó como el siguiente problema: ¿Cómo la propuesta de la planificación estratégica como factor relevante incide en la gestión de calidad, en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019?; y como propósito de investigación, se planteó los siguientes objetivos, en el objetivo general: Proponer las mejoras de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad

en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; y para lograr el objetivo general se han desagregado en los siguientes objetivos específicos:

- a) Identificar los factores relevantes de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019.
- b) Describir los factores relevantes de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019.
- c) Elaborar la propuesta de mejora de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019.

El proyecto se justifica desde un enfoque teórico, donde Gutiérrez, H. (2014) hace mención a los ocho principios de la gestión de calidad; por otro lado, en la planificación D'Alessio, F. (2016). propone etapas para poder llevar a cabo la planificación estratégica. La metodología que se empleara en el presente estudio se caracteriza por ser un tipo de estudio cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo y un diseño de investigación no experimental de corte transversal. La población estará conformada por 45 dueños de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019. El presente estudio sigue los principios del método de la investigación científico; por ello se operacionalizaron las variables, se elaborará la matriz de consistencias y se consideraran los aspectos éticos de la investigación.

En esta investigación se justifica en determinar cuáles son los modelos de planificación estratégica que emplean, para poder describir y proponer mejoras en ello, a fin que dichas Micro y pequeñas empresas alcance sus metas propuesta considerando una gestión de calidad en sus procesos de producción y exportación de café.

De acuerdo a estas razones se justifica desde un punto teórico, como el desarrollo del presente estudio ha empleado como referencia bibliográfica de publicaciones libros,

revistas científicas y tesis actualizadas; de las cuales, se obtuvo teorías, definiciones, normas legales y conceptos.

Desde un enfoque práctico, debido que al término del presente estudio, las micro y pequeñas empresas, tendrán un panorama más claro de la problemática que se presenta y la importancia de una elaboración y ejecución de la planificación estratégica, la cual deba ser flexible, pertinente a sus recursos y medible; lo que conllevara a mejorar la gestión de calidad en la producción y comercialización cafetero. Además, se espera que el presente estudio sirva en un futuro como fuente de información para los interesados en estudiar las presentes variables.

Desde una óptica metodológica, pues se ha respetado el método científico para el desarrollo del presente estudio, además para la medición de las variables se elaboró un instrumento el cual es el cuestionario; el cual, posteriormente a su ejecución y procesamiento permitirá representar tablas y figuras para su comprensión, así como una adecuada interpretación y análisis de cada uno.

Así mismo, la viabilidad está presente, pues se pretende alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, la autora cuenta con los recursos necesarios para financiar los requerimientos que demanda el desarrollo de esta investigación, como son: recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y servicios.

II Marco teórico y conceptual

2.1 Antecedentes

a. Antecedentes internacionales

Mora, E., Vera, M. y Melgarejo, Z. (2015) en su artículo científico titulado “*Planeamiento Estratégico y Niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*”, persiguen como objetivo de analizar la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá, considerando el impacto que puede tener esta dimensión en el desempeño empresarial. Para ello, se realiza una contextualización del estado del sector y se evalúa su nivel de competitividad a partir del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El análisis estadístico, basado en pruebas de correlación directa y parcial (utilizando software SPSS), permite inferir que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en el funcionamiento de otras dimensiones de gestión organizacional de las Mipymes y en su competitividad. Los autores llegan a la conclusión de que el planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la competitividad, mediante un análisis no paramétrico, utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, el cual da la existencia de relación positiva y considerable (0.526**).

Navas, L. (2016) en su tesis “*Plan estratégico para generar rentabilidad en la fábrica de chocolate La Pepa de Oro*”, estudia a la Corporación “La Pepa de Oro” que es una organización que aglutina a 13 asociaciones de productores de cacao del cantón Vinces y sus alrededores, este conglomerado concentra aproximadamente a 250 agricultores que producen anualmente más de 540 toneladas de cacao fino de aroma. Desde hace 2 años este grupo asociativo decidió que una parte de su producción podía ser procesada en un producto terminado, lo que los llevo a invertir en maquinaria para producir chocolates y bombones, los cuales se colocan a través de un mayorista que realiza un pedido trimestral que destina a la comercialización en el exterior. Pese a contar con la infraestructura y la materia prima necesaria para producir más productos terminados, esta corporación en los dos años que tiene elaborando chocolates

no ha podido expandir su presencia en el mercado generando una pérdida reducción de ingresos y generando una subutilización de sus recursos. Con esta problemática el investigador realizó un análisis de la situación actual de la organización, presentando un plan estratégico que incorporo una planificación enfocada en incentivar entre los propios asociados y la posibilidad de ser comercializadores de los productos que la corporación fabrica. Para realizar esta propuesta se realizó un estudio de mercado que determinó que existe una oportunidad de comercialización segmentando sus productos a la población de 29 a 50 años que no cuenta al momento con un chocolate bajo en azúcar y grasas. La conclusión fue que los ingresos aumentarían si se desarrolla e implementa un plan estratégico, el cual llevara a un incremento de la rentabilidad.

Romero, N. (2017) en sus tesis “*Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa Produarroz S.A.*”, planteo como objetivo mejorar la rentabilidad de la empresa Produarroz S.A. mediante la creación y aplicación de estrategias las mismas que estarán diseñadas de acuerdo a los problemas detectados por medio de una investigación a la empresa y que están afectando el desarrollo y por ende su rentabilidad. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva y explicativa. Para efecto de esta investigación la técnica aplicada fue la entrevista que se la realizó al gerente general, por medio de un cuestionario utilizado como instrumento. De acuerdo a un diagnóstico realizado a la entidad encontramos varias falencias tanto en la parte administrativa como financiera. La empresa no cuenta con un manual de procedimientos, carece de una logística de abastecimiento, no existe un control de calidad para su producción, en la parte financiera no cuenta con un control que le permita evaluar su desempeño económico y verificar si se está cumpliendo con los objetivos planteados. Por estos motivos se ha procedido a diseñar varias estrategias que ayuden a resolver los problemas de la empresa y por ende mejorar el desarrollo y rentabilidad de la misma. Esta investigación está compuesta por cuatro capítulos; el primer capítulo corresponde al planteamiento del problema que es el inicio de la investigación; el segundo capítulo está basado en la sustentación científica, en donde están los conceptos

de los temas relacionados con la investigación los mismos que nos servirán de soporte para el desarrollo de la propuesta ; el tercer capítulo contiene todo lo referente a la metodología de la investigación , la técnica e instrumento utilizado así como el análisis de los resultados de la entrevista realizada al gerente de la empresa; el cuarto y último capítulo contiene la propuesta, en este se formulan las estrategias para mejorar la rentabilidad. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones originadas en este trabajo de investigación. La conclusión fue que la empresa no cuenta con un proceso administrativo óptimo para el desarrollo de la empresa. Es decir, la empresa no tiene definida sus objetivos, no lleva un manual de procedimientos, carece de una logística de abastecimiento. Ello lo dificulta en sus procesos, por ende, es prioridad diseñar estrategias que contribuyan a la mejora e incremente la rentabilidad.

Lima, G (2015) realizó el su estudio denominado “*Competitividad y su influencia en la productividad para pymes*”. Quien planteó como objetivo determinar metodologías de planteamiento de estrategias para impulsar la competitividad de las pymes por medio de una reconceptualización de la competitividad empresarial empezando con tendencias globales para buscar una adecuación de los cambios que se darán en un pronto futuro, así mismo mostrar conceptos que ayuden a mejorar el desempeño y generen cadenas de valor buscando en todo momento fortaleza y competitividad de estas empresas. Su investigación conto con una población de 51 Pymes y en la cual se realizó una muestra censal. El instrumento utilizado para recolectar la información fue el cuestionario. Su tipo de investigación fue explicativo y su diseño de investigación no experimental-trasversal. El autor llega a la conclusión que existe un efecto de manera positiva de las estrategias de competitividad que las empresas puedan utilizarse para elevar el índice de productividad, dicha conclusión se basa a través de la prueba de hipótesis de R de Pearson que fue de 0.719**, por lo que se pudo concluir que las empresas que desarrollen adecuadas estrategias de competitividad influyen de una forma adecuada en la productividad mejorando el consumo en cuanto a sus clientes potenciales, mejorando y desarrollando la calidad de sus productos.

Pérez, D. (2017) de la tesis titulada “*Diseño de propuesta de un sistema de gestión de calidad para empresas del sector construcción*”, el objetivo principal es identificar un modelo de gestión de la calidad que se adapte a las necesidades de CONSTRUECUADOR S.A., se utilizó la metodología de las preguntas autoevaluativas una evaluación general a la compañía. tuvo como resultado tomar el diseño de la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 debido que es una norma internacionalmente reconocida en todo el mundo como la mejor práctica de la gestión de la calidad esta norma se ajusta a la realidad actual de las organizaciones. Por ellos la propuesta se ha considerado para la compañía CONSTRUECUADOR S.A., con el fin de sistematizar y mejorar sus funciones internas y potenciar la satisfacción de todas sus partes interesadas.

b. Antecedentes nacionales

Díaz, J. (2018), en su tesis llamada: “*Planeamiento estratégico y gestión financiera en las Mypes comercializadoras de lima metropolitana, periodos 2015-2016*”. Para obtener el grado de maestría en la universidad Nacional Federico Villarreal. La tesis tuvo como objetivo general explicar cómo el planeamiento estratégico influye en la Gestión financiera en las Mypes comercializadoras de Lima Metropolitana, periodo 2015-2016. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo correlacional causal y de corte longitudinal, de diseño no experimental, se aplicó como instrumento de medición la encuesta. Finalmente, según la prueba del R² se determinó estadísticamente la causalidad de 0.877 que equivale al 87.7% que la variable dependiente gestión financiera tiene causa efecto con la variable planeamiento estratégico. Como conclusiones se determina que el planeamiento estratégico es muy importante para la gestión financiera para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo; de este modo poder cumplir con los objetivos trazados en Mypes comercializadoras de Lima Metropolitana, periodo 2015-2016.

Carmin, R. (2017) realizó la siguiente investigación (Tesis) titulada “*Gestión de calidad y su influencia en la competitividad de la empresa de servicios Copemi S.A.C. Sayán - Huaura, 2017*”, para obtener el grado académico de

Licenciada en Administración en la universidad Cesar Vallejo, donde tuvo como objetivo general determinar la influencia de la Gestión de Calidad en la Competitividad de la empresa de Servicios Copemi S.A.C., Sayán - Huaura, 2017. En este trabajo de investigación se contó con una población de 150 trabajadores de la empresa Copemi S.A.C y en la cual se realizó una muestra probabilística en la que fue de 108 trabajadores de la empresa, el instrumento que se utilizó fue un cuestionario. En este presente trabajo se utilizó un diseño de investigación fue no experimental de corte transversal además el nivel de investigación fue explicativo-causal. El autor llegó a la conclusión que la Gestión de Calidad influye significativamente en la Competitividad de la empresa de Servicios Copemi S.A.C., Sayán- Huaura, 2017, dicha conclusión se basa a través de la prueba de hipótesis de R de Pearson que fue de 0.908** la cual fue significativa (0.000).

Rosas, N. (2016), nos muestra una tesis llamada: “*Planeamiento Estratégico Y Su Repercusión En La Gestión Empresarial Del Sector Turismo De La Región Puno, 2015 - 2016*”. La investigación titulada: Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno 2015 – 2016. Tiene como objetivo Explicar la repercusión del planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno, durante el año 2015-2016. La investigación pertenece al tipo de investigación explicativa, diseño no experimental. Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia que fueron 100 empresas del sector turismo, como instrumento, un cuestionario con 40 preguntas para el planeamiento estratégico y otro de 20 preguntas para la gestión empresarial. Los resultados, muestran que, el nivel de planeamiento estratégico existe un 44% en un nivel regular, un 29% de nivel no óptimo y un 27% presenta un nivel óptimo. En la gestión empresarial se afirma, que el 46% tuvieron un nivel regular, un 43% de nivel bueno, 11% presenta un nivel deficiente. En la dimensión de conocimiento, el 54% tuvo un nivel regular, un 35% un nivel no óptimo, un 11% un nivel óptimo. En la dimensión de participación, el 49% un nivel óptimo, 37% tuvieron un nivel regular, el 14% tuvo nivel no óptimo. En la dimensión evaluación, se evidencia que, el 73% tuvieron un nivel no óptimo, un 25% de

empresas del sector turismo presentaron un nivel regular, un 2% presenta un nivel óptimo. Se llegó a la conclusión que existe una correlación directa y significativa ($r = .220$) entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial. En la dimensión conocimiento y la gestión empresarial ($r = .358$). En la dimensión participación y la gestión empresarial ($r = .466$). El planeamiento estratégico en la dimensión evaluación y la gestión empresarial ($r = .227$). Se concluye que planeamiento estratégico repercute en la gestión empresarial donde a nivel de significancia del 5%, evidencia correlación directa y significativa ($r = .220$). Esto se puede afirmar que, a mayor planeamiento estratégico mayor gestión empresarial. Se concluye que, el nivel de planeamiento estratégico es regular con un 44% de empresas del sector turismo de la región Puno, de igual manera también se observa que, un 46% de empresas del sector turismo tuvieron un nivel regular de gestión empresarial.

Tumaylla, J. (2016) realizó la siguiente investigación (Tesis) titulada *“Planificación Estratégica y su relación con la Competitividad en el Centro Comercial de Mega Muebles, del Distrito de Los Olivos, año 2016”* para obtener el título de licenciado en Administración en la Universidad César Vallejo realizo. Su tesis tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la competitividad de las empresas que conforman el centro comercial Mega Muebles del distrito de Los Olivos del año 2016, en este contexto el universo poblacional a estudiar está conformado por 66 dueños de los negocios que conforman el centro comercial de Mega Muebles. Así mismo para fines de precisión en la investigación se realizó un censo, es por eso que se aplicó la encuesta a los 66 dueños que conforman el centro comercial. Para la recolección de los datos se ha usado la técnica de la encuesta, que se realizó mediante la acción de hacer preguntas directas a todos los dueños de los negocios que conforman el centro comercial de Mega Muebles, con la finalidad de conocer su opinión con respecto al tema a estudiar. De tal forma los datos obtenidos se procesaron en el programa estadístico SPSS, el que por medio de tablas de distribución de frecuencias y gráficos nos proporcionó resultados interesantes. Finalmente se demostró gracias a los resultados que si existe una correlación estadísticamente significativa entre las

variables de planificación estratégica y la competitividad. El autor llegó a la conclusión de que existe relación entre la planificación estratégica y la competitividad, dicha conclusión se basa a través de la prueba de hipótesis de la Rho de Spearman aproximada que fue de 0.772 la cual fue significativa (0.000). Así mismo, logró concluir que, una adecuada aplicación de la “planificación estratégica” se generaría una mayor “competitividad” en las empresas.

Carbajal, G. (2016) de la tesis “Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 en la competitividad de la empresa ALICA del distrito de Chincha alta”, el presente trabajo tiene como objetivo determinar la influencia del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 en la competitividad en la empresa ALICA en el distrito de Chincha Alta y se aplicó la metodología descriptiva y el instrumento de medición fue el cuestionario a la cual se realizó a 20 trabajadores de la empresa ALICA para determinar la validez del instrumento, se sometió a juicio de experto, habiéndose obtenido un nivel de confiabilidad de 0.94 %. Para el procesamiento y análisis de datos se elaboró una matriz de datos para la obtención de resultado; las cuales se analizaron y expresaron en forma clara. Y el resultado arroja que la implementación del sistema de la gestión de la calidad ISO 9001:2008 influyen en la competitividad de la empresa ALICA.

c. Antecedentes locales

En la Universidad Nacional de Cajamarca, Muñoz, Y. (2019) para obtener el grado de Licenciada e Administración, realiza su investigación denominada “*Plan Estratégico 2019 – 2021, para mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño en el Centro Médico Divino Niño, en el distrito de Cajamarca*”, dicha investigación tiene como objetivo principal la formulación de un plan estratégico para el centro médico Divino Niño, a fin de mejorar la competitividad de los servicios médicos e incrementar la satisfacción de los usuarios. Para ello se aplicó el modelo de planeación estratégica según Fernando D’Alessio Ipinza y Charles Hill & Gareth Jones descritos en sus libros “El Proceso Estratégico” y “Administración Estratégica”, respectivamente. Los cuales parten del análisis

y valoración de elementos del macro y micro entorno, y del entorno competitivo, a partir del cual se formularán estrategias acordes a la situación de la empresa para el logro de objetivos. Es por ello que la presente propuesta ha logrado definir como principales estrategias: potenciar acciones publicitarias, la implementación de nuevos servicios a fines y complementarios al negocio, y el desarrollo de alianzas estratégicas. Además, se abarcaron estrategias relacionadas a la gestión administrativa, como es la implementación de sistema operativo de gestión y capacitación en temas relacionados a la administración y operatividad del negocio. La autora concluye que las estrategias intensivas desarrollarán diferenciación, pues a la cartera de servicio se implementarán servicios relacionados y no relacionados al giro de negocio, además mejorará su capacidad de respuesta y calidad de atención con las estrategias de fusión, al realizar alianzas estratégicas con servicios complementarios al negocio, y mejorar su capacidad de enfoque al especializarse solo en atención mujer-niño.

Por otro lado, Rubio, D (2019) para obtener el título profesional en administración, realiza su tesis denominada *“El plan estratégico como instrumento para mejorar la gestión de la calidad en los procesos clave de la empresa “Gran San Luis” EIRL, periodo 2019-2021”*. Rubio en su trabajo de tesis pretende formular un Plan estratégico como instrumento para mejorar la gestión de la calidad en los procesos clave de la empresa “Gran San Luis” EIRL; para lo cual se tendrá en cuenta los estándares establecidos en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 para el cumplimiento de las expectativas de la organización, bajo la óptica de la mejora continua y eficiencia en los procesos. La investigación que se utilizó es de tipo aplicada, de nivel descriptivo-explicativo, de diseño no experimental y transaccional, para lo cual se utilizaron las técnicas de hoja censal, encuesta y observación de registros cuyos instrumentos fueron el cuestionario, la guía de entrevista y el check list respectivamente, se trabajó con una población de 10 Recursos Humanos y procesos -02 procesos clave, considerando una muestra tipo censo ya que la población en estudio fue pequeña. Los instrumentos utilizados han permitido

diagnosticar la situación estratégica de la empresa frente a la gestión de la calidad en sus procesos clave y determinar el porcentaje de cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 9001:2015 siendo equivalente a un 57% mostrando que la empresa se encuentra en un nivel medio para obtener la certificación con la mencionada Norma para mejorar la gestión de la calidad en sus procesos clave, en tal sentido las hipótesis planteadas en este trabajo de investigación son verdaderas . La principal conclusión del autor es que se formuló el Plan estratégico como instrumento de gestión, pues se considera es una herramienta de vital importancia y una guía estratégica para perseguir objetivos de calidad, esto lo determinan los colaboradores de la empresa en un 100% y 67% respectivamente, cuya estructura está orientada a mejorar la gestión de la calidad de la empresa “Gran San Luis” EIRL con el objetivo de poder lograr la certificación con la Norma ISO 9001:2015 ya que para la empresa la calidad es lo es todo, según el 100% lo afirma en el cuestionario aplicado.

En su tesis de maestría de Medianero, J. (2018) denominada “*Propuesta de un modelo estratégico para lograr una eficiente dirección educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público San Ignacio del distrito y provincia de San Ignacio - Cajamarca – 2013*”, realizada en la Universidad Nacional Pedro Ruiz, tuvo como propósito de trabajo contribuir con la elaboración de un Modelo Estratégico para lograr eficiencia en los procesos de gestión de la Dirección Educativa permitiendo una mejor actuación de parte de los órganos directivos para el logro de aprendizajes pertinentes y de calidad de los estudiantes. Iniciamos el trabajo consciente de esta problemática y la verificamos a través de la aplicación de una encuesta a los docentes que laboran en la institución objeto de nuestra investigación concluyendo que la dirección escolar era realizada de manera deficiente. La propuesta que presentamos se sustenta en la teoría de dirección estratégica, teoría de la comunicación estratégica y el enfoque conectivista las que permitieron la elaboración y fundamentación de la propuesta. La propuesta se operativiza a través de la representación de un Modelo Teórico y la explicación procedimental de las estrategias propuestas. Se llega a la conclusión de que los órganos directivos

del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “San Ignacio” – Cajamarca presentan una deficiente gestión de la Dirección educativa la cual se evidencia de los resultados obtenidos en una encuesta aplicada a los docentes. Además, el deficiente manejo de la Dirección educativa de parte de los órganos directivos se debe fundamentalmente a la falta de un trabajo estratégico de carácter administrativo y comunicacional.

En el estudio realizado por los tesisistas Amambal, R. y Portal, C. (2019), denominado “Plan estratégico para la empresa Corporación Techno Food E.I.R.L., Cajamarca 2019 – 2023”. Los investigadores plasmaron como objeto principal de estudio formular el plan estratégico para la empresa antes mencionados en un horizonte de tiempo 2019 a 2023. Su estudio se caracterizó por tener una metodología de tipo prospectiva, en el método empleado fue deductivo y analítico, en tanto como muestra estudio se conformó por el gerente de la empresa y dos colaboradores, a quienes se les llegó a entrevistar a fin de recolectar información. Además, es relevante mencionar que los investigadores concluyen con la elaboración de un plan estratégico para la empresa bajo una elaboración de análisis de factores externos que podrían afectar a la empresa identificando las oportunidades y las amenazas con las que cuenta; y en donde, la empresa tiene un gran potencial de desarrollo para posicionarse en el mercado local y nacional de chorizo ahumados por lo que no existe aún competencia en el mercado local; como los factores internos, se identificó las fortalezas dentro de las que destacaron que tiene local propio y que brindarían un producto nuevo de nivel artesanal, y las debilidades que tiene que mejorar es la falta de publicidad del producto.

En la Universidad Nacional de Cajamarca se llevó a cabo la investigación de Boñon, P. (2018), bajo el título de “Planeamiento estratégico como guía para lograr la competitividad de la I.E.P. William Prescott, periodo 2014-2019”. El investigador propuso como objetivo general formular un plan estratégico para la mencionada institución educativa a fin de mejorar la competitividad entre los docentes. Su investigación fue a un nivel descriptiva con un diseño no

experimental y además trasnversal. La muestra fue de tipo censal, es decir considero a los 48 empleados que laboran dicha I.E., en tanto al método análisis fue analítico, sintético y descriptivo. La técnica que emplearon para la recolección de datos fue mediante un cuestionario. Boñon, P. (2018) llega a concluir en su investigación que aspectos como el análisis externo se observa que no se realiza un estudio de mercado para conocer las preferencias y exigencias de padres de familia, además no emplean eficientemente los medios publicitarios. En tanto el análisis interno, tiene como principal debilidad, la ausencia de un planeamiento estratégico, por lo cual no se evidencia una visión, misión, valores estratégicos, objetivos, estrategias tácticas y operacionales.

2.2 Bases teóricas de la investigación

a. Teoría de la planificación estratégica

Para poder tener un concepto más claro de la presente variable, se indago en la literatura de diversos autores que comprenden a la mencionada variable según su perspectiva de la siguiente manera:

Delgado, J. (2015) lo entienden como un instrumento que permite reducir la incertidumbre brindando mayor margen para hacer frente a situaciones, tanto beneficios como no, que no pueden ser enfrentadas de manera imprevista o improvisada y esto incluye desde situaciones de mercado, tecnología, lejanía de los centros de poder y multitud de otros factores (p. 32).

Amaya, J. (2018) comprende que es un proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información permitente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa; así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 16)

Louffat, E. (2015) la menciona como aquella que se ocupa de definir las decisiones institucionales a largo plazo que permitan alcanzar la sostenibilidad del negocio. Aborda a la empresa como un todo, sus postulados son generales y concretos en su planteamiento (p. 4).

Por otro lado, Kotler, P. y Armstrong, G. (2017) afirman que cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado para sobrevivir y crecer a largo plazo considerando su situación específica, sus oportunidades, objetivos y

recursos. Esto es el foco de atención de la planificación estratégica; es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización. (p. 40)

Chiavenato, I. (2017) lo define como el proceso formula y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (p .27)

Principios de la Planificación estratégica

Los diversos expertos que estudian a la planificación estratégica, guardan similitudes respecto al establecimiento de principios que se consolidan por lo general es seis.

Como lo indica Münch, L. (2017), donde el autor consolida seis principios de la planificación estratégica, los cuales son: Principio de factibilidad que consiste en que la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente; el principio de objetividad se entiende como el uso de estudios estadísticos, estudio de mercado, cálculos probabilísticos y modelos matemáticos que sirven para reducir al mínimo los riesgos; otro principio es de flexibilidad que se refiere a considerar márgenes de holgura que tomen en cuenta los posibles imprevistos en todos los planes; un cuarto principio es la cuantificación que en esencia menciona que los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas; el principio de unidad, donde todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de misión y visión organizacional y además debe existir congruencia y consistencia en todos los planes; y como último principio el de cambio de estrategias, lo cual significa que deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista (p. 50)

Características de la Planificación estratégica

De acuerdo a D'Alessio, F. (2016), las características de la planificación estratégica se agrupan por su naturaleza, las cuales pueden llegar a ser interactivo debido a que se involucrar a las personas clave de la organización e interactivo por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla; también se caracteriza por los cambios que pudiera presentar en el entorno, es decir por

su sensibilidad, contingencia y posibles escenarios; y finalmente pueden agruparse por la intensidad del proceso, como de ser el caso incremental cuando el desarrollo es paulatino y progresivo, y radical si su desarrollo se produce de una sola vez (p. 9).

Importancia de la Planificación estratégica

De acuerdo a Robbins, S. y Coulter, M. (2018) determinan que la importancia de planificación estratégica radica en que las organizaciones son complejas y diversas; por ello, cada parte de la organización necesita trabajar en conjunto con las demás para cumplir con las metas de la compañía, y la planificación estratégica contribuye al logro de ese propósito. (p. 279)

Chiavenato, I. (2017) mencionan que mediante la planificación estratégica se debe maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad (p. 27).

Proceso de la Planificación estratégica

Después de revisar la literatura de diversos autores respecto a la comprensión de la presente variable, se encontraron diversos modelos y/o pasos de cómo realizar la planificación estratégica, los cuales se detalla a continuación:

D'Alessio, F. (2016) propone que la planificación estratégica se define como el proceso por el cual una organización determina la dirección de largo plazo por medio de la gerencia de proceso estratégico. Este proceso está conformado por tres etapas: la formulación (planeamiento y organización), implementación (dirección y coordinación) y evaluación (control), donde el foco central es el control y la corrección del proceso estratégico. (p. 27).

Por otro lado, Chiavenato, I. (2018) la comprende como la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. La planificación estratégica se divide en seis etapas: Determinación de los objetivos empresariales; análisis ambiental externo; análisis organizacional interno; formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial; elaboración de la planeación estrategia; y la implementación mediante planes tácticas y operacionales (p. 149).

Robbins, S. y Coulter, M. (2018) determinan que la planificación estratégica es un procedimiento de seis pasos: Identificación de misión, metas y estrategias actuales e la organización; realización de un análisis externo: realización de un análisis interno: formulación de estrategias: implementación de estrategias; y evaluación de resultados (p. 280).

Dimensiones de la variable planificación estratégica

Para la presente investigación se ha determinado las siguientes dimensiones de la variable planificación estratégica.

Dimensión Formulación:

Esta etapa de acuerdo a D'Alessio, F. (2016) se debe comenzar el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada (p. 11).

Indicadores: Visión; Misión; análisis interno y análisis externo.

Dimensión Implementación y dirección:

Como lo sostiene Chiavenato, I. (2017) Esta etapa se trata de los compromisos de la organización que están declarados en la misión y visión del futuro, así como las políticas que deberán orientar las acciones empresariales. Además, en etapa se debe tomar en cuenta las condiciones externas e internas de la organización, la tarea básica de la concepción estratégica reside en el establecimiento de objetivos estratégicos a largo plazo y la búsqueda de las alternativas estratégicas adecuada para alcanzarlos de la mejor manera posible (p. 129).

Indicadores: Políticas, objetivos y estrategias.

Dimensión Desarrollo y Ejecución:

Como lo sustenta Chiavenato, I. (2017), es considerada como la etapa más tardada, compleja y difícil durante todo el proceso de la planificación

estratégica. En aspectos generales esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. La ejecución de la estrategia es la suma total de actividades y decisiones requeridas para la puesta en marcha del plan estratégico; además, es el proceso en la cual las estrategias y políticas son llevada a la acción a través del desarrollo de programas, presupuesto y proyectos (p. 258)

Indicadores: Programas, presupuestos y proyectos.

Dimensión Control y Evaluación:

De acuerdo a D'Alessio, F. (2016), como una última etapa de la planificación estratégica, se encuentra el control y la evaluación, la cual consta de una revisión del análisis externo e interno, una evaluación del desempeño y de los resultados que se están obteniendo, y de ser necesario la implementación de planes de contingencia (p. 418).

Indicadores: Evaluación del desempeño y planes de contingencia

b. Teorías de la gestión de la calidad

Evolución del concepto de gestión de calidad

A lo largo de la historia de las industrias, las empresas siempre están en la búsqueda de producir sus productos de manera más rápida y hacerlas de la mejor manera, a un menor costo posible; por ello, el concepto de calidad pasa por cuatro etapas: Inspección, Control estadístico, Control del proceso y GTC o TQM.

Etapa de la inspección

De acuerdo a Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017), se basa en la calidad comprobada, es decir

La verificación de todos los productos de salida, es decir, después de la fabricación y antes que fueran distribuidas hacia los clientes. Aquellos productos que no cumplan las especificaciones, no se encuentran entre los márgenes de tolerancia o son defectuosos, deben ser rechazados (p. 18).

Al respecto, este inicio de comprensión del concepto de calidad demandaba recursos adicionales a la producción, para verificar cada unidad de producción

este acorde a los estándares de calidad, lo que se puede inferir que la calidad era costosa.

Etapa del control estadístico

Como lo menciona Gutiérrez, H. (2014), esta etapa se determina mediante la calidad controlada, según el autor:

La calidad se debe estudiar a través de variables, las cuales pueden ser medidas e interpretadas mediante la estadística, lo cual proporciona conocimientos para mejorar el control mediante la estabilización y reducción de la variación en el proceso. Con esto los directivos podrían aumentar su confianza de que los productos cumple con las especificaciones [...] y la aplicación de la teoría de la estadística a la inspección por muestras y muestreo de aceptación como sustituto de la inspección al 100% (p. 13)

Por lo expuesto, se comprende que este tipo de control emplea técnicas basadas en el muestreo de los productos salientes, lo que permite una reducción de la inspección.

Etapa del control del proceso

Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017) propone que la calidad de los productos ya no se controla únicamente al final del proceso, sino que este se verá sometido a un control a largo de dicha cadena de producción para evitar los defectos o incumplimiento de las especificaciones del producto (p. 19).

Con ello, se comprende que la calidad no es solo competencia del departamento de calidad, sino además participan otros departamentos como producción, I+D, compras y marketing.

Etapa de la gestión de la calidad total

Para Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017), esta etapa se le denomina también calidad gestionada, debido que la calidad se expande en todos los ambientes de la organización, y no solo se centra como una característica de los productos o servicios, sino alcanza el nivel de estrategia global de la empresa (p. 20)

Concepto de gestión calidad

Potro lado, Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017) determina que la gestión de la calidad tiene como objetivo básico conseguir plenamente la calidad

necesaria expresada por los clientes. Para ello ha de procurar que la calidad de la producción y la calidad de diseño coincidan al máximo hacia el que determina la calidad necesaria definida por el cliente. Existe siete aspectos relacionados con la gestión de la calidad, que deben establecerse como características del sistema de calidad, pautas de actuación y objetivos que alcanzar: Establecimiento de la calidad y su nivel; información, educación y motivación; liderazgo activo de la dirección; ventajas competitivas; implicación de todos los recursos humanos; los proveedores; y la ética de la calidad (p. 30).

Gutiérrez, H. (2014), determina que es el conjunto de características que posee un producto o servicio que influye en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas, así como los productos o servicios estén libre de deficiencias. La comprensión de la calidad ha evolucionado por varias etapas desde las décadas de los 90; en donde los gurús de la gestión determinan que existen 8 principios de gestión de la calidad los cuales son: Enfoque al cliente; liderazgo; participación del personal; enfoque basado en procesos; enfoque de sistema; mejora continua; enfoque basado en hechos; y la relación con los proveedores (p. 49)

Principios de la Gestión de la calidad

Principio Enfoque al cliente

Gutiérrez, H., determina que las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas, y con lo cual en conjunto conllevara a lealtad de los clientes (2014, p. 50).

Principio de Liderazgo

De acuerdo a Gutiérrez, H., para lograr la cultura de calidad y la mejora continua permee toda la organización es imprescindible un liderazgo comprometido con ella, que lo considere como la más alta prioridad y como una tarea permanente. Ante ellos se determina que los líderes deben desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder: conocimientos tecnológicos, conocimientos administrativos y competencias personales (2014, p. 54).

Principio de Participación del personal

Gutiérrez, H., menciona que el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización (p. 57).

Principio Basado en procesos

Gutiérrez, H., (2014) explica que frecuentemente en las organizaciones con bajo desempeño se enfocan a los resultados, en lugar de enfocarse a las diferentes actividades que las generan [...], un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (p. 56).

Principio del Enfoque de sistema

Gutiérrez, H., (2014) analizar a una organización en forma sistemática implica identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos (p. 59).

Principio de la Mejora continúa

Según Gutiérrez, H., (2014) la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora. Una herramienta que permite ello, es la del ciclo de calidad o denominado también PHVA (p. 64).

Principio Basado en hechos

De acuerdo a Gutiérrez, H., (2014) las decisiones efectivas se basan en análisis y la información. Para que la mejora continua y la aplicación de los otros principios sean efectivos se debe buscar que las decisiones tengan objetividad y estén apoyadas en los datos y el análisis adecuados (p. 65).

Principio de Relación con los proveedores

Para Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017) establece que los proveedores juegan un rol fundamental para que la aplicación de la calidad llegue a realizarse de forma efectiva. Los proveedores constituyen el primer eslabón de la cadena y sobre ellos habrá que actuar para obtener la calidad desde el origen.

Es esencial establecer una buena comunicación en toda la cadena de suministro de la organización (p. 33)

Ciclo de Deming

En el libro de Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017) menciona a Deming y su ciclo PDCA, la cual conociste en un guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Es un proceso que se repite una vez que termina, volviendo a comenzar el ciclo y formando una espiral: la mejora continua. El ciclo de Deming no es ni más ni menos que aplicar la lógica y hacer las cosas de forma ordenada y correcta.

Se compone por cuatro fases:

Planificar: Conociste en preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer objetivos.

Realizar: Consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planteadas en la fase anterior. Corresponde a esta fase la formación y educación de las personas y empleados para que dé adquieren un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de llevar acabo.

Comprobar: Es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas

Actuar: Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el resultado apetecido, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, como se ha llevado a cabo, etc.

Triangulo de Juran

De acuerdo a lo propuesto por Juran, J. (1996), la gestión de la calidad se realiza por medio de un esquema administrativo cruzado compuesto de tres procesos: planificación de calidad, control de la calidad y la mejora de la calidad, que engrupo conforman lo denominado trilogía de la calidad, la cual persigue una mentalización de las personas, de todos los miembros, más allá de la simple inspección (p. 15).

Dimensión planificación de calidad:

Para Juran, J. (1996), consiste en acercarse al cliente actual y al potencial, e investigar sus necesidades, que son cambiantes. Se pretende conocer a través de estas investigaciones las demandas del cliente en cuanto a características deseadas en el producto. Además, es necesario identificar al cliente, quien puede llegar a ser un cliente externo y un cliente internos (p. 16)

Indicadores: Definir objetivos, identificar clientes y definir características del producto

Dimensión control de la calidad:

Según Juran, J. (1996), es un complemento indispensable de la planificación, pues actúa como un sistema de retroalimentación. El control no debe limitarse en la dirección, sino que deben emprenderlo todos los empleados de la empresa; es decir, supervisar constantemente el cumplimiento de los objetivos. (p. 16).

Indicadores: Cumplimiento objetivos y evaluación del proceso

Dimensión mejora continua de la calidad:

Como lo propone Juran, J. (1996), este proceso es el medio de elevar el comportamiento de la calidad hasta niveles sin precedentes. La metodología consta de una serie pasos universales, tales como: infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de la calidad, proporcionar recursos y trabajo en equipo (p. 16).

Indicadores: Infraestructura, recursos y trabajo en equipo.

c. Herramientas de gestión de calidad

Las herramientas de gestión de calidad se caracterizan por su fácil comprensión y sencilla aplicación. No se requiere tener conocimientos amplios en estadística o matemática para su ejecución; por lo cual son herramientas que se utilizan de forma asidua en niveles intermedios e inferiores de una empresa.

Muchos autores las definen y existe ligeras variaciones en tanto su clasificación, sin embargo, para el presente estudio haremos mención a su clasificación usualmente aceptada, la cuales son denominadas como las siete herramientas básicas: diagrama de Pareto, diagrama de causa – efecto (Ishikawa), histograma, grafico de control, diagrama de correlación (dispersión), hoja de recogida de datos, y estratificación de datos.

Diagrama de causa – efecto

Esta herramienta también es conocida como diagrama de Ishikawa en honor a Kaoru Ishikawa por ser quien la desarrollo, una característica resaltante a primera vista es que tiene la forma de espina de un pez.

De acuerdo como lo mencionan en su libro los autores Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017), es aquella que analiza de una forma organizada y sistemática los problemas, sus causas, y las causas de estas causas, cuyo resultado en lo que afecta a la calidad se nomina efecto. Existen dos aspectos básicos que definen esta técnica: ordenada y profundizada (p.75)

Esta herramienta suele ser aconsejada para grupos de trabajo que faciliten en aportar ideas y datos de forma abundante y contrastada. Se pueden establecer una serie de fases para su realización: Definir y determinar de forma clara el problema que se desea resolver; identificar los factores mas relevantes; determinar y analizar de una forma ordenada y estructurada las causas; evaluar si se han identificado todas las causas; y tomar datos acerca de las diversas causas del problema.

Diagrama de Pareto

Es imposible e impráctico pretender resolver todos los problemas de un proceso o atacar todas las causas al mismo tiempo. El diagrama se sustenta en el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización, sólo unos cuantos son realmente importantes.

De acuerdo con Gutiérrez, H. (2014) es un gráfico de barras que ayuda a identificar prioridades y causas, ya que se ordenan por orden de importancia a los diferentes problemas que se presentan en un proceso (p. 193).

Las diferentes etapas para llevar a cabo un diagrama de Pareto se enumeran a continuación: Definir claramente las variables que van a ser estudiadas; proceder a la obtención o recogida de los datos necesarios; y elaborar de los diagramas de Pareto, tabulando de forma adecuada las cantidades que aparezcan.

Histogramas

Comúnmente el histograma se obtiene a partir de la tabla de frecuencias. Para obtener ésta, primero se divide el rango de variación de los datos en cierta cantidad de intervalos que cubren todo el rango, y después se determina cuántos datos caen en cada intervalo. Se recomienda que el número de intervalos o clases sea de 5 a 15.

Como lo sustenta, Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017) el histograma es la representación gráfica de la distribución de un conjunto de datos o de una variable, donde los datos se clasifican por su magnitud en cierto

Número de clases. Permite visualizar la tendencia central, la dispersión y la forma de la distribución (p. 78).

El proceso para realizar el histograma comprende una serie de etapas: Obtención de los datos necesarios, recuento de datos y cálculo de máximo y mínimo globales de la variable; cálculo de rango de valores entre los que se mueve la variable; cálculo del número de intervalos y la anchura de cada intervalo; y elaborar el resto de histograma.

Diagrama de dispersión

Para la búsqueda de las causas de un problema en un proceso en ocasiones es necesario analizar la relación entre dos variables numéricas; por lo cual, se realiza el diagrama de dispersión, precisamente el diagrama de dispersión es una gráfica del tipo X-Y de particular utilidad para analizar la relación entre dos variables numéricas.

Gutiérrez, H. (2014), lo explica como la situación en que dadas dos variables numéricas X y Y, normalmente medidas sobre el mismo elemento de una muestra de una población o un proceso, cada elemento de la muestra se representa por un par de valores (x_i , y_i) y el correspondiente punto en el plano cartesiano X-Y. La gráfica resultante se conoce como diagrama de dispersión, y la clave para su interpretación estará en ver si los puntos siguen algún patrón (p. 222)

Los pasos a seguir para realizar el diagrama de dispersión se detallan a continuación de forma ordenada: Recoger muestras o parte de datos referentes a las dos variables de estudio en un número suficiente (50 a 100) mediante una

tabla; establecer el rango de valores de ambas variables; elaborar el diagrama marcando los puntos de intersección en el plano; y una vez elaborado el diagrama de correlación, hay que realizar el análisis o interpretación de los resultados.

Hoja de recogida de datos

En las empresas, en ocasiones no hay información, no se sabe cómo ha evolucionado la calidad, la productividad, la magnitud de los problemas principales, las razones de las quejas de los clientes, etc. En otros casos, el problema no es la escasez de datos, por el contrario, abundan (reportes, informes, registros); el conflicto es que tales datos están archivados, se registraron demasiado tarde, se recabaron de manera inadecuada o, finalmente, no se analizaron ni se utilizan de modo sistemático para tomar decisiones. Por lo tanto, en ambos casos el problema es el mismo: no se tiene información para dirigir de forma objetiva y adecuada los esfuerzos y las actividades en una organización. De lo anterior se desprende la necesidad de contar con métodos que faciliten la obtención y el análisis de datos, para que éstos se conviertan en información que se use de manera cotidiana en la toma de decisiones. Precisamente uno de tales métodos es la hoja de verificación o de registro.

Como lo sustenta Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017) esta hoja es un formato creado para recolectar datos, de tal forma que su registro sea sencillo y sistemático. Una característica que debe reunir una buena hoja de verificación es que visualmente ofrezca un primer análisis que permita apreciar la magnitud y localización de los problemas principales (p. 85).

La hoja de recogida de datos es de gran utilidad por diversos motivos: recoge la información que es básica para el control de procesos; facilita la recogida de dicha información de forma homogénea y uniforme; y facilita el análisis y control de los datos sobre proceso.

d. Ley N° 3056 que regula las Micro y pequeñas empresas en el Perú

Objetivo de la Ley N° 3056

La mencionado Ley se promulgó el 02 de Julio del 2013 y en la actualidad sigue vigente, dicha ley modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial; donde tiene

como objeto establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), estableciendo políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción; incentivando la inversión privada, la producción, el acceso a los mercados internos y externos y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas.

Características de la Ley N° 3056

De acuerdo a esta Ley, las micro, pequeña y medianas empresas del Perú, deben ser ubicadas acorde a sus niveles de venta anuales.

Microempresa: Se les considera aquellas empresas que tiene un nivel de ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Además, estas empresas tienen a su disposición de 1 a 10 trabajadores.

Pequeña empresa: Se les considera aquellas empresas que tiene un nivel de ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Además, estas empresas tienen a su disposición de 1 a 100 trabajadores.

Mediana empresas: Se les considera aquellas empresas que tiene un nivel de ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT. Consideremos que el valor de una unidad positiva tributaria o también denominada UIT en la actualidad es de S/. 4,150.00; de acuerdo al D.S. N° 380-2017-EF.

e. Registro de la Micro y pequeña empresa – REMYPE

Para poder acceder a los beneficios de las Micro y pequeñas empresas, es necesario que se registren, en la cual las Mypes constituidas por personas jurídicas o naturales dedicadas a actividades como transformación, producción, extracción, comercialización de bienes o prestación de servicios y deban contar como mínimo un trabajador.

Cabe resaltar que las empresas dedicadas al rubro de discotecas, bares, casinos y juegos de azar, están excluidas de este registro.

El proceso de registro se realiza de forma online, mediante el ruc, usuario y la clave SOL de la micro y pequeña empresa.

f. Producción del café

El Café es el primer producto agrícola peruano de exportación y es el séptimo país exportador de café a nivel mundial. No solo lidera las exportaciones agrícolas sino está dentro de los 10 principales productos de exportación, después de algunos minerales, petróleo, gas natural, harina de pescado, entre otros. Uno de los distritos donde tiene mayor presencia de exportación en el territorio peruano es Jaén del departamento de Cajamarca.

2.3 Marco conceptual

Agricultura: Es el conjunto de técnicas, conocimientos y saberes para cultivar la tierra y la parte del sector primario que se dedica a ello.

Café: Es el nombre de la semilla del cafeto, un árbol que crece naturalmente en territorio etíope y que pertenece al grupo de las Rubiáceas.

Calidad: Se lo afirman Robbins, S. y Coulter, M. (2018), lo consideran como la capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente (p. 668).

Ciclo PHVA: Como lo mencionan Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017) las siglas son perteneciente a lo que también se denomina como el ciclo de Deming, la cual es un proceso de cuatro etapas para realizar mejoras, las cuales son las de planear, hacer, verificar y actuar (p. 71).

Competencia: Chiavenato, I. (2017) lo comprende como una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones con la mediación de un tercer grupo (p. 408)

Eficacia: Conforme lo menciona Gutiérrez, H. (2014) es el grado en que se realizan actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (p. 20)

Eficiencia: Gutiérrez, H. (2014) afirma que es la relación entre los resultados alcanzado y los recursos utilizados (p. 20)

Normas ISO - 900: De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) es un conjunto de normas internacionales que definen los requerimientos de un sistema efectivo para la administración de la calidad (p. 314)

Liderazgo: Chiavenato, I. (2017) la entiende como la influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para

alcanzar uno o varios objetivos específicos; y consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos (p. 222).

Matriz FODA: De acuerdo con Louffat, E. (2015) es la encargada de integrar en forma correlacionada las amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades, a efecto de proponer las opciones estratégicas más adecuadas, manifiestas en cuadrantes (p. 13)

Misión: Louffat, E. (2015) la menciona como la razón de ser de la empresa, debe fundamentarse en valores y principios sólidos que la guíen y le den personalidad propia (p. 5)

Motivación: Como lo propone Chiavenato, I. (2017) es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada (p. 118)

Objetivo: Según lo propone Chiavenato, I. (2017) es un estado futuro que se desea convertir en realidad, un resultado específico que se pretende alcanzar en un periodo determinado (p. 401)

Políticas: Como lo proponen Weihrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2017) son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones (p. 627).

Presupuesto: De acuerdo con Robbins, S. y Coulter, M. (2018), consiste en el proceso de asignar los recursos al pago de costos futuros designados (p. 675).

Proceso: Weihrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2017) lo entienden como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (p. 627)

Programas: De acuerdo los autores Weihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017) lo entiende como complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado (p. 627)

Proyecto: Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo una sola vez y consta de un punto de inicio y un punto de finalización bien definidos (Robbins, S. y Coulter, M., 2018, p. 676)

Recursos: Según Robbins, S. y Coulter, M., (2018) son los activos de la organización incluyendo los de orden financiero, físico, humano, intangibles y

estructural que se utilizan para desarrollar, fabricar y entrar los productos a los clientes (p. 676).

Trabajo en equipo: Según lo menciona Chiavenato, I. (2017) son grupo de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y disponen de autoooidad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horarios, métodos y procesos (p. 185).

Visión: Como lo afirman Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2017) la visión expresa el objetivo y las aspiraciones fundamentales de la organización, y por lo general se dirige al corazón y la mente de sus miembros (p. 16).

III Metodología

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se empleo fue el cuantitativo, dado que nos basaremos en resultados numéricos para poder interpretarlo y comprender la variable del estudio.

Tal como lo explican Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014), “cuando se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

3.2 Nivel de investigación

El nivel de la investigación que se utilizo es la descriptiva; pues se detalló las características y cualidades que mantienen las variables de estudio.

Al respecto, Martínez, H. y Benítez, L. (2016) proponen que:

Buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis [...]. En esta clase de estudios el investigador define, o al menos visualiza, qué se medirá y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos. (p. 96)

3.3 Diseño de investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental y de corte transversal.

Se empleó un diseño no experimental, pues no se manipulará las variables de estudio, se analizarán y estudiarán en su ambiente natural. Como lo platean Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014):

Estas investigaciones se realizan sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (p. 152).

Por otro lado, es de corte transversal, debido que se llegó aplicar el instrumento en un solo momento

De acuerdo a los autores Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) “es de corte transversal aquellos estudios que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 154).

3.4 Población y Muestra

a. Universo

Según Carrasco, S. (2006), menciona que el universo es conjunto de elementos (personas, objetivos, programas, sistemas, sucesos, etc.) globales, finitos e infinitos, a los que pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, es que es materia de investigación (p. 236).

Por lo cual, el presente estudio se desarrolló en el departamento de Cajamarca; donde, la mayoría de su territorio es dedicado a la agricultura, el comercio, la exportación de café, entre otros. Por ello, en el presente estudio se considera como universo a todas las micro y pequeñas empresas que generan producción cafetera en el departamento de Cajamarca.

b. Población

De acuerdo con Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014), menciona que la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (p. 174).

Al respecto, y teniendo conocimiento de quienes conforman el universo de la investigación, se procedió a delimitar la población para poder determinar quiénes conforman la población; es decir, aquellas 45 micro y pequeñas empresas que se dediquen a la producción del café, en el distrito de Jaén del departamento de Cajamarca.

c. Muestra

La muestra fue la cantidad de mypes dedicadas a la producción del café, en el distrito de Jaén del departamento de Cajamarca; es decir, fue toda la población conformada por 45 micro y pequeñas empresas ubicadas en el distrito de Jaén, dado, que en este espacio geográfico según los datos manifestados por la

Municipalidad Distrital de Jaén solo se encuentran esa cantidad Mypes que se dedican a este tipo de rubro.

Muestreo

El tipo de muestreo empleado para el presente estudio fue no probabilístico por conveniencia de la investigadora, como lo sustenta Niño, V. (2019) menciona que el muestreo no probabilístico denominado por conveniencia, consiste en que el investigador de acuerdo a su criterio determina de la manera más representativa posibles cuantos y quienes son los que conformaran la muestra del estudio (p. 95)

3.5 Definición y operacionalización de las variables

VARIABLE		DEFINICIÓN OPERACIONAL			Escala de Medición
		DIMENSIÓN		INDICADOR	
Denominación	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición	Denominación	
Planificación estratégica	D'Alessio, F. (2016) propone que la planificación estratégica se define como el proceso por el cual una organización determina la dirección de largo plazo por medio de la gerencia de proceso estratégico. Este proceso está conformado por etapas: la primera etapa es la formulación, seguidamente de la implementación y dirección, la tercera etapa es denominada desarrollo y ejecución, y la última es la de control y evaluación; siendo esta última el foco central del control y corrección del proceso estratégico (p. 27).	Etapa Formulación	Comienza con el establecimiento de la Visión y misión de la organización, así como también un análisis FODA, con la finalidad de elaborar las estrategias acordes a la empresa.	Visión	L I K E R T
				Misión	
				Análisis Interno	
				Análisis Externo	
		Etapa Implementación y Dirección	Trata de los compromisos de la organización que están declarados en la misión y visión del futuro, así como las políticas que deberán orientar las acciones empresariales. Además, en esta etapa se debe de tomar en cuenta las condiciones externas e internas de la organización, la tarea de la concepción estratégica reside en el establecimiento de objetivos estratégicos a largo plazo y la búsqueda de las alternativas adecuada para alcanzarlos de la mejor manera posible.	Políticas	
				Objetivos	
				Estrategias	
		Etapa de Desarrollo y Ejecución	En aspectos generales esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. La ejecución de la estrategia es la suma total de actividades y decisiones requeridas para la puesta en marcha del plan estratégico; además, es el proceso en la cual las estrategias y las políticas son llevadas a la acción a través del desarrollo de programas, presupuestos y proyectos.	Programas	
				Presupuestos	
				Proyectos	
		Etapa Control y Evaluación	Consta de una revisión del análisis externo e interno, una evaluación del desempeño y de los resultados que se están obteniendo, y de ser necesario la implementación de planes de contingencia.	Evaluación del desempeño	
				Planes de contingencia	

VARIABLE		DEFINICIÓN OPERACIONAL			Escala de Medición
		DIMENSIÓN		INDICADOR	
Denominación	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición	Denominación	
Gestión de Calidad	De acuerdo a lo propuesto por Juran, J. (1996), la gestión de la calidad se realiza por medio de un esquema administrativo cruzado compuesto de tres procesos: planificación de calidad, control de la calidad y la mejora de la calidad, que engrupo conforman lo denominado trilogía de la calidad, la cual persigue una mentalización de las personas, de todos los miembros, más allá de la simple inspección (p. 15).	Planificación de calidad	Consiste en acercarse al cliente actual y al potencial, e investigar sus necesidades, que son cambiantes. Se pretende conocer a través de estas investigaciones las demandas del cliente en cuanto a características deseadas en el producto. Además, es necesario identificar al cliente, quien puede llegar a ser un cliente externo y un cliente internos.	Definir objetivos	L I K E R T
				Identificar clientes	
				Características del producto	
		Control de calidad	Es un complemento indispensable de la planificación, pues actúa como un sistema de retroalimentación. El control no debe limitarse en la dirección, sino que deben emprenderlo todos los empleados de la empresa; es decir, supervisar constantemente el cumplimiento de los objetivos.	Cumplimientos objetivos	
				Evaluación del proceso	
				Mejora de continua	
Recursos					
Trabajo en equipo					

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a. Técnica

En esta investigación se usó como técnica a la encuesta, debido que se formularán conjunto de preguntas y alternativas de respuesta, la cual permitir recolectar información para posteriormente analizarlas. Como lo menciona Ñaupas H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014) “la encuesta constituye en averiguar y obtener datos mediante preguntas y respuestas mediante la modalidad de la entrevista o cuestionario” (p.253).

b. Instrumento

Se empleó un cuestionario de preguntas como medio de instrumento que se aplicara a los representaste de las 45 micro y pequeñas empresas que se dedican a la producción y comercialización del café. De acuerdo a Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014), el cuestionario “es conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

3.7 Plan de análisis

a. Proceso de recolección de datos

Al terminar de elaborar el instrumento de recolección de datos (instrumento) esta ha sido sometida a una validación por juicio de expertos quienes darán su opinión del conjunto de preguntas que conforman el instrumento a fin de darle credibilidad según su experiencia, para posteriormente ejecutarlo a la muestra del estudio. Cabe mencionar que se le da una previa explicación a cada persona que se le aplicara el cuestionario, mencionándoles que no existe una respuesta buena o falsa, se le indica un ejemplo de cómo elegir una respuesta según su criterio y sobre todo se le pide su mayor veracidad al momento de escoger una de las alternativas.

La recolección de datos se inició con la ejecución del instrumento, el mismo que consistió en proveerle de un conjunto de preguntas a cada uno de los 45 dueños y/o representaste de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; los cuales tendrá que escoger solamente una alternativa de respuesta de acuerdo a cada pregunta plantada en el instrumento.

Finalmente, se recolectó los 45 cuestionarios con el fin de crear una base de datos para poder luego ser procesados.

b. Procesamiento de datos

El presente estudio siguió las pautas de un estudio científico; por ello, después de haber ejecutado el cuestionario a la muestra, se continuo con el procesamiento de los datos, en la cual en un primer momento se realizó con el programa Microsoft Excel 2016 a fin de ordenar en una matriz de datos la información recolectada (columnas cantidad encuestados y en filas las alternativas escogidas por cada encuestado), para luego trasladarlos de manera ordenada en el programa estadístico SPSS versión 25, con el fin de clasificar, ordenar y codificar los datos y la tabulación, presentación de datos en tablas y figuras del estudio de investigación.

3.8 Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variables	Población y Muestra	Metodología	Técnicas e instrumentos
<p>General:</p> <p>¿Cuáles son las mejoras de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad, de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019</p>	<p>General:</p> <p>Proponer las mejoras de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Identificar los factores relevantes de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019.</p>	Planificación estratégica	<p>Población:</p> <p>La población estuvo conformada por 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019.</p> <p>N=45</p>	<p>Tipo:</p> <p>El tipo de investigación que se llegó emplear fue cuantitativo, dado que se basa en resultados numéricos para poder interpretarlo y comprender la variable del estudio.</p> <p>Nivel:</p> <p>El nivel de la investigación que se utilizó es descriptiva; pues detallo las características y cualidades que mantienen las variables de estudio.</p> <p>Diseño:</p> <p>El presente estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental y de corte transversal., dado que no se manipularon las variables de estudio y se recolectó la información mediante el cuestionario en un solo momento.</p>	<p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p> <p>Procesamiento:</p> <p>Mediante los programas del SPSS versión 25 y empleando el Microsoft Excel versión 2016</p>
	<p>2. Describir los factores relevantes de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019.</p> <p>3. Elaborar la propuesta de los factores relevantes de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019.</p>	Gestión de calidad	<p>Muestreo:</p> <p>El tipo de muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia de la investigadora.</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra se conformó por las 45 mypes del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019.</p> <p>n=45</p>		

3.9 Principios éticos

La presente investigación se rige bajo ciertos principios éticos para dar credibilidad al estudio. En ese sentido, la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (2016) estableció la aceptabilidad ética de un proyecto de investigación se guía por cinco principios éticos en cuanto se involucre a seres humanos o animales, los principios son: protección a las personas; beneficencia y no maleficencia; justicia; integridad científica; y consentimiento informado y expreso (p. 2).

Al respecto, el presente estudio empleo los cinco principios éticos mencionados anteriormente, como se detalla de la siguiente forma:

Principio de protección a las personas: En lo que se desarrollara el presente estudio, se buscara la participación voluntaria de los participantes respetando su confidencialidad y sus derechos fundamentales.

Principio de beneficencia y no maleficencia: Durante todo el proceso que requiera el estudio, la investigadora siempre buscara asegurar el bienestar de las personas que participan en la presente investigación.

Principio Justicia: El tiempo que perdure la culminación del presente estudio, la investigadora mantendrá una postura de juicio razonable, la cual rechace totalmente cual tipo de tolerancia a prácticas injustas.

Principio Integridad científica: La investigadora buscará cumplir más allá de la actividad científica, pues extenderá sus conocimientos en actividades de enseñanza y ejercicios de profesión con los voluntarios en la participación.

Principio Consentimiento informado y expreso: Las personas involucradas en la investigación deben tener pleno conocimientos de cuáles son los fines específicos establecidos en el proyecto.

IV Resultados

4.1 Resultados

4.1.1 Datos generales del encuestado

Tabla 1: Distribución según género

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Femenino	17	37,8%	37,8%
Masculino	28	62,2%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

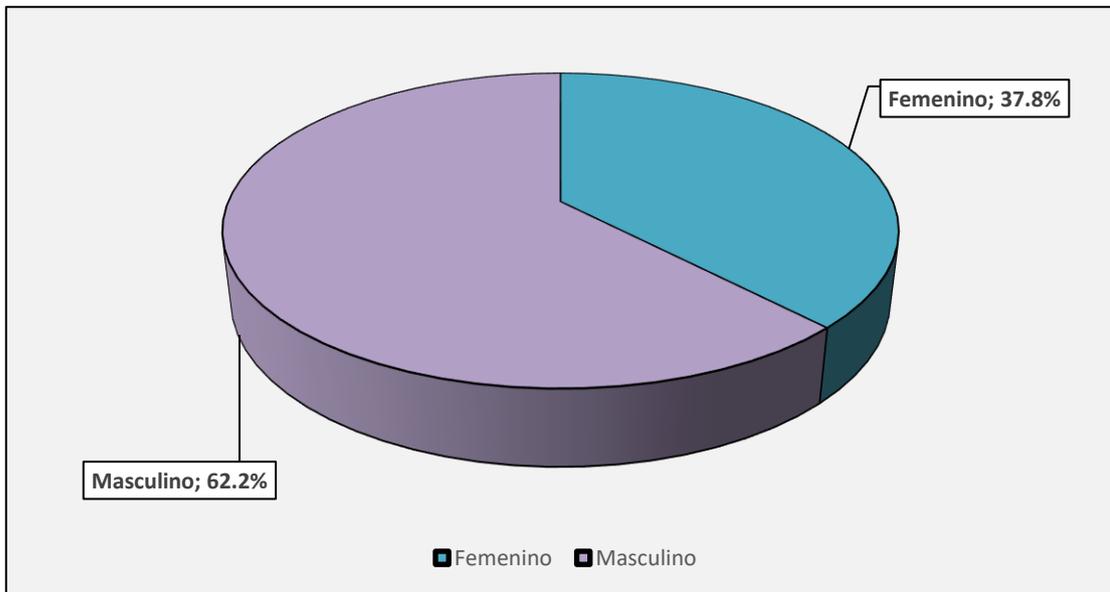


Figura 1: Distribución según género

Fuente: Tabla 1

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que del 100% de los encuestados se obtuvo lo siguiente: El 62.2% son del género masculino y el 37.8% del género femenino.

Tabla 2: Distribución según edad

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
18 – 25 años	1	2,2%	2,2%
26 – 35 años	8	17,8%	20,0%
36 – 45 años	14	31,1%	51,1%
45 a más años	22	48,9%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

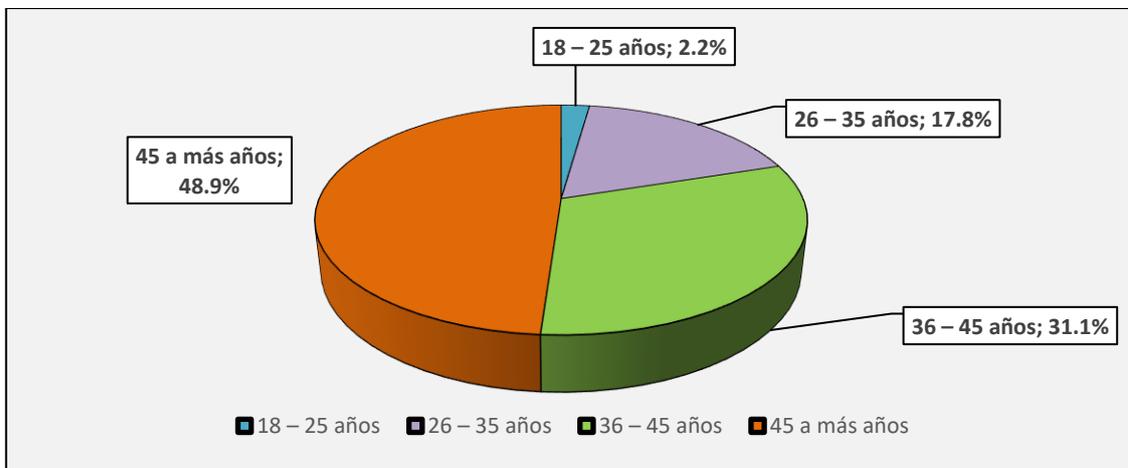


Figura 2: Distribución según edad

Fuente: Tabla 2

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que del 100% de los encuestados se obtuvo lo siguiente: El 48.9% tiene edad que oscila entre 45 a más años; el 31.1% entre 36 a 45 años; de igual forma un 17.8% entre 26 a 35 años; y por otro lado un 2.2% tiene entre 18 a 25 años.

Tabla 3: Distribución según grado de instrucción

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Primaria	9	20,0%	20,0%
Secundaria	22	48,9%	68,9%
Técnico	8	17,8%	86,7%
Universitario	6	13,3%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

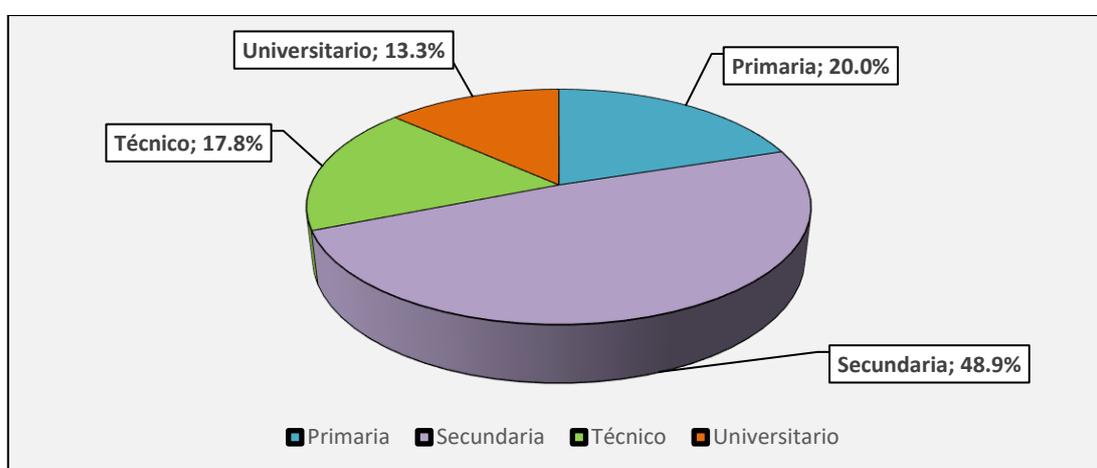


Figura 3: Distribución según grado de instrucción

Fuente: Tabla 3

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que del 100% de los encuestados se obtuvo lo siguiente: El 48.9% cuenta con un grado de instrucción de secundario; mientras un 20.0% cuenta con instrucción primaria; el 17.8% tiene un grado de instrucción técnico y finalmente un 13.3% tiene un grado de instrucción universitario.

Tabla 4: Distribución según cargo que desempeña

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Administrador	14	31,1%	31,1%
Dueño	31	68,9%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

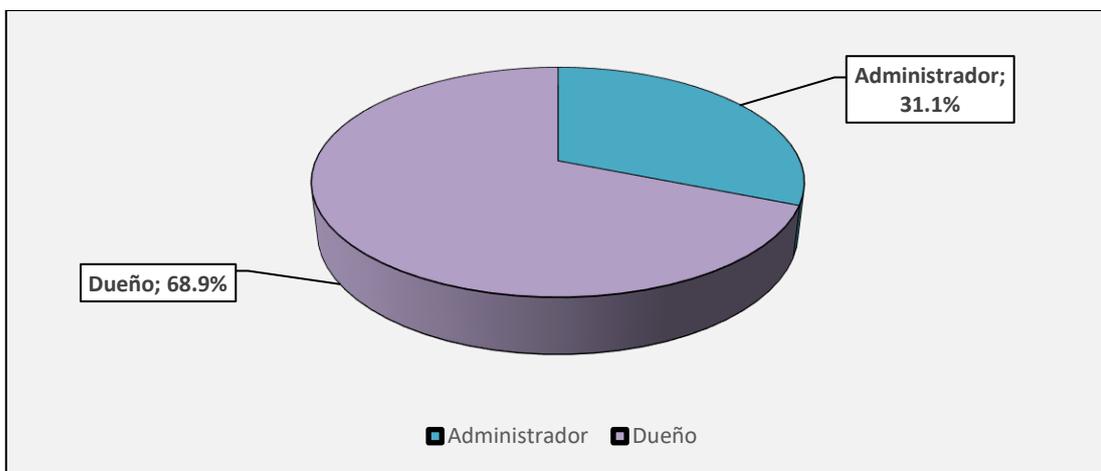


Figura 4: Distribución según cargo que desempeña

Fuente: Tabla 4

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que del 100% de los encuestados se obtuvo lo siguiente: El 68.9% son dueños y por otro lado el 31.1% son administradores.

4.1.2 Datos referentes a las micro y pequeñas empresas

Tabla 5: Distribución según tiempo que desempeña la empresa en el rubro

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
0 – 3 años	17	37,8%	37,8%
4 – 6 años	19	42,2%	80,0%
7 – más años	9	20,0%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

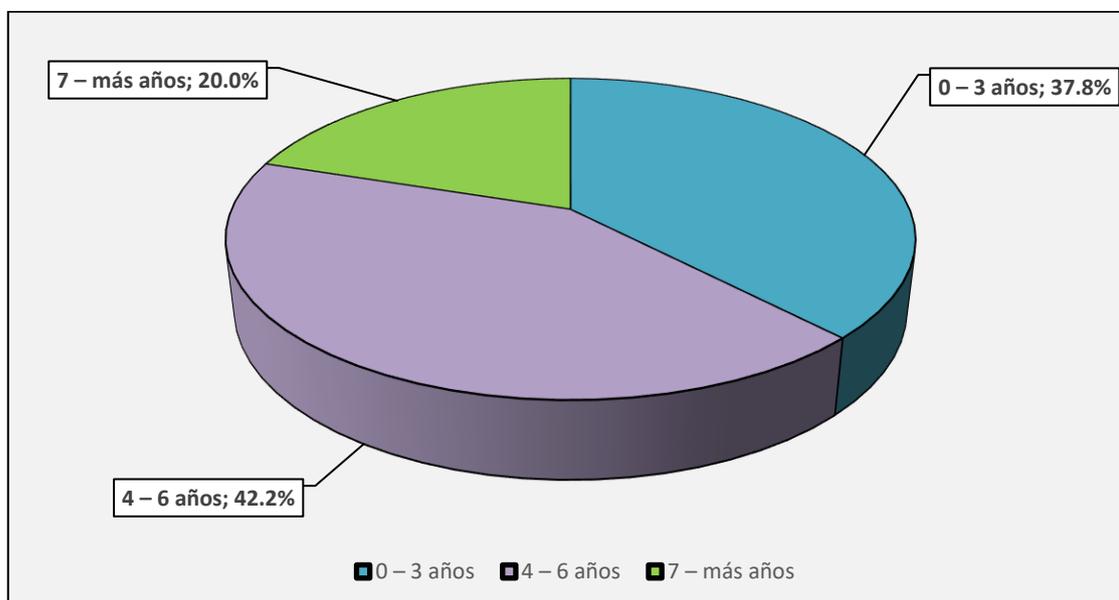


Figura 5: Distribución según tiempo que desempeña la empresa en el rubro

Fuente: Tabla 5

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que del 100% de los encuestados se obtuvo lo siguiente: El 42.2% de las empresas tiene presencia en el rubro cafetero de 4 a 6 años; por otro lado un 37.8% tiene permanencia en el rubro de 0 a 3 años; y finalmente un 20.0% tiene una permanencia de 7 a más años.

Tabla 6: Distribución según el parentesco con el personal que trabaja

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Familiares y personas no familiares	31	68,9%	68,9%
Personas no familiares	8	17,8%	86,7%
Familiares	6	13,3%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

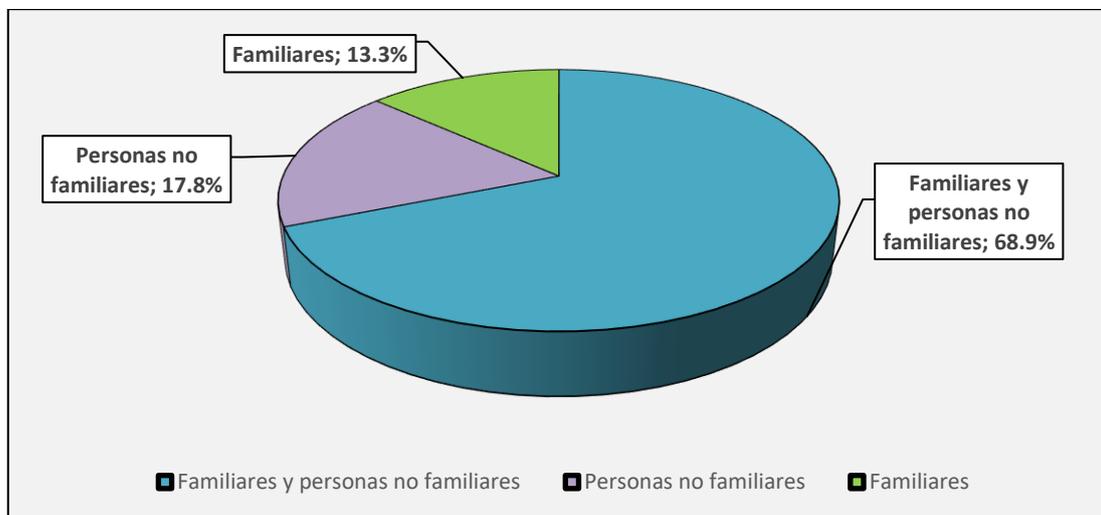


Figura 6: Distribución según el parentesco con el personal que trabaja

Fuente: Tabla 6

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que del 100% de los encuestados se obtuvo lo siguiente: El 68.9% son familiares y personas no familiares; un 17.8% son personas no familiares; y por otro lado un 13.3% son familiares.

Tabla 7: Distribución según objetivo de creación

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Generar rentabilidad	45	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

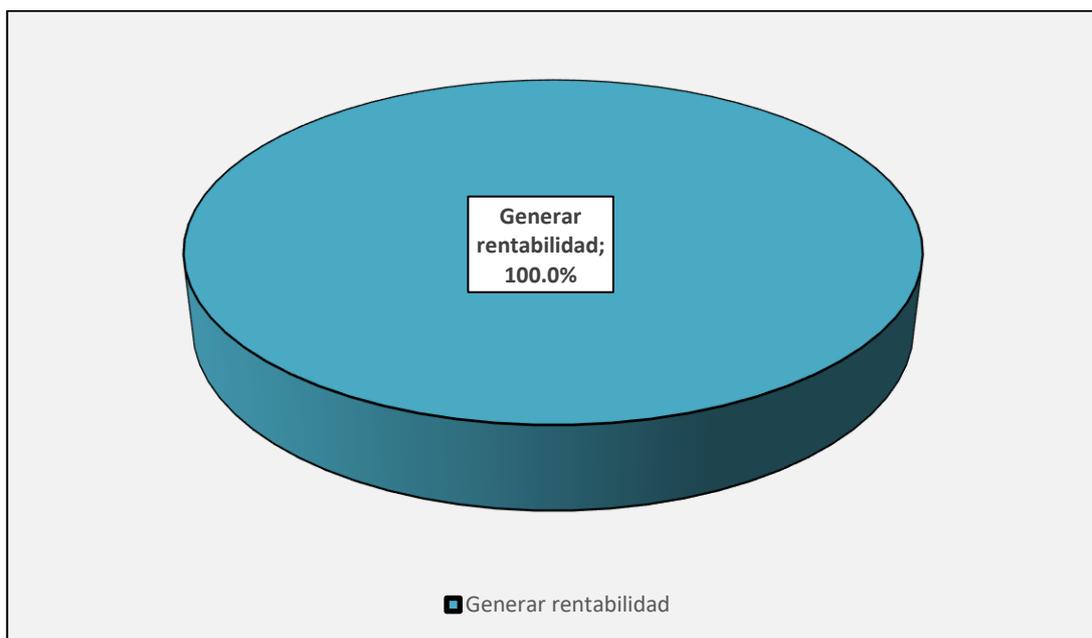


Figura 7: Distribución según objetivo de creación

Fuente: Tabla 7

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar el 100% de los encuestados indicando que el objetivo de creación es generar rentabilidad.

Tabla 8: Distribución según tipo de constitución de la empresa

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)	28	62,2%	62,2%
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	9	20,0%	82,2%
Sociedad comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	8	17,8%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

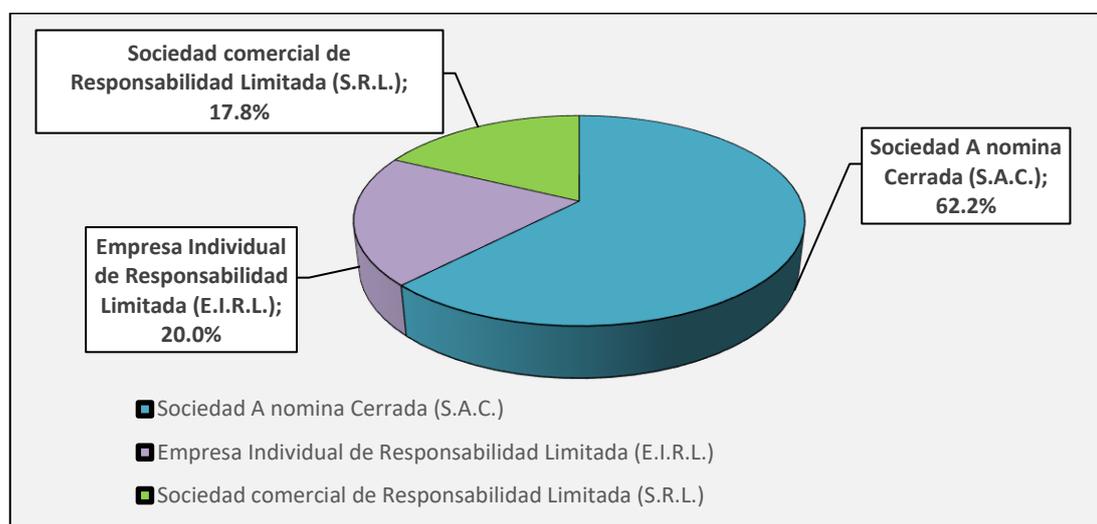


Figura 8: Distribución según tipo de constitución de la empresa

Fuente: Tabla 8

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que del 100% de los encuestados se obtuvo lo siguiente: El 62.2% manifiesta ser Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.); el 20.0% indicó ser Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.); y un 17.8% indicó ser Sociedad comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

Tabla 9: Distribución según número de trabajadores

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
1 a 10 empleados	41	91,1%	91,1%
11 a 50 empleados	4	8,9%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

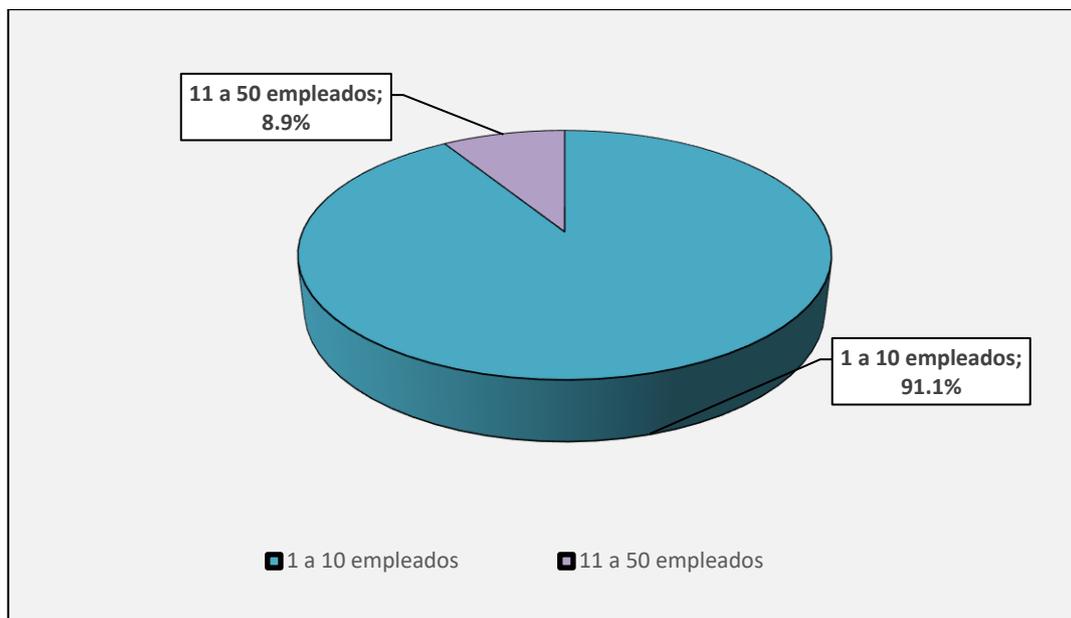


Figura 9: Distribución según número de trabajadores

Fuente: Tabla 9

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que del 100% de los encuestados se obtuvo lo siguiente: El 91,1% manifiesta tener 1 a 10 empleados; y por otro lado un 8,9% indicó tener de 11 a 50 empleados.

Tabla 10: Distribución según unidad de ventas en el ejercicio fiscal anterior

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
1 a 150 UIT	45	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

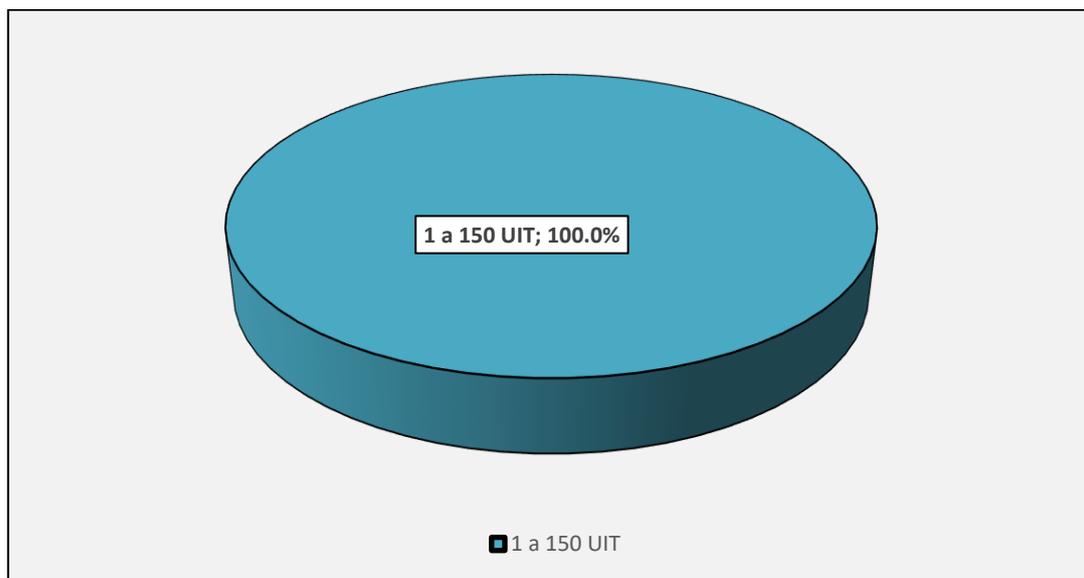


Figura 10: Distribución según unidad de ventas en el ejercicio fiscal anterior

Fuente: Tabla 10

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar el 100% de los encuestados indicando que las unidades de venta realizadas en el ejercicio anterior fueron de 1 a 150 UIT.

4.1.3 Datos referentes a la variable planificación estratégica

Tabla 11: La empresa socializa su misión de la organización a los trabajadores y a su entorno

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	12	26,7%	26,7%
Muy pocas veces	10	22,2%	48,9%
Algunas veces	8	17,8%	66,7%
Casi siempre	9	20,0%	86,7%
Siempre	6	13,3%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

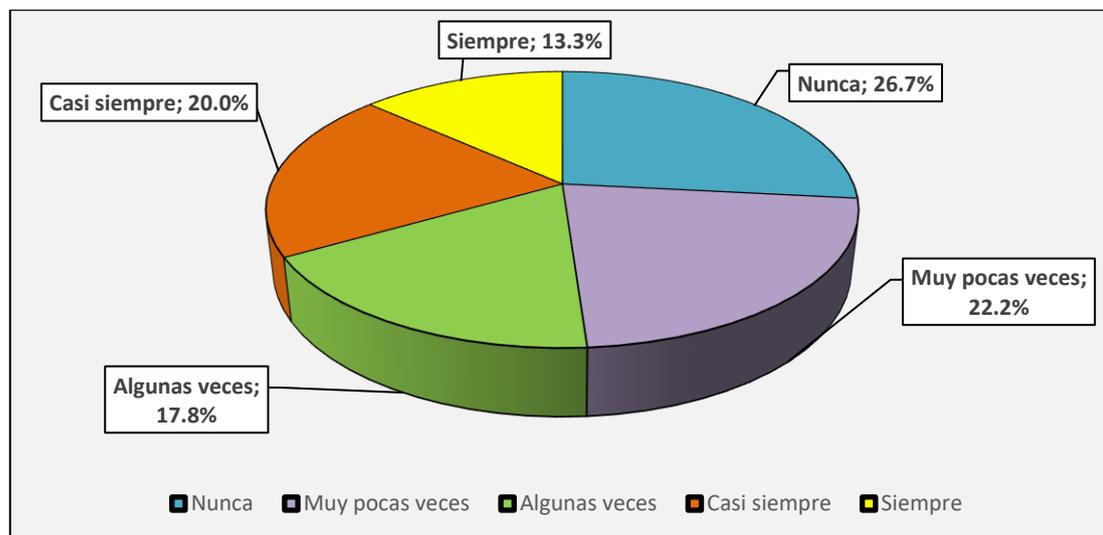


Figura 11: La empresa socializa su misión de la organización a los trabajadores y a su entorno

Fuente: Tabla 11

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto a si la empresa socializa su misión de la organización a los trabajadores y a su entorno, del 100% de encuestados manifiesta que: el 26.7% considera que nunca; el 22.2% considera muy pocas veces; el 20.0% considera casi siempre; el 17.8% algunas veces; y un 13.3% considera siempre.

Tabla 12: La empresa hace conocer la visión de la organización a los colaboradores y a su entorno

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	12	26,7%	26,7%
Muy pocas veces	11	24,4%	51,1%
Algunas veces	4	8,9%	60,0%
Casi siempre	11	24,4%	84,4%
Siempre	7	15,6%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

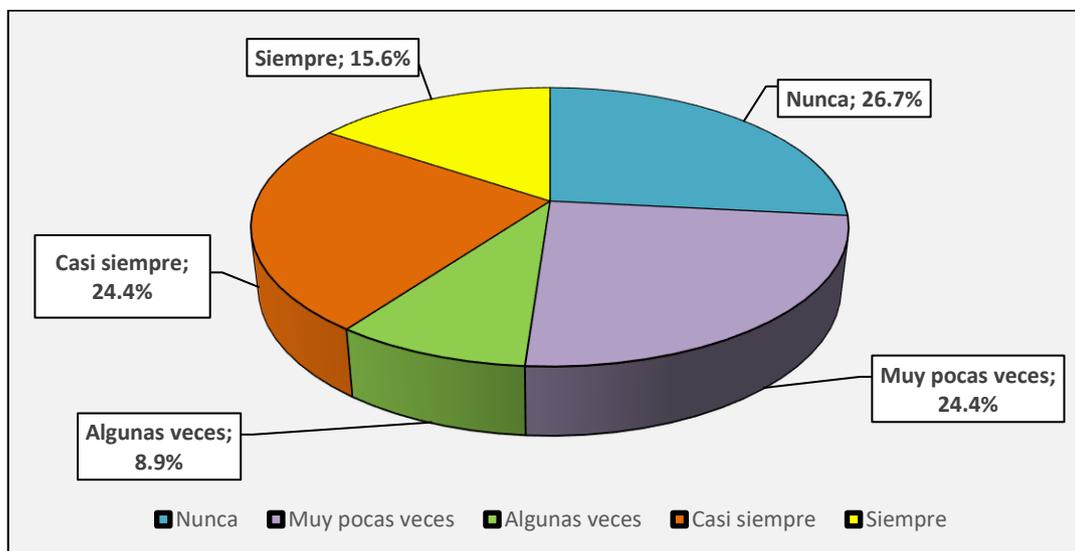


Figura 12: La empresa hace conocer la visión de la organización a los colaboradores y a su entorno

Fuente: Tabla 12

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto a si la empresa hace conocer la visión de la organización a los colaboradores y a su entorno, del 100% de encuestados manifiesta que: el 26.7% considera que nunca; el 24.4% considera muy pocas veces; el 24.4% considera casi siempre; el 15.6% siempre; y un 8.9% algunas veces.

Tabla 13: La empresa conoce sus fortalezas y debilidades frente a otras

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	11	24,4%	24,4%
Muy pocas veces	8	17,8%	42,2%
Algunas veces	12	26,7%	68,9%
Casi siempre	11	24,4%	93,3%
Siempre	3	6,7%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

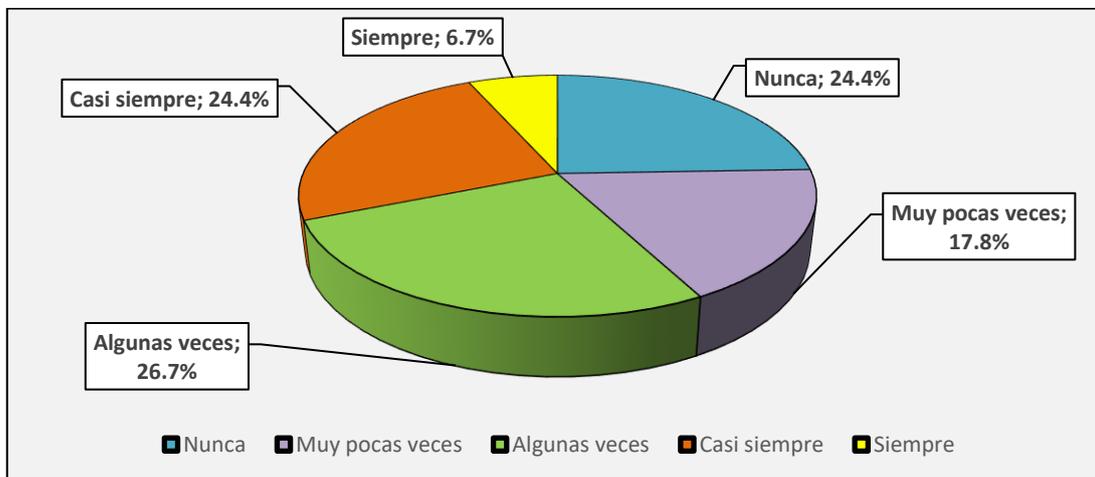


Figura 13: La empresa conoce sus fortalezas y debilidades frente a otras

Fuente: Tabla 13

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto a si la empresa conoce sus fortalezas y debilidades frente a otras, del 100% de encuestados manifiesta que: el 26.7% considera algunas veces; el 24.4% considera nunca; el 24.4% considera casi siempre; el 17.8% muy pocas veces; y un 6.7% siempre.

Tabla 14: La empresa considera sus oportunidades y amenazas para tomar una táctica comercial frente sus competidores

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	9	20,0%	20,0%
Muy pocas veces	14	31,1%	51,1%
Algunas veces	4	8,9%	60,0%
Casi siempre	5	11,1%	71,1%
Siempre	13	28,9%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

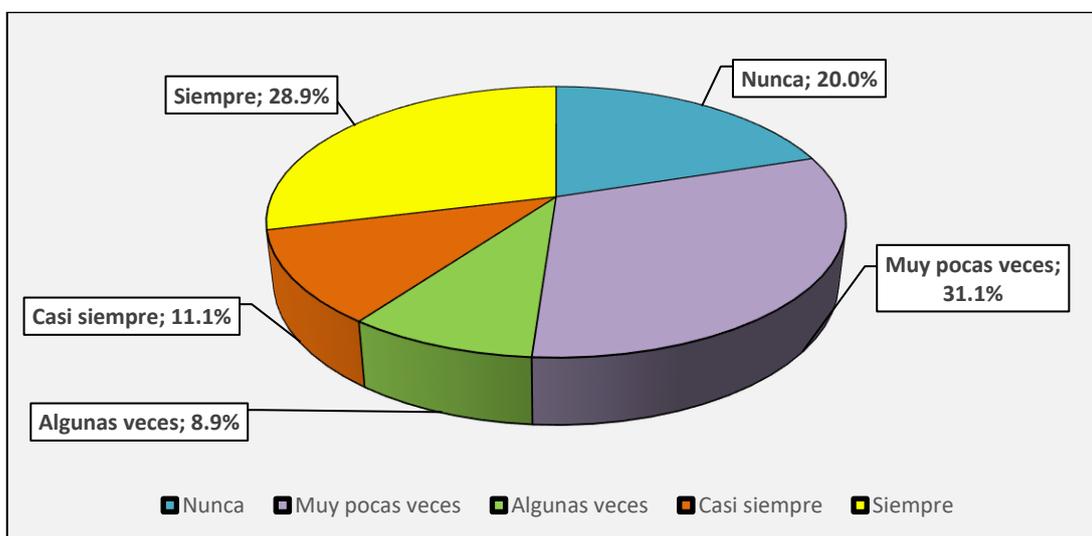


Figura 14: La empresa considera sus oportunidades y amenazas para tomar una táctica comercial frente sus competidores

Fuente: Tabla 14

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto a si la empresa considera sus oportunidades y amenazas para tomar una táctica comercial frente a sus competidores, del 100% de encuestados manifiesta que: el 31.1% considera muy pocas veces; el 28.9% considera siempre; el 20.0% considera nunca; el 11.1% casi siempre; y un 8.9% algunas veces.

Tabla 15: Las políticas de la empresa son lo suficientemente claras para determinar cómo hacer las cosas en la empresa

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	12	26,7%	26,7%
Muy pocas veces	14	31,1%	57,8%
Algunas veces	6	13,3%	71,1%
Casi siempre	5	11,1%	82,2%
Siempre	8	17,8%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

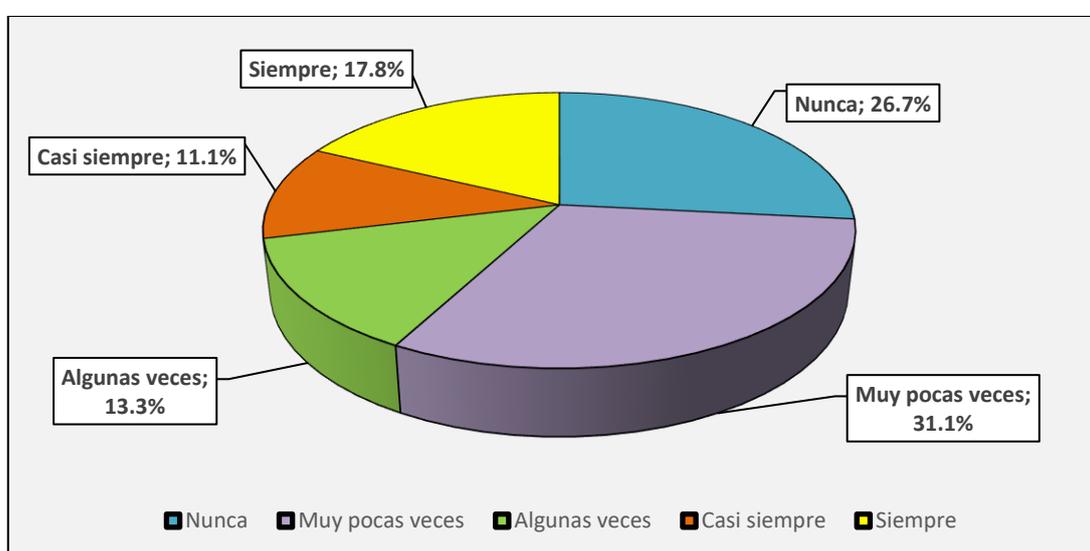


Figura 15: Las políticas de la empresa son lo suficientemente claras para determinar cómo hacer las cosas en la empresa

Fuente: Tabla 15

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto a si las políticas de la empresa son lo suficientemente claras para determinar cómo hacer las cosas en la empresa, del 100% de encuestados manifiesta que: el 31.1% considera muy pocas veces; el 26.7% considera nunca; el 17.8% considera siempre; el 13.3% algunas veces; y un 11.1% casi siempre.

Tabla 16: La empresa plantea diferentes objetivos en diversos momentos del año (semanal, mensual y anual)

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	10	22,2%	22,2%
Muy pocas veces	13	28,9%	51,1%
Algunas veces	9	20,0%	71,1%
Casi siempre	8	17,8%	88,9%
Siempre	5	11,1%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

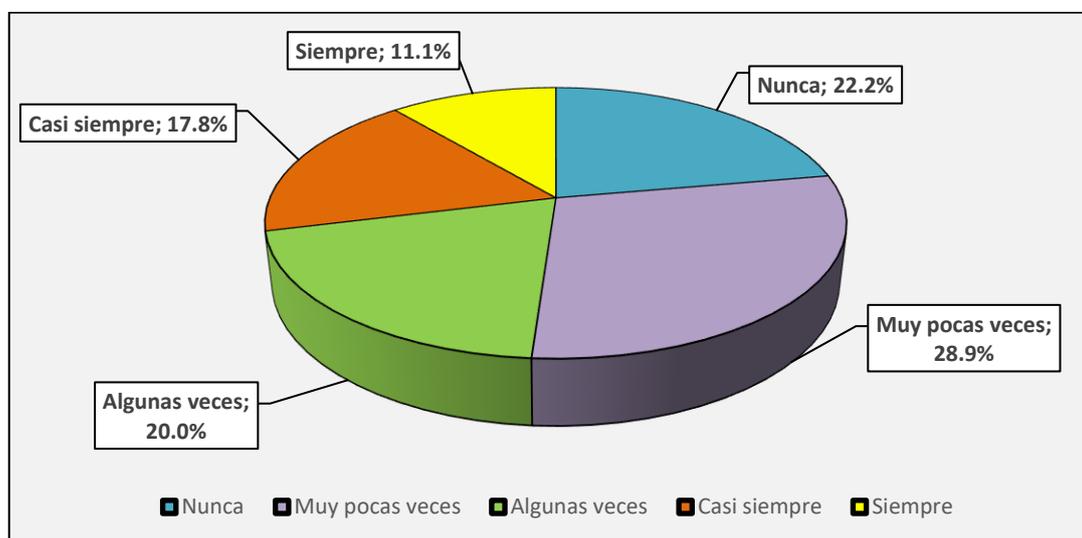


Figura 16: La empresa plantea diferentes objetivos en diversos momentos del año (semanal, mensual y anual)

Fuente: Tabla 16

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto a si la empresa plantea diferentes objetivos en diversos momentos del año (semanal, mensual y anual), del 100% de encuestados manifiesta que: el 28.9% considera muy pocas veces; el 22.2% considera nunca; el 20.0% considera algunas veces; el 17.8% casi siempre; y un 11.1% siempre.

Tabla 17: Las estrategias planteadas en la empresa son efectivas ante sus competidores

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	8	17,8%	17,8%
Muy pocas veces	18	40,0%	57,8%
Algunas veces	6	13,3%	71,1%
Casi siempre	12	26,7%	97,8%
Siempre	1	2,2%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

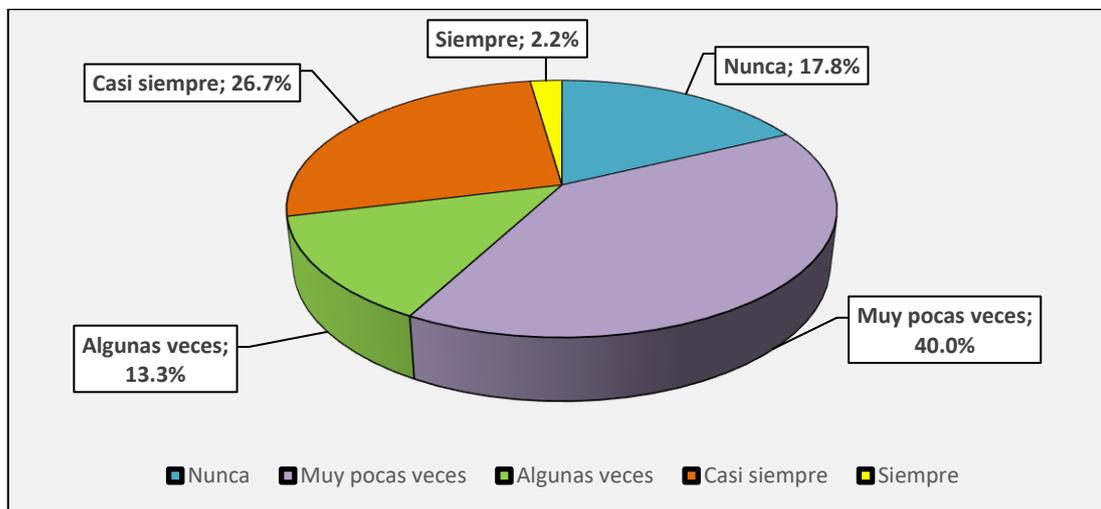


Figura 17: Las estrategias planteadas en la empresa son efectivas ante sus competidores

Fuente: Tabla 17

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto a si las estrategias planteadas en la empresa son efectivas ante sus competidores, del 100% de encuestados manifiesta que: el 40,0% considera muy pocas veces; el 26,7% considera casi siempre; el 17,8% considera nunca; el 13,3% indicó algunas veces; y un 2,2% considera siempre.

Tabla 18: La empresa suele realizar programas (planes operacionales) que se conforman por actividades y tiempo

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	8	17,8%	17,8%
Muy pocas veces	22	48,9%	66,7%
Algunas veces	3	6,7%	73,3%
Casi siempre	3	6,7%	80,0%
Siempre	9	20,0%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

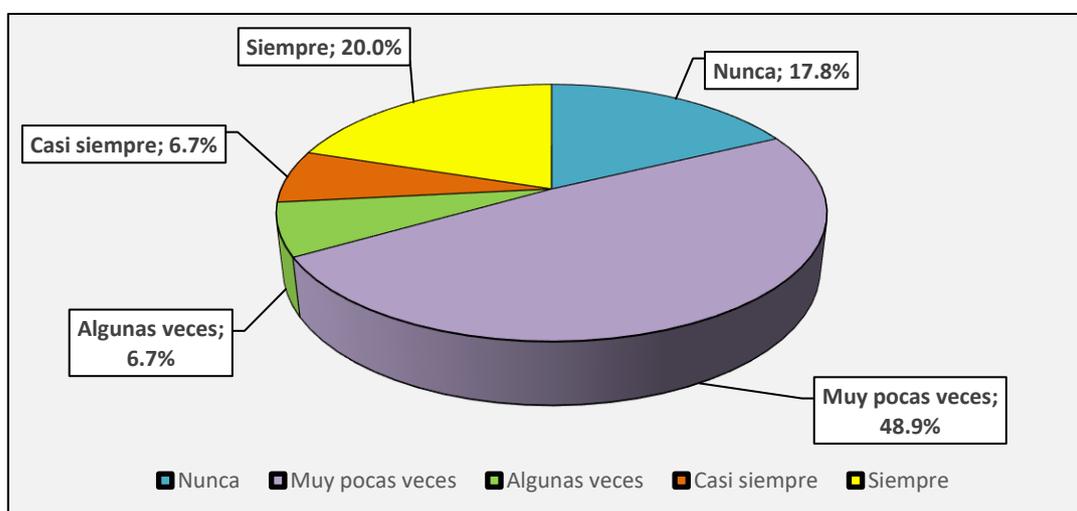


Figura 18: La empresa suele realizar programas (planes operacionales) que se conforman por actividades y tiempo

Fuente: Tabla 18

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto si la empresa suele realizar programas (planes operacionales) que se conforman por actividades y tiempo, del 100% de encuestados manifiesta que: el 48.9% considera muy pocas veces; el 20.0% indicó siempre; el 17.8% considera nunca; el 6.7% indicó algunas veces; y un 6.7% considera casi siempre.

Tabla 19: Los proyectos de la empresa suelen involucrar a todo su equipo de trabajo

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	9	20,0%	20,0%
Muy pocas veces	16	35,6%	55,6%
Algunas veces	6	13,3%	68,9%
Casi siempre	4	8,9%	77,8%
Siempre	10	22,2%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

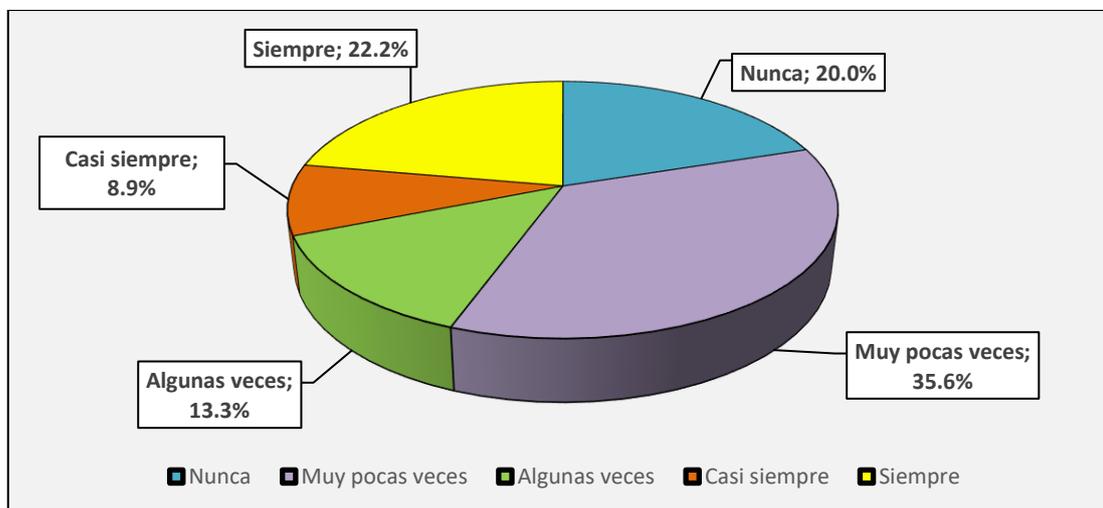


Figura 19: Los proyectos de la empresa suelen involucrar a todo su equipo de trabajo

Fuente: Tabla 19

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto si los proyectos de la empresa suelen involucrar a todo su equipo de trabajo, del 100% de encuestados manifiesta que: el 35.6% considera muy pocas veces; el 22.2% indicó siempre; el 20.0% considera nunca; el 13.3% indicó algunas veces; y un 8.9% considera casi siempre.

Tabla 20: La empresa suele planificar sus recursos financieros para las actividades que realiza durante el año

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	6	13,3%	13,3%
Muy pocas veces	21	46,7%	60,0%
Algunas veces	5	11,1%	71,1%
Casi siempre	7	15,6%	86,7%
Siempre	6	13,3%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

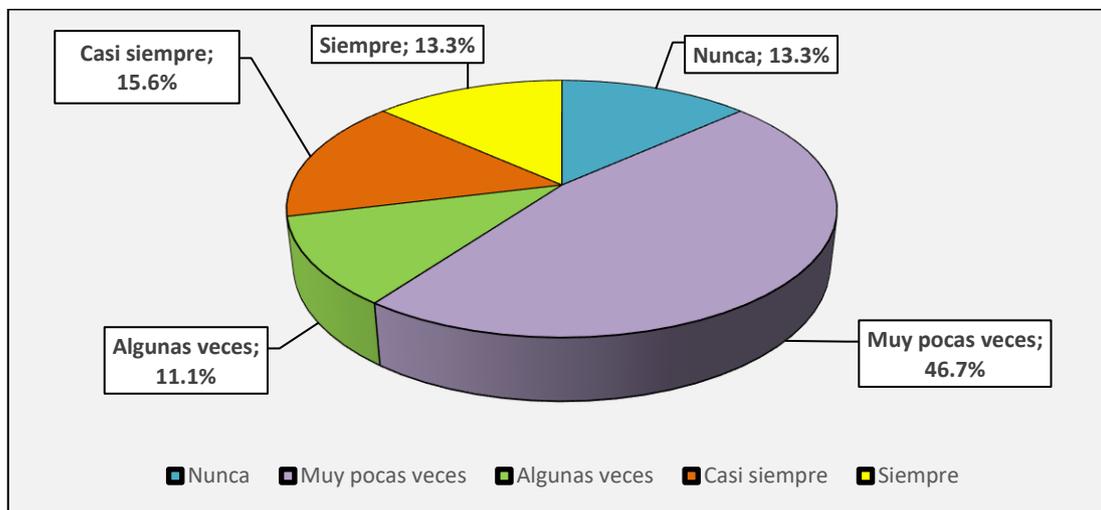


Figura 20: La empresa suele planificar sus recursos financieros para las actividades que realiza durante el año

Fuente: Tabla 20

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto si la empresa suele planificar sus recursos financieros para las actividades que realiza durante el año, del 100% de encuestados manifiesta que: el 46.7% considera muy pocas veces; el 15.6% indicó casi siempre; el 13.3% considera nunca; el 13.3% indicó siempre; y un 11.1% considera algunas veces.

Tabla 21: La empresa suele evaluar el desempeño de los trabajadores

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	10	22,2%	22,2%
Muy pocas veces	15	33,3%	55,6%
Algunas veces	7	15,6%	71,1%
Casi siempre	7	15,6%	86,7%
Siempre	6	13,3%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

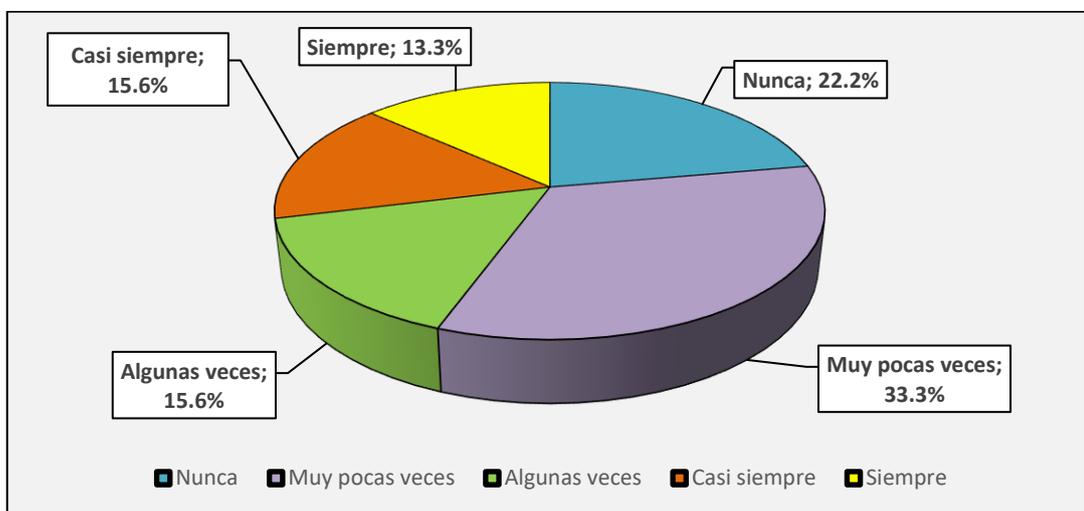


Figura 21: La empresa suele evaluar el desempeño de los trabajadores

Fuente: Tabla 21

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto si la empresa suele evaluar el desempeño de los trabajadores, del 100% de encuestados manifiesta que: el 33.3% considera muy pocas veces; el 22.2% indicó nunca; el 15.6% considera algunas veces; el 15.6% indicó casi siempre; y un 13.3% considera siempre.

Tabla 22: La empresa suele tener planes alternos cuando no funciona uno previamente establecido

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	12	26,7%	26,7%
Muy pocas veces	19	42,2%	68,9%
Algunas veces	3	6,7%	75,6%
Casi siempre	3	6,7%	82,2%
Siempre	8	17,8%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

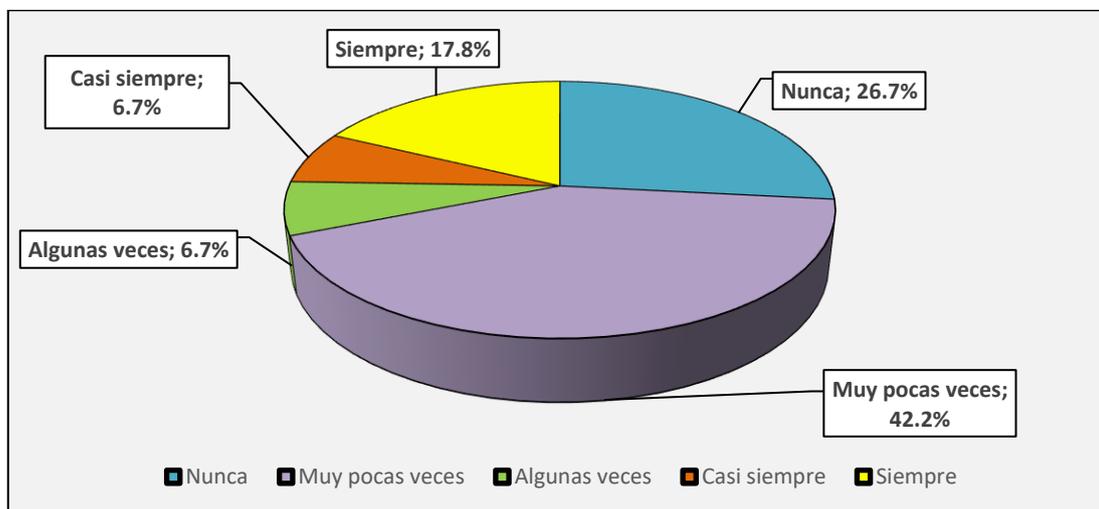


Figura 22: La empresa suele tener planes alternos cuando no funciona uno previamente establecido

Fuente: Tabla 22

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto si la empresa suele tener planes alternos cuando no funciona uno previamente establecido, del 100% de encuestados manifiesta que: el 42.2% considera muy pocas veces; el 26.7% indicó nunca; el 17.8% considera siempre; el 6.7% indicó casi siempre; y un 6.7% considera algunas veces.

4.1.4 Datos referentes a la gestión de calidad

Tabla 23: La empresa determina con claridad las metas y objetivos en la planificación

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	11	24,4%	24,4%
Muy pocas veces	16	35,6%	60,0%
Algunas veces	8	17,8%	77,8%
Casi siempre	4	8,9%	86,7%
Siempre	6	13,3%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

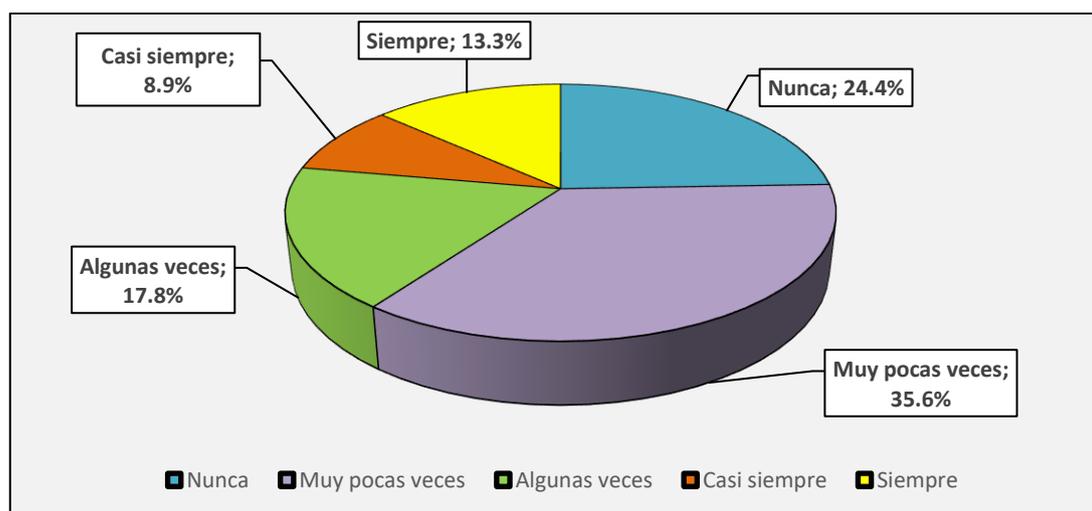


Figura 23: La empresa determina con claridad las metas y objetivos en la planificación

Fuente: Tabla 23

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto si la empresa determina con claridad las metas y objetivos en la planificación, del 100% de encuestados manifiesta que: el 35.6% considera muy pocas veces; el 24.4% indicó nunca; el 17.8% considera algunas veces; el 13.3% indicó siempre; y un 8.9% considera casi siempre.

Tabla 24: La empresa se adapta a las exigencias del cliente

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	8	17,8%	17,8%
Muy pocas veces	12	26,7%	44,4%
Algunas veces	10	22,2%	66,7%
Casi siempre	5	11,1%	77,8%
Siempre	10	22,2%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

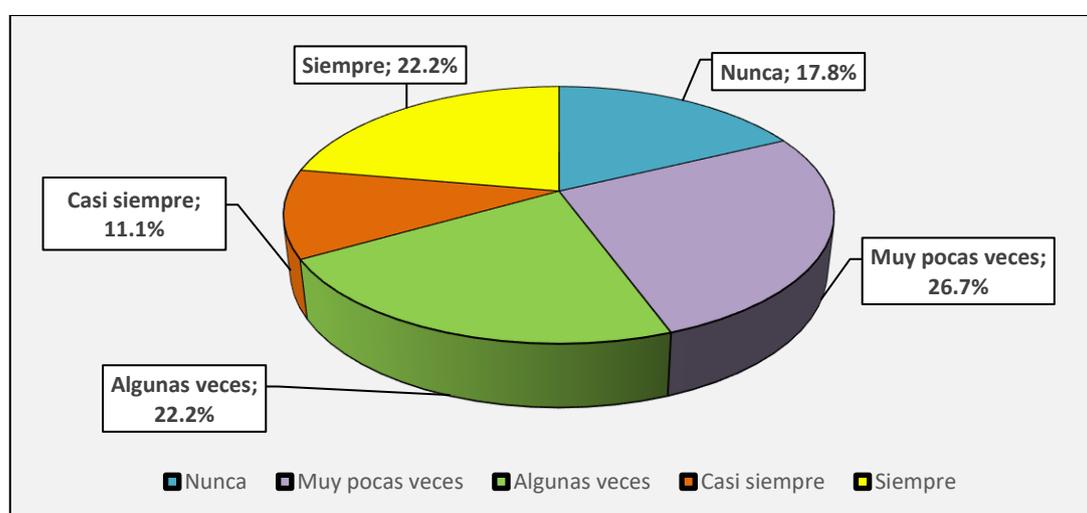


Figura 24: La empresa se adapta a las exigencias del cliente

Fuente: Tabla 24

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto si la empresa se adapta a las exigencias del cliente, del 100% de encuestados manifiesta que: el 26.7% considera muy pocas veces; el 22.2% indicó siempre; el 22.2% considera algunas veces; el 17.8% indicó nunca; y un 11.1% considera casi siempre.

Tabla 25: La empresa determina las características del producto basado en las preferencias del cliente

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	5	11,1%	11,1%
Muy pocas veces	14	31,1%	42,2%
Algunas veces	8	17,8%	60,0%
Casi siempre	8	17,8%	77,8%
Siempre	10	22,2%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

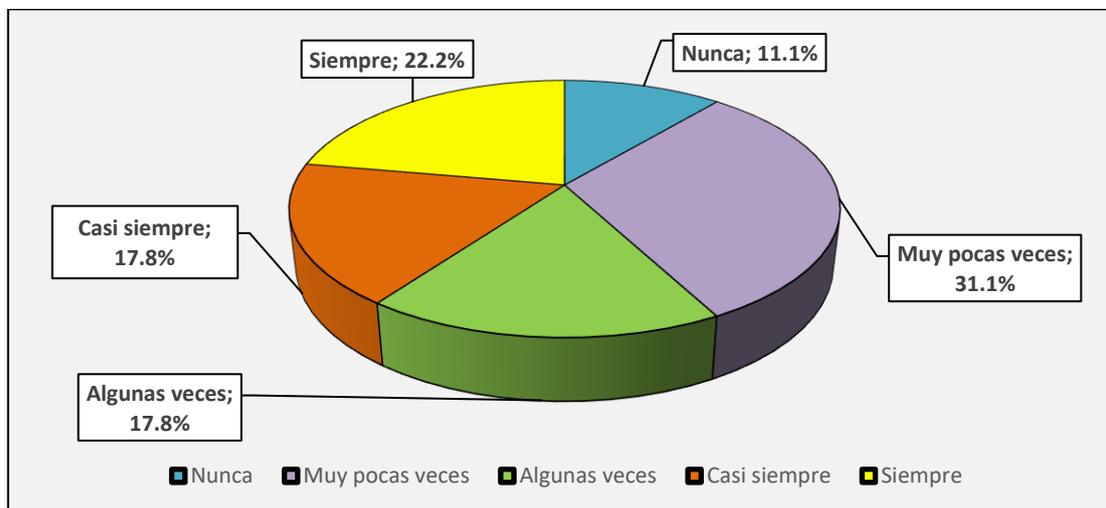


Figura 25: La empresa determina las características del producto basado en las preferencias del cliente

Fuente: Tabla 25

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto a si la empresa determina las características del producto basadas en las preferencias del cliente, del 100% de encuestados manifiesta que: el 31.1% considera muy pocas veces; el 22.2% indicó siempre; el 17.8% considera algunas veces; el 17.8% indicó casi siempre; y un 2.2% considera casi siempre.

Tabla 26: La empresa suele comparar los resultados obtenidos versus los planificados

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	10	22,2%	22,2%
Muy pocas veces	11	24,4%	46,7%
Algunas veces	6	13,3%	60,0%
Casi siempre	11	24,4%	84,4%
Siempre	7	15,6%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

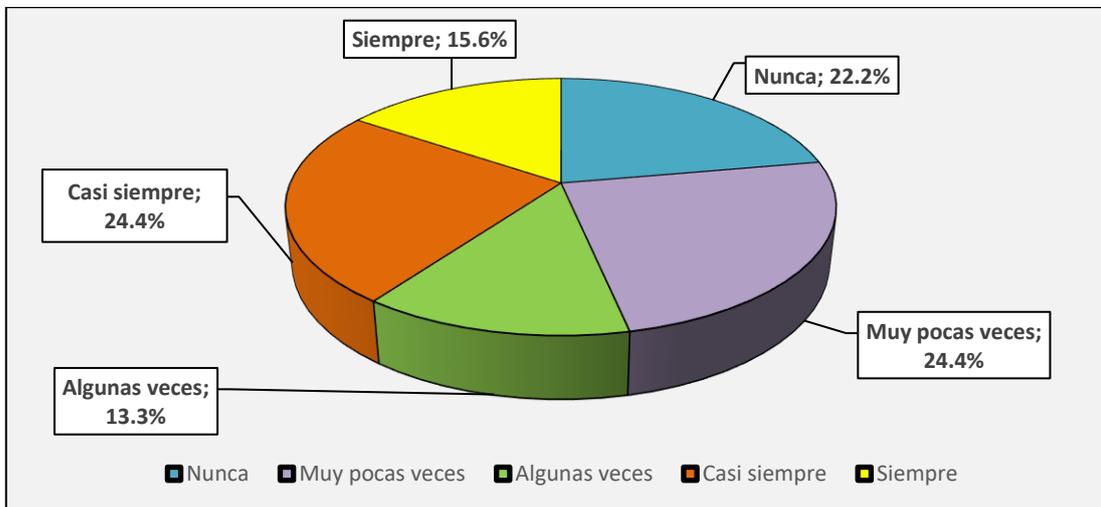


Figura 26: La empresa suele comparar los resultados obtenidos versus los planificados

Fuente: Tabla 26

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto si la empresa suele comparar los resultados obtenidos versus los planificados, del 100% de encuestados manifiesta que: el 24.4% considera muy pocas veces; el 24.4% indicó casi siempre; el 22.2% considera nunca; el 15.6% indicó siempre; y un 13.3% considera algunas veces.

Tabla 27: La empresa evalúa los procesos en la producción de café para identificar errores

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	2,2%	2,2%
Muy pocas veces	19	42,2%	44,4%
Algunas veces	6	13,3%	57,8%
Casi siempre	10	22,2%	80,0%
Siempre	9	20,0%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

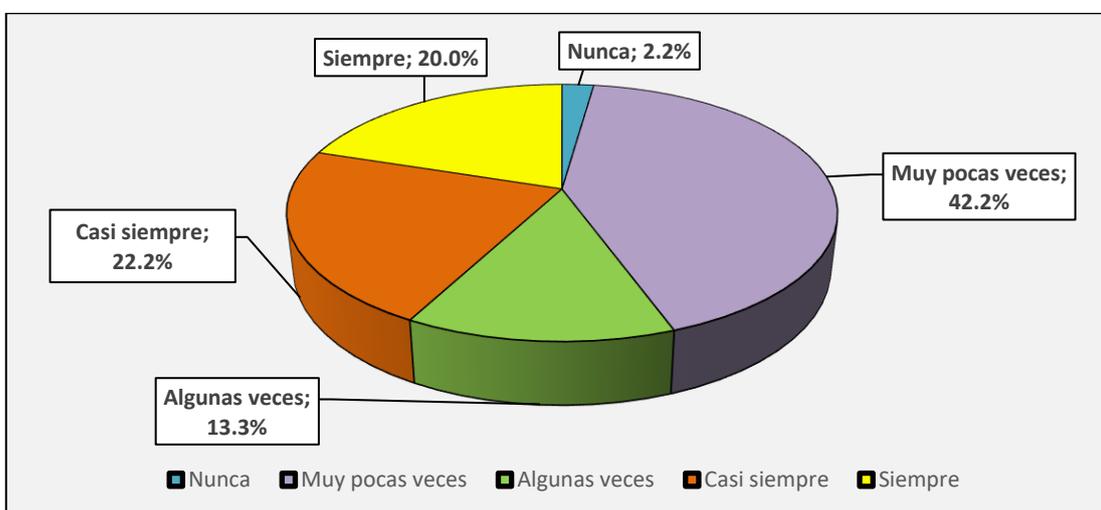


Figura 27: La empresa evalúa los procesos en la producción de café para identificar errores

Fuente: Tabla 27

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto si la empresa evalúa los procesos en la producción de café para identificar errores, del 100% de encuestados manifiesta que: el 42.2% considera muy pocas veces; el 22.2% indicó casi siempre; el 20.0% considera siempre; el 13.3% indicó algunas veces; y un 2.2% considera nunca.

Tabla 28: La empresa busca mejorar y mantener en óptimas condiciones el ambiente donde labora el personal

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	14	31,1%	31,1%
Muy pocas veces	10	22,2%	53,3%
Algunas veces	11	24,4%	77,8%
Casi siempre	6	13,3%	91,1%
Siempre	4	8,9%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

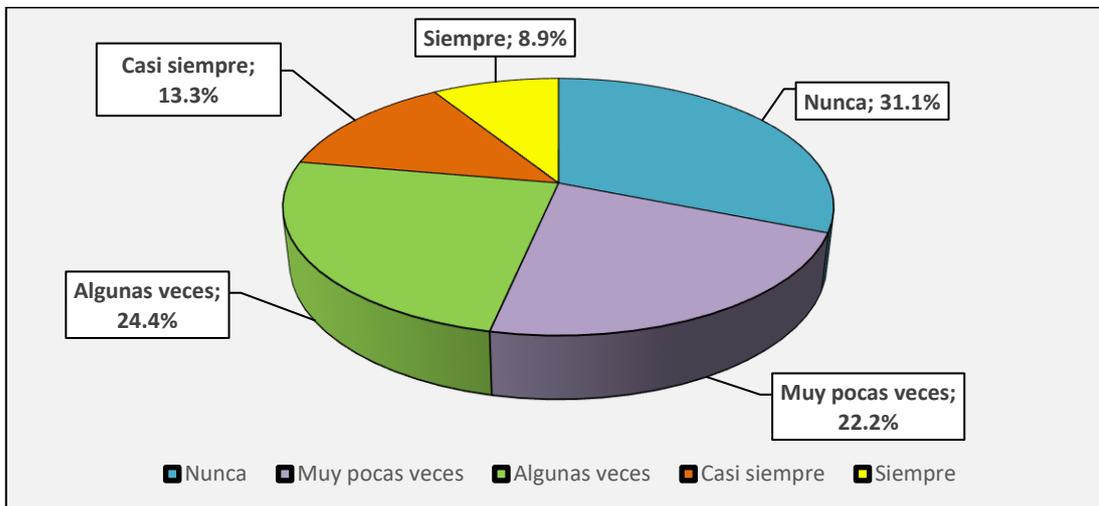


Figura 28: La empresa busca mejorar y mantener en óptimas condiciones el ambiente donde labora el personal

Fuente: Tabla 28

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto a si la empresa busca mejorar y mantener en óptimas condiciones el ambiente donde labora el personal, del 100% de encuestados manifiesta que: el 31.1% considera nunca; el 24.4% indicó algunas veces; el 22.2% considera muy pocas veces; el 13.3% indicó casi siempre; y un 8.9% considera siempre.

Tabla 29: La empresa prevé recursos necesarios para la mejora constante en la producción

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	15	33,3%	33,3%
Muy pocas veces	14	31,1%	64,4%
Algunas veces	5	11,1%	75,6%
Casi siempre	7	15,6%	91,1%
Siempre	4	8,9%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

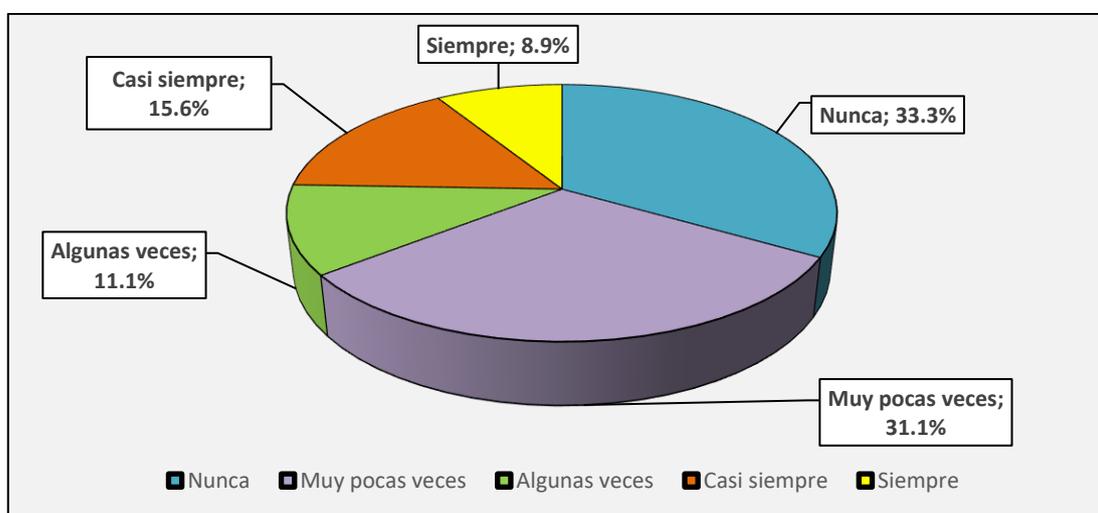


Figura 29: La empresa prevé recursos necesarios para la mejora constante en la producción

Fuente: Tabla 29

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto si la empresa prevé recursos necesarios para la mejora constante en la producción, del 100% de encuestados manifiesta que: el 33.3% considera nunca; el 31.1% indicó muy pocas veces; el 15.6% considera casi siempre; el 11.1% indicó algunas veces; y un 8.9% considera siempre.

Tabla 30: La empresa suele fomentar actividades de trabajo en equipo

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	12	26,7%	26,7%
Muy pocas veces	13	28,9%	55,6%
Algunas veces	12	26,7%	82,2%
Casi siempre	6	13,3%	95,6%
Siempre	2	4,4%	100,0%
Total	45	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

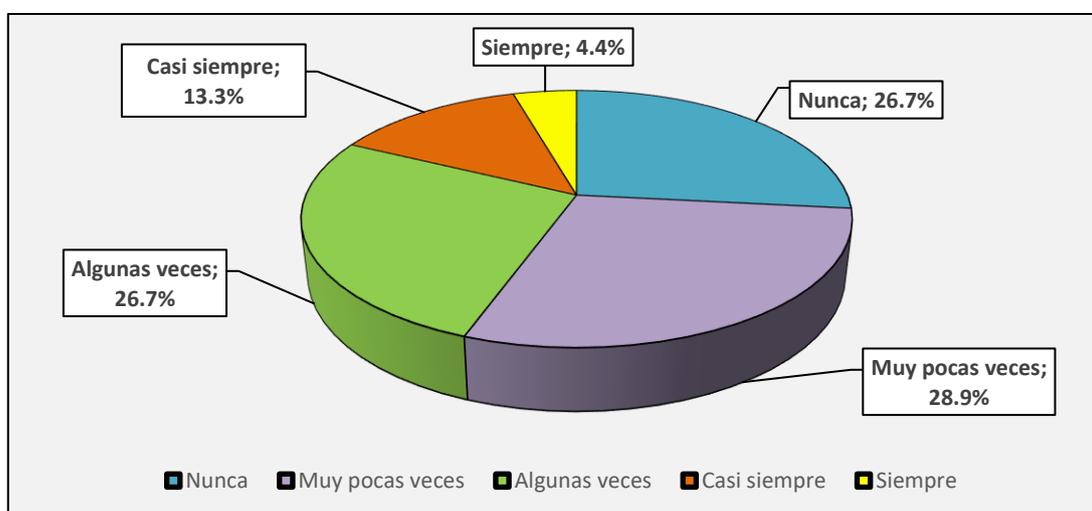


Figura 30: La empresa suele fomentar actividades de trabajo en equipo

Fuente: Tabla 30

Interpretación: Según los datos recolectados del estudio a los 45 dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se llega a observar que respecto a si la empresa suele fomentar actividades de trabajo en equipo, del 100% de encuestados manifiesta que: el 28.9% considera muy pocas veces; el 26.7% indicó algunas veces; el 26.7% considera nunca; el 13.3% indicó casi siempre; y un 4.4% considera siempre.

4.2 Análisis de resultados

Sobre los representaste de las Micro y Pequeñas empresas

Respecto al género de los encuestados, se llegó identificar que de los dueños y/o representaste de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se observa que del 100% de los encuestados, el 62.2% son del género masculino, mientras un 37.8% son del género femenino, de acuerdo a la tabla (1). Lo mencionado anteriormente es semejante al estudio realizado por Tumaylla (2016), donde llegó a determinar que la mayoría de los propietarios de los negocios son hombres con un 65.15% mientras un cercano 34.85% son mujeres.

De acuerdo al reporte de la investigación, la distribución de edades de los dueños y/o representaste de las Micro y pequeñas empresas; según la tabla (2) se observa que un considerable 48.9% tiene de 45 años a más y un notable 31.1% tiene un rango de edad entre 36 y 45 años; por lo cual, se desprende que la gran mayoría de los encuestados son adultos que construyeron y administran su empresa por años de experiencia y constancia.

Por otro lado, según la tabla (3) de acuerdo a su grado de instrucción académica de los dueños y/o representaste de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; se evidencia que un 48.9% mantiene un grado estudio culminado de secundaria, un 20.0% culminó solo la primaria, un 17.8% llega a tener una instrucción de técnico y un 13.3% un grado académico universitario. Estos resultados no coinciden con los resultados obtenidos en los antecedentes de esta investigación, sin embargo; esto demuestra que la mayoría de los representantes de las Mypes están dirigidas por personas con educación básica y se apoyan en su experiencia para afrontar situaciones que demande las actividades de la empresa.

Además, mediante la tabla (4) se llegó a reconocer que del total de encuestados de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la

provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; un 68.9% son los mismo dueños quienes dirigen las actividades de la empresa de manera cotidiana y un 31.1% son dirigidas por un administrador.

Sobre las características de la Micro y Pequeñas empresas

En relación al tiempo de permanencia de la empresa en el rubro cafetero se observa de la tabla (5) que un 37.8% indica que tiene un rango de 0 a 3 años, por otro lado un 42.2% está dentro un rango de 4 a 6 años y un 20.0% está dentro 7 a más años. Lo cual es coherente con el estudio de Mora, E., Vera, M. y Melgarejo, Z. (2015), quienes mencionan que un 46.5% de las empresas mantiene una permanencia en el mercado de 0 a 5 años.

Respecto a la cantidad de empleados de las Micro y Pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019; según la tabla (6) el 68.9% de las empresas esta conformadas por colaboradores que tiene parentesco familiares y no familiares, un 17.8% se conforma por empleados que no tiene un relación familiar y un 13.3% se conforma con trabajadores con lazo únicamente familiar; lo mencionado no tiene coincidencia con los resultados obtenidos en los antecedentes de esta investigación.

Se rescata de la investigación, que de los 45 encuestados, el 100% de las Micro y Pequeñas empresas del rubro cafetero tiene como objetivo generar rentabilidad como se demuestra en la tabla (7), además de los mismos se identificó el tipo de constitución de empresa mediante la tabla (8), de las cuales en su mayoría un 62.2% es una Sociedad Anomia Cerrada (S.A.C.), además 20.0% tiene una constitución de tipo Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), y un 17.8% se conformó mediante una constitución de Sociedad comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). Por otro lado, según la tabla (10) del total de 44 empresas estudiadas el 100.0% de ellas mantuvo un margen de ventas de un máximo de 150 UIT durante el ejercicio del año fiscal 2018. Además, es notable que del total de encuestados un 91.1% de las Micro y Pequeñas empresas

del rubro cafetero mantiene de 1 a 10 empleados y un 8.9% entre 11 a 50 empleados, tal como se evidencia en la tabla (9). De acuerdo al estudio de Rosas (2016), se encuentra una semejanza, dado que el 68% de las empresas en las cual realizo la investigación mantiene una constitución del tipo Sociedad Anomia Cerrada (S.A.C.)

Sobre la variable planificación estratégica

De acuerdo lo evidenciando en la tabla (11), respecto a si la empresa socializa su misión de la organización a los trabajadores y a su entorno, un considerable 26.7% indico nunca; además considerando lo observado en la tabla (12) respecto si la empresa hace conocer la visión de la organización a los colaboradores y a su entorno, un notable 26.7% considero que nunca lo realiza. De esto se puede inferir, que las bases de una empresa como la misión y visión, no se están comunicando de manera eficientemente con sus colaboradores. Lo mencionado tiene un grado similitud con la investigación de Tumaylla (2016), el mismo que determina que los empresarios mantienen una deficiencia con los intereses organizacionales (misión y visión) de sus negocios en un 23.7%.

Por otro lado, considerando si la empresa conoce sus fortalezas y debilidades frente a otras, de acuerdo a la tabla (13) el 26.7% indico que algunas veces; y en paralelo de acuerdo a la tabla (14), se llegó identificar que el 31.1% considera muy pocas veces sus oportunidades y amenazas para tomar una táctica comercial frente sus competidores. Esto es congruente con Rosas (2016), quien determino que el 54% de los encuestados indico un nivel regular respecto a los reconocimientos de sus fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas. Esto permite inferir, que las micro y pequeñas empresas no tienen un reconocimiento solido sobre su situación actual; es decir, tienen una precaria análisis interno y externo de la empresa.

Respecto a si las políticas de la empresa son lo suficientemente claras para determinar cómo hacer las cosas en la empresa, la gran mayoría equivalente a un 31.1% considera que son muy pocas veces, como se evidencia en la tabla

(15). Además, de identifico si es que la empresa plantea diferentes objetivos en diversos momentos del año (semanales, mensuales y anuales), el 28.9% considero que son muy pocas veces, como se refleja en la tabla (16). También, es rescatable que un 40% considera que muy pocas veces las estrategias planteadas en la empresa son efectivas ante sus competidores, tal como se refleja en la tabla (17). De lo detallado anteriormente, guarda una similitud con el estudio de Díaz, J. (2018), donde se identificó que el 34.1% de los empresarios mantienen una postura indiferente respecto si es que establecen políticas y objetivos de la empresa.

Respecto a la dimensión desarrollo y ejecución, se llegó a determinar que en el indicador programas un 48.9% considera que muy pocas veces la empresa suele realizar programas (planes operacionales) que se conforman por actividades y tiempo, como se detalla en la tabla (18). De igual manera, respecto al indicador los proyectos un 35.6% que representa la gran mayoría considera que muy pocas veces los proyectos de la empresa suelen involucrar a todo su equipo de trabajo, como se evidencia en la tabla (19). Por otro lado, se llegó a identificar que un 46.7% considera muy pocas veces la empresa suele planificar sus recursos financieros para las actividades que realiza durante el año, de acuerdo a lo evidenciado en la tabla (20). De acuerdo a lo mencionado anteriormente, tienen un grado semejanza con la investigación de Díaz, J. (2018), quien determino que las mypes respecto a si realizan un presupuesto anual para las actividades de sus empresas, el 46.5% considero que casi nunca lo realiza.

Al recolectar los datos e interpretarlo respecto al indicador evaluación del desempeño, de los dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas del rubro cafetero, se demuestra que un 33.3% indica que muy pocas veces la empresa suele evaluar el desempeño de los trabajadores, tal como se observa en la tabla (21); y por otro lado, un considerable 42.2% manifiesta que muy pocas veces la empresa suele tener planes alternos cuando no función de previamente establecido, como se indica en la tabla (22). Los resultados antes citados, discrepan con el estudio de Rubio (2019), quien determina que dentro de su

población de estudio, un 78% responde que su empresa cuenta con procedimientos de acciones preventivas y correctivas. Se permite deducir, que las empresas no mantiene una constante evaluación sobre el desempeño de sus empleados y adicionalmente no tienen establecido formalmente planes de contingencia.

Sobre la variable gestión de calidad

Respecto a la dimensión planificación de la calidad, se llegó a estimar que un grupo considerable de 35.6% percibe muy pocas veces que la empresa determina con claridad las metas y objetivos en la planificación, tal como se evidencia en la tabla (23). Dentro de esta misma dimensión, se identificó mediante la tabla (24), que el 26.7% percibe que muy pocas veces las empresas se adaptan a las exigencias del cliente; y por otro lado, un grupo considerable equivalente a 31.1% considera que muy pocas veces las empresas determinan las características del producto basado en las preferencias del cliente, como es notorio en la tabla (25). Esto permite inferir que los dueños y/o representantes de las Micro y pequeñas empresas del rubro cafetero, en su mayoría no le dan una sólida importancia hacia la planificación de la calidad dentro de sus empresas, lo cual discrepa con Rubio (2019), pues estimo que el 100% de su estudio asegura que la calidad es importante para la empresa, y debe realizar en las diferentes áreas que engloba la empresa.

La segunda dimensión denominada control de calidad, que se conforma por el indicador de cumplimientos por objetivos, el cual al ser analizado mediante la tabla (26), se llega determinar que una mayoría de 24.4% considera que casi siempre la empresa suele comparar los resultados obtenidos versus los planificado; además el indicador evaluación de procesos mediante la tabla (27), se llegó a identificar que un considerable 42.2% manifiesta que muy pocas veces la empresa evalúa lo procesos den la producción de café para identificar errores. Por lo cual, se puede identificar que los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro cafetero suele comparar sus resultados generales de sus actividades con algunas previamente planeadas; sin embargo, existe una gran

parte de la muestra del estudio que considera no se realiza labores de identificación de errores dentro del proceso de producción del café. Esta particularidad de que la mayoría de micro y pequeña empresas no tomen importancia al proceso de producción es similar al estudio de Rubio (2019), donde el 89% de las empresas consideran que no es muy importante el reconocimiento de las funciones que tiene cada proceso.

Según lo establecido en la tercera dimensión denominada mejora continua, se llegó a determinar en la tabla (28) que un 31.1% considera que nunca la empresa busca mejorar y mantener en óptimas condiciones el ambiente donde labora el personal. Además, respecto al indicador recursos se llegó a determinar que un 33.3% considera que nunca la empresa prevé recursos necesarios para la mejora constante en la producción, tal como se indica en la tabla (29); y respecto al indicador trabajo en equipo se identificó que un considerable 28.9% menciona que muy pocas veces la empresa suele fomentar actividades de trabajo en equipo, como se encuentra evidenciado en la tabla (30). Los mencionados resultados son diferentes a la investigación Rubio (2019), sus encuestados determinan que el 100% de ellos busca constantemente la mejora continua de sus procesos para asegurar la calidad de sus productos y además un 89% de ellos considera que tiene una adecuada infraestructura para poder desempeñar las actividades en la empresa.

V Conclusiones

Primera conclusión:

De acuerdo al primer objetivo específico de la investigación se llegó a identificar que los factores relevantes en la planificación estratégica fueron la visión, misión, el análisis de un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), las mismas que tienen un impacto deficiente en la gestión de calidad de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén.

Segunda conclusión:

En tanto, al segundo objetivo específico se describe a estos factores relevantes de acuerdo a lo recolectado como los representantes de dichas empresas no reconocen o plantean en su mayoría una visión y misión en su organización; así como, un débil e incluso en algunos casos inexistente análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; como consecuencia de ellos las estrategias planteadas por la empresa no suelen ser efectivas frente a sus competidores, además de que se evidencia un bajo nivel de evaluación del desempeño sobre el personal, y no cuentan con un presupuesto formal y correctamente estructurado para dividir y financiar las actividades que realiza la empresa.

Tercera conclusión:

Respecto al tercer objetivo específico, se elaboró una propuesta de mejora para la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de la calidad de las Micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, del departamento de Cajamarca.

VI Recomendaciones

Primera recomendación:

Respecto a los factores relevantes de planificación estratégica, se sugiere formular estrategias comerciales considerando una sólida definición de visión y misión de la empresa, así como sus objetivos en diferentes etapas (semanales, mensuales, anual), y sobre todo basándose en un análisis interno y externo de la empresa (FODA). Consolidando sus intereses organizacionales y pudiendo formular estrategias basadas en ellas, es recomendable recaer dichas propuestas estratégicas en un presupuesto, la cual permitirá materializarlas en metas y actividades que permitan lograr en un corto y largo plazo lo propuesto en la visión y misión de las MYPES.

Segunda recomendación:

En tanto a los aspectos relevante a la gestión de la calidad, se recomienda como primer pilar mejorar la planificación de la calidad en sus productos cafetales, comenzando con indagar en las nuevas tendencias de gustos que demanden potenciales clientes y sobre todo consolidar y adecuar los productos acordes a las exigencias de los clientes, a fin de brindarles un producto competente. De igual manera, periódicamente evaluar el proceso de producción de café, a fin de solucionar algún error manifestado o mejorar el proceso. Además, se recomienda integrar al personal al cumplimiento de las metas propuestas, haciéndoles participe de las creaciones de objetivo, fomentar el trabajo en equipo, y también evaluar su desempeño periódicamente.

Tercera recomendación:

Finalmente, es recomendable elaborar un plan de mejorar respecto a los factores derivados de la planificación estratégica que tiene un factor relevante en la gestión de la calidad en las micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, del departamento de Cajamarca.

Referencias bibliográficas

- Amambal, R. y Portal C. (2019). *Plan estratégico para la empresa Corporación Techno Food E.I.R.L., Cajamarca 2019 – 2023*. (Tesis Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Cajamarca. Recuperado de: <https://bit.ly/3gZG2RZ>
- Amaya, J. (2018). *Gerencia: Planeación & Estrategia* (4 ed.). Madrid: Kindle Edition.
- Boñon, P. (2018). *Planeamiento estratégico como guía para lograr la competitividad de la I.E.P. William Prescott, periodo 2014-2019* (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Recuperado de: <https://bit.ly/30f2eR7>
- Carbajal, G. (2016). Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en la competitividad de la empresa ALICA del distrito de Chinchá Alta (Tesis Licenciatura). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/3j2Flcx>
- Carmin, R. (2017). *Gestión de calidad y su influencia en la competitividad de la empresa de servicios Copemi S.A.C. Sayán - Huaura, 2017* (Tesis Licenciatura). Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/30gQSMr>
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica: pautas, metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (1 ed.). Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10 ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración: proceso administrativo* (7 ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinamica del exito en las organizaciones* (3 ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (3 ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Cuatrecasas, L. y Gonzáles, J. (2017). *Gestión integral de la calidad: implantación control y certificación* (5 ed.). Barcelona: Profit Editorial.
- D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3 ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Díaz, I. (2018). *Planeamiento estratégico y gestión financiera en las Mypes comercializadoras de lima metropolitana, periodos 2015-2016* (Tesis Maestría). Universidad Nacional Federico Villareal, Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/2DGgn29>
- Delgado, J. (2015). *Planificando Estrategicamente* (1 ed.). Califormea: Windmills Editions.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad* (4 ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias* (12 ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Juran, J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Obtenido de <https://bit.ly/2Zx8fcN>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13 ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Lima, G. (2015). *Competitividad y su influencia en la productividad para pymes* (Tesis de Ingeniero Industrial). Recuperrado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/205605708.pdf>

- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (4 ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Martínez, H., & Benítez, L. (2016). *Metodología de la investigación social* (1 ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Medianero, J. (2018). *Propuesta de un Modelo Estratégico para lograr una Eficiente Dirección Educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" del Distrito y Provincia de San Ignacio - Cajamarca – 2013*. (Tesis Maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Cajamarca. Recuperado de: <https://bit.ly/391wNxD>
- Mora-Riapira, Edwin H., Vera-Colina, Mary A., & Melgarejo-Molina, Zuray A. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Consultado el 04 Abril, 2020, Recuperado de: <https://bit.ly/2DDN00q>
- Muñoz, Y. (2019). *Plan estratégico 2019 -2021, para mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño en el centro médico divino niño, en el distrito de Cajamarca* (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Recuperado de: <https://bit.ly/2CENanK>
- Münch, L. (2017). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (3 ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Navas, L. (2016). *Plan estratégico para generar rentabilidad en la fábrica de chocolate La Pepa De Oro* (Tesis de licenciatura). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador. Recuperado de: <https://bit.ly/2DFITSI>
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación* (2 ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.esan.idm.oclc.org/?il=9546>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa y cualitativa, y redacción de tesis* (4 ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez, D. (2017). *Diseño de propuesta de un sistema de gestión de calidad para empresas del sector construcción. Caso: CONSTRUECUADOR S.A.* (Tesis

- Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de: <https://bit.ly/3h3QbwV>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13 ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Romero, N. (2017). *Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa Produarroz S.A* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16462/1/TESIS%20FINAL%2012%20DE%20FEBRERO.pdf>
- Rosas, N. (2016). *Planeamiento Estratégico Y Su Repercusión En La Gestión Empresarial Del Sector Turismo De La Región Puno, 2015 - 2016* (Tesis Maestría). Universidad Andina Nestor Cáceres Velásquez, Puno. Recuperado de: <https://bit.ly/2CGqrIg>
- Rubio, D. (2019). *Plan estratégico como instrumento para mejorar la gestión de la calidad en los procesos clave de la empresa "Gran San Luis" EIRL, periodo 2019 - 2021* (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Recuperado de: <https://bit.ly/3h0rt0q>
- Tumaylla, J. (2016). *Planificación estratégica y su relación con la competitividad en el Centro Comercial De Mega Muebles, del distrito de Los Olivos, año 2016* (Tesis Licenciatura). Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/306YDo8>
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15 ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
FILIAL – LIMA**

Nombre del proyecto de la tesis: “Propuesta de mejora de la planificación estratégica como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, en la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca 2019.”

Instrucciones: A continuación, le presentamos X preguntas, le solicitamos que responda de la forma más veraz posible y tenga en consideración que no existe respuesta correcta o incorrecta, marque con una (X) la alternativa que mejor exprese su punto de vista.

Generalidades

I. Referente a los representantes de las Micro y Pequeñas Empresas

1. Genero

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Edad

- a) 18 – 25 años
- b) 26 – 35 años
- c) 36 – 45 años
- d) 45 a más años

3. Grado de instrucción

- a) Sin instrucción
- b) Primaria
- c) Secundaria
- d) Técnico
- e) Universitario

4. Cargo que desempeña

- a) Administrador
- b) Dueño

5. Tiempo que desempeña la empresa en el rubro

- a) 0 – 3 años
- b) 4 – 6 años
- c) 7 – más años

6. Los colaboradores que trabajan en su empresa son:

- a) Familiares y personas no familiares
- b) Personas no familiares
- c) Familiares

7. Objetivo de creación

- a) Generar rentabilidad

9. Cantidad de empleados en la empresa

- a) 1 a 10 empleados
- b) 11 a 50 empleados
- c) 51 – 80 empleados
- d) 80 – 99 empleados
- e) 100 a más empleados

10. Unidad de ventas en el ejercicio fiscal anterior

- a) 1 a 150 UIT
- b) 150 a 1699 UIT
- c) 1700 a más UIT

- b) Subsistencia

8. Tipo de constitución de la empresa

- a) Persona natural
- b) Sociedad Anónima (S.A.)
- c) Sociedad A nomina Cerrada (S.A.C.)
- d) Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)
- e) Sociedad comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

N°	Ítems	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
Variable: Planificación estratégica						
Dimensión: Etapa de formulación						
1	La empresa socializa su misión de la organización a los trabajadores y a su entorno					
2	La empresa hace conocer la visión de la organización a los colaboradores y a su entorno					
3	La empresa conoce sus fortalezas y debilidades frente a otras					
4	La empresa considera sus oportunidades y amenazas para tomar una táctica comercial frente sus competidores					
Dimensión: Etapa de implementación y Dirección						
5	Las políticas de la empresa son lo suficientemente claras para determinar cómo hacer las cosas en la empresa					
6	La empresa plantea diferentes objetivos en diversos momentos del año (semanales, mensuales y anual)					
7	Las estrategias planteadas en la empresa son efectivas ante sus competidores					
Dimensión: Etapa Desarrollo y Ejecución						
8	La empresa suele realizar programas (planes operacionales) que se conforman por actividades y tiempo					
9	Los proyectos de la empresa suelen involucrar a todo su equipo de trabajo					
10	La empresa suele planificar sus recursos financieros para las actividades que realiza durante el año					
Dimensión: Etapa de control y evaluación						
11	La empresa suele evaluar el desempeño de los trabajadores de su empresa					
12	La empresa suele tener planes alternos cuando no funciona uno previamente establecido					
Variable: Gestión de Calidad						
Dimensión: Planificación de la calidad						
13	La empresa determina con claridad las metas y objetivos en la planificación					
14	La empresa se adapta a las exigencias del cliente					
15	La empresa determina las características del producto basado en las preferencias del cliente					
Dimensión: Control de la calidad						
16	La empresa suele comparar los resultados obtenidos versus los planificados					
17	La empresa evalúa los procesos en la producción de café para identificar errores.					
Dimensión: Mejora continua de la calidad						
18	La empresa busca mejorar y mantener en óptimas condiciones el ambiente donde labora el personal					
19	La empresa prevé recursos necesarios para la mejora constante en la producción					
20	La empresa suele fomentar actividades de trabajo en equipo					

Anexo 2: Directorio de las Micro y Pequeñas empresas

N°	RUC	NOMBRE	DIRECCIÓN
1	20600831667	A & V CAFÉ S.A.C.	CAR.CHAMAYA - JAEN KM. 13.8 A.H. FILA ALTA (COSTADO CLUB DEPORTIVO PALACIOS) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
2	20479513300	AGA REPRESENTACIONES SAC	AV. PAKAMUROS NRO. 1108 PUEBLO LIBRE CAJAMARCA - JAEN - JAEN
3	20479793825	AGRO CAFE JAEN SRL	CAL.MARISCAL URETA NRO. 803 CAJAMARCA - JAEN - JAEN
4	20488114001	AGRO COFFE TEAM S.A.C.	JR. VIRGEN DEL CISNE MZA. B LOTE. 20 URB. EL PARAISO (2 CDRAS ANTES DE MOLINO-DERECHA D BODEGA) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
5	20601763380	AGRO EXPORT AMAZONAS COOFFE S.A.C	JR. UNION NRO. 580 SEC. SAN JOSE DEL HUITO (UNION 508 L-17 1A L-1A) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
6	20538919269	AGRO INDUSTRIAS JAEN CAFE EXPORT S.R.L.	CAL.TUPAC AMARU NRO. 131 SECTOR MORRO SOLAR CAJAMARCA - JAEN - JAEN
7	20487502902	AGROCAFE PERU S.A.C.	AV. PAKAMUROS NRO. 2278 SECTOR PUEBLO LIBRE (SALIDA A SAN IGNACIO) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
8	20570583230	AGROINDUSTRIAS JAEN CAFE PRINCE EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. EL EJERCITO NRO. 340 SEC. PUEBLO NUEVO CAJAMARCA - JAEN - JAEN
9	20570855418	AGRONEGOCIOS ARTEAGA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	CAL.TORRE TAGLE NRO. REF SEC. MORRO SOLAR (CALLE TORRE TAGLE 817) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
10	20570828445	AGRONEGOCIOS LIDER S.A.C	AV. JAEN NRO. 270 CENTRO PUCARA CAJAMARCA - JAEN - PUCARA
11	20480182031	A-PROCAFE-PERU E.I.R.L.	CAL.LOS JARDINES MZA. F INT. LT20 SECTOR LOS ALCANFORES (MEDIA CUADRA DEL TERMINAL LA ESTRELLITA) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
12	20480456930	CAFE ANDES AMAZONICOS TRADING EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. PRINCIPAL NRO. S/N CENTRO POBLADO MOCHENTA CAJAMARCA - JAEN - JAEN
13	20538991709	CAFE DE ORO CAJAMARQUINO SAC	CAL.ANDALUCIA MZA. C LOTE. 10 SEC. LINDEROS ALTO (COSTADO DE IE SEÑORA DE LOURDES) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
14	20539053401	CAFE DEL NORTE DE PERU S.A.C	CAL.VISTA ALEGRE NRO. 220 SECTOR LAS ALMENDRAS CAJAMARCA - JAEN - JAEN
15	20561415618	CAFE ESPECIALES NOR PERU S.A.C.	CAL.MARIETA NRO. 903 SEC. NUEVO HORIZONTE (FERENTE A LA U. N. DE CAJAMARCA-JAEN) CAJAMARCA - JAEN - JAEN

16	20600084373	CAFE VASQUEZ E.I.R.L.	CAS. SAN FRANCISCO NRO. SN SEC. SAN FRANCISCO (CRUZANDO EL PUENTE) CAJAMARCA - JAEN - COLASAY
17	20480781687	CAFE ZIZOU S.A.C.	CAR.JAEN - SAN IGNACIO NRO. REF SECTOR LINDEROS (CERCA LETRERO LINDEROS) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
18	20600367219	CAFETALERA NORJAEN S.R.L.	CAL.MARISCAL URETA NRO. 801 CENTRO JAEN CAJAMARCA - JAEN - JAEN
19	20480500777	CAFETALES DEL NORTE S.A.C.	AV. PAKAMUROS NRO. 2317 PUEBLO LIBRE CAJAMARCA - JAEN - JAEN
20	20600372263	CAFETALES Y DISTRIBUCIONES NORORIENTE S.A.C.	AV. PAKAMUROS NRO. 2010 SEC. PUEBLO LIBRE CAJAMARCA - JAEN - JAEN
21	20487914178	CAXA CAFE E.I.R.L.	AV. PAKAMUROS NRO. 1801 SECTOR PUEBLO LIBRE CAJAMARCA - JAEN - JAEN
22	20480577729	CENTRO EMPRESARIAL DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE DE CAFE S.A.C.	PROL. CONTISUYO NRO. SN URB. LOS LIBERTADORES (ANTES DE MAR ABIERTO) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
23	20487907988	COFFE Y CACAO EXPORT INCA S.R.L.	CAL.AYACUCHO NRO. 200 URB. SAN MARTIN CAJAMARCA - JAEN - JAEN
24	20488018206	COFFEE GREEN S.R.L.	AV. PAKAMUROS NRO. 2336 OTR. EL HUITO CAJAMARCA - JAEN - JAEN
25	20480164211	COFFEE GUECAR S.A.C	CAL.MARISCAL CASTILLA NRO. 1827 SEC.PUEBLO LIBRE (COSTADO CAFE HUANCARUNA) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
26	20487881067	COFFEE GUZMAN E.I.R.L.	CAL.ZARUMILLA NRO. C-21 URB. LAS ALMENDRAS (ZARUMILLA 2192/2 CDRS COLEGIO BRACAMOROS) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
27	20600279158	COFFEE INDUSTRI'S E&V SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	CAL.DIEGO PALOMINO NRO. 1627 OTR. CENTRO JAEN CAJAMARCA - JAEN - JAEN
28	20487993884	COFFEE LAND PERU S.A.C.	AV. AV.PAKAMUROS NRO. 1902 SEC. PUEBLO LIBRE (FRENTE A LA TIENDA DE RULO PEREZ) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
29	20603424566	COFFEE ROASTER INDUSTRIAS S.A.C.	CAL.MARISCAL URETA NRO. 1361 CENTRO DE JAEN (AL COSTADO DE DICONOR) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
30	20529698080	COFFEE'S JAEN S.A.C.	CAL.MARAÑON NRO. 20 URB. EL NARANJAL (POR EL SEGURO) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
31	20600932951	CORPORACION AGRICOLA EL AMIGO E.I.R.L.	CAL.MARISCAL CASTILLA NRO. 1752 SEC. PUEBLO NUEVO CAJAMARCA - JAEN - JAEN
32	20480485794	CORPORACION CAFETALERA DEL NORTE E.I.R.L.	CAL.SACSAHUAMAN NRO. C2 PUEBLO LIBRE (FRENTE AL TALLER DE PLANCHADO Y PINTURA) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
33	20488068726	E.J.A. CAFETAL S.A.C	AV. PAKAMUROS NRO. 2249 SEC. PUEBLO LIBRE (ANTES DEL GRIFO LOS LEONES) CAJAMARCA - JAEN - JAEN

34	20538923967	EMPRESA CAFETALERA PEÑAROL S.A.C.	CAL.TAHUANTINSUYO NRO. 723 SEC. PUEBLO LIBRE CAJAMARCA - JAEN - JAEN
35	20570802136	EXPORTADORA DE CAFE CASMAR E.I.R.L	AV. PAKAMUROS NRO. 1428 SEC. PUEBLO LIBRE CAJAMARCA - JAEN - JAEN
36	20494029295	G&T CAFE S.A.C	AV. PAKAMUROS NRO. 1628 SEC. PUEBLO LIBRE CAJAMARCA - JAEN - JAEN
37	20600432126	HERNAN COFFEE E.I.R.L.	AV. UNION NRO. 1399 URB. EL HUITO CAJAMARCA - JAEN - JAEN
38	20529686235	INVERSIONES ROLYS E.I.R.L.	JR. PROGRESO NRO. 448 CENTRO SAN IGNACIO CAJAMARCA - SAN IGNACIO - SAN IGNACIO
39	20600915143	LOS CAFETALES VERDES S.A.C	CAL.LOS JARDINES NRO. 465 URB. LOS ALCANFORES CAJAMARCA - JAEN - JAEN
40	20480000294	MUJER CAFETALERA S.R.L	PROL.JOSE OLAYA NRO. SN CENTRO CHIRINOS (ENTRADA DE CHIRINOS PARTE BAJA) CAJAMARCA - SAN IGNACIO - CHIRINOS
41	20480162278	PETORACING S.A.C	CAR.JAEN -CHAMAYA KM. 3.5 (KM 3.5 SERVICENTRO EL SOL) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
42	20487934365	RUTAS DEL CAFE S.A.C.	CAR.JAEN-SAN IGNACIO KM. KM20 SECTOR PUEBLO LIBRE (COSTA DEL COLEG. PRIV. NUESTRA SRA. DE L) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
43	20480457235	SAN JUAN COMERCIALIZADORA SAC	AV. PAKAMUROS NRO. KM20 SEC. PUEBLO LIBRE CAJAMARCA - JAEN - JAEN
44	20529686740	TORRES CAFE SAC	CAL.MARAÑON NRO. C-17 URB. SANTA BEATRIZ (ESQ. CON CA. JOSE GALVEZ-2 PISOS-AZUL) CAJAMARCA - JAEN - JAEN
45	20480297521	US-CAFE PERU SAC	CAL.MARISCAL SUCRE NRO. 2324 SECTOR MAGLLANAL CAJAMARCA - JAEN - JAEN

Anexo 3: Propuesta de mejora

PROPUESTA DE MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR RELEVANTE PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCCIÓN, RUBRO CAFETERO, DE LA PROVINCIA DE JAÉN, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA, 2019.

Problema:

De acuerdo a los resultados de la investigación, se llegó a identificar principalmente que las micro y pequeñas empresas del sector producción, rubro cafetero, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019, un 26.7% indicó nunca respecto a si la empresa socializa su misión de la organización a los trabajadores y a su entorno; además de que un 26.7% consideró que nunca la empresa hace conocer la visión de la organización a los colaboradores y a su entorno.

Por otro lado, considerando si la empresa conoce sus fortalezas y debilidades frente a otras, de acuerdo a la tabla (13) el 26.7% indico que algunas veces; y en paralelo de acuerdo a la tabla (14), se llegó identificar que el 31.1% considera muy pocas veces sus oportunidades y amenazas para tomar una táctica comercial frente sus competidores.

Al respecto, se evidencia que las micro y pequeñas empresas del estudio carecen o tienen una débil precisión sobre los cimientos de la planificación estratégica; por consiguiente la gestión de calidad en su producción también es debilitada al igual que sus estrategias empresariales.

Objetivos:

1. Elaborar un guía de para que los dueños y/o representaste de las Micro y pequeñas empresas, puedan reconocer y formalizar la misión y visión de sus empresas.
2. Elaborar un guía de para que los dueños y/o representaste de las Micro y pequeñas empresas, puedan identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de sus empresas.

3. Elaborar un guía de para que los dueños y/o representaste de las Micro y pequeñas empresas, puedan elaborar un programa de presupuesto a la medida de su empresa.

Ubicación:

Provincia de Jaén, Departamento de Cajamarca. Las micro y pequeñas empresas que se dedican a la producción y comercialización del rubro cafetero.

Alcances:

Las 45 micro y pequeñas empresas que se dedican a la producción del café, de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, 2019.

Desarrollo:

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa sólo en función del corto plazo. Por ello, debemos comprender como una primicia básica de la planificación estratégica, que los insumos son el resultados de un análisis y reconocimiento de la situación actual de una empresa, que serán transformados mediante el proceso estratégico en productos, los mismo que serán estrategias que permitirán alcanzar un futuro deseado para la organización

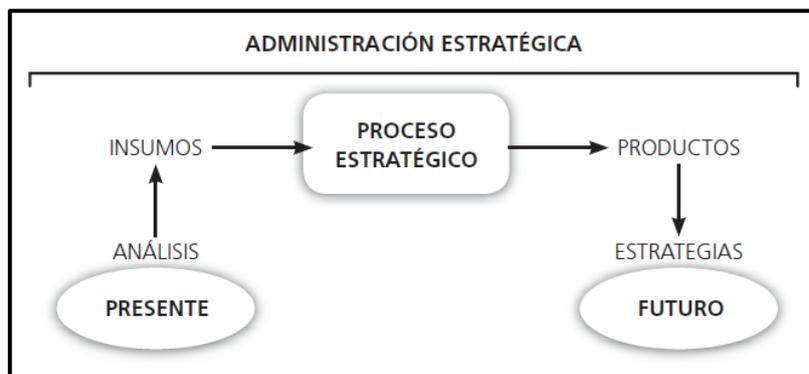


Figura 1: Esquema básico de la planificación estratégica

Fuente: D'Alessio, F. (2016)

Para poder alcanzar este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con tres componentes fundamentales: visión, misión y valores.

Objetivo 1: Elaborar un guía de para que los dueños y/o representaste de las Micro y pequeñas empresas, puedan reconocer y formalizar la misión y visión de sus empresas.

Visión

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la empresa, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de compartirla, para que sirva de guía y motivación de los trabajadores en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización.

Tabla 1: Características y preguntas que pertenecen a la visión

Características de la visión	Responde a las preguntas
Simple, clara, y comprensible.	¿En qué negocio estamos ahora?
Ambiciosa, convincente, y realista.	¿En qué negocio queremos estar?
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.	¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro?
Proyectada a un alcance geográfico.	¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros productos?
Conocida por todos.	¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria?
Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.	¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?
Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.	¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, y clientes?

Fuente: Elaboración propia

Un ejemplo de visión para las micro y pequeñas empresas que se dedican a la producción del café sería:

“En el 2030 ser la empresa con los mejores estándares de calidad en producción y comercialización de café y número uno en el mercado local con enfoque de expansión a nivel nacional”

Misión

Toda organización desde la más pequeña hasta la más grande tiene como finalidad ofrecer un producto o servicio, esta finalidad o propósito es lo que denominados misión; es decir, es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. Además, es el impulsador de la organización hacia la situación futura deseada, como también es un catalizador que permite que esta trayectoria de cambio

sea alcanzada por la organización. La misión debe de responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Y es lo que debe realizar muy bien la organización con el fin de alcanzar el éxito.

Tabla 2: Características y preguntas que pertenecen a la misión

Características de la misión	Responde a las preguntas
Definir lo que es la organización.	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.	¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.	¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
Diferenciar a la organización de todas las demás.	¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
Servir de marco para evaluar las actividades en curso.	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?
Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.	¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Fuente: Elaboración propia

Un ejemplo de misión para las micro y pequeñas empresas que se dedican a la producción del café sería:

“Somos una empresa productora y comercializadora de café de altura, tostado y molido, ofreciendo y satisfaciendo el mercado regional y nacional con la mejor calidad de café, contando con la adecuada tecnología en maquinaria, investigación, desarrollo y personal calificado”

Debemos hacer hincapié que tanto la visión, como la misión identifican el futuro que la empresa espera alcanzar, además de establecer dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos.

Valores

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones

Un ejemplo de valores para las micro y pequeñas empresas que se dedican a la producción del café sería:

“En nuestra empresa nos preocupamos por fortalecer la solidaridad, la disciplina, la honestidad e igualdad social para la convivencia y trabajo en equipo”

Objetivo 2: Elaborar un guía de para que los dueños y/o representaste de las Micro y pequeñas empresas, puedan identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de sus empresas.

Matriz FODA

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Básicamente consiste en un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

Fortalezas: Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos

Oportunidades: Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.

Debilidades: Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.

Amenazas: Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

1. Por ello, a partir de las fortalezas y oportunidades: se debe usar las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades.
2. Con las debilidades y oportunidades: se debe usar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades.

3. Respecto a las fortalezas y amenazas: se debe usar las fortalezas para neutralizar las amenazas.
4. Ante las debilidades y amenazas: se debe mejorar las debilidades y evitar las amenazas.

Análisis externo	Análisis interno	FORTALEZAS - F Liste las fortalezas 1. 2. 3.	DEBILIDADES - D Liste las debilidades 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES - O Liste las oportunidades 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS - FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS - DO Use las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Maxi-Maxi	
AMENAZAS - A Liste las amenazas 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS - FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini	ESTRATEGIAS - DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini	

Figura 2: Matriz FODA

Fuente: Münch (2018)

Un ejemplo de Matriz FODA para las micro y pequeñas empresas que se dedican a la producción del café sería:

Análisis interno Análisis externo	FORTALEZAS - F Liste las fortalezas	DEBILIDADES - D Liste las debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El café peruano es un producto cuya calidad es reconocida a nivel internacional. 2. Las condiciones climáticas y agro ecologías del distrito de Jaen son favorables para los cultivos de cafés de calidad. 3. Bajos costos operativos. 4. Producto de alto consumo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción escasa. 2. Limitada infraestructura vial que comunica entre la zona producción y ciudades de comercialización. 3. Inversión alta en el equipo de procesamiento del café. 4. Producción de café en escalas pequeñas.
OPORTUNIDADES - O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS - FO Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS - DO Maxi-Maxi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda de consumidores con gran aceptación del producto. 2. Apoyo y reconocimiento de la importancia del café por parte del gobierno peruano. 3. Mercado potencial en crecimiento. 4. El Café es el primer producto agrícola peruano de exportación y es el séptimo país exportador de café a nivel mundial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en ferias internacionales y regionales para dar a conocer lo productos de la empresa. 2. Buscar potenciales clientes en china, debido a su perspectiva del consumo del café, pues representa un signo de sofisticación. Esto, sumado al incremento de su demanda, convierte a este país en un atractivo nicho de mercado para los exportadores . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar potenciales inversionistas, que estén dispuesto en apostar por la mejora en el proceso de producción y capacitación al personal. 2. Emplear publicidad en redes sociales, dado que es un medio que demanda poca inversión y tiene un alcance mas amplio que publicidad tradicional.
AMENAZAS - A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS - FA Maxi-Mini	ESTRATEGIAS - DA Mini-Mini
<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio a la baja por exceso de oferta en ciertos periodos. 2. Nuevas exigencias internacionales respecto a estándares de calidad 3. Fenómenos naturales que afectan en las zonas cafetales. 4. Alza de precio en los fertilizantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar en los estándares de calidad del producto. 2. Crear nuevos productos en diferentes presentaciones. 3. Buscar la posibilidad de adquirir fertilizantes por parte proveedores extranjeros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar alianzas estratégicas con otras empresas en las que se pueda adquirir material fertilizantes en grandes cantidades, a fin de disminuir su costo. 2. Asociarse con otras mypes afín de generar una mayor cantidad de producción para atender futuras posibles demandas en altas cantidades.

Figura 3: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 3: Elaborar un guía de para que los dueños y/o representaste de las Micro y pequeñas empresas, puedan elaborar un programa de presupuesto a la medida de su empresa.

Presupuesto

Son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo. Los presupuestos generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa. El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico.

El flujo de caja, los presupuestos departamentales de gastos, los beneficios sociales de los empleados, las reparaciones y el mantenimiento de máquinas y equipos, los costos directos de producción, los gastos de promoción y publicidad, etc., constituyen ejemplos de presupuestos. Un sistema presupuestal integral debe incluir:

1. **Presupuestos de operación:** Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
2. **Presupuestos de capital:** Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.
3. **Presupuesto financiero:** Incluye: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y de flujo de caja.

Guía para generar un presupuesto par una determinada actividad de estrategia

1. En tal sentido, para comenzar realizar un presupuesto debemos tener claro como primera instancia cuales son las actividades que queremos realizar y esta debe estar relacionada con la estrategia de la empresa.
2. Una vez defino la actividad, se procede a realizar una lista de los diversos requerimientos tanto como bienes y/o servicios que demande la ejecución de dicha actividad, además implica separarlos por el tipo de recursos que demande, como puede ser por talento humano, materiales, maquinarias, servicios, alquiler de tierra u oficinas y entre otras necesidades según su índole.

3. Se procede determinar la unidad de medida para cada tipo de requerimiento, así como también la cantidad requeridas, de igual forma determinar el mejor proveedor en función al precio y las políticas de pago que sean favorables para la empresa donde deseamos aplicar la actividad estratégica.
4. Teniendo en consideración de las cantidades y los precios unitarios de cada requerimiento podremos determinar a cuando asiente el costo total de la ejecución de dicha actividad, y esta se denominara como el presupuesto para esta especifica actividad.
5. Posteriormente se decide la forma de abastecer dichos requerimientos en función a un cronograma que permita ejecutar el presupuesto acorde a la actividad estratégica a emplear.
6. La esencia del presupuesto y su efectividad recae en una planificación esencial acorde a las estrategias que se pretende aplicar para logro de objetivos de la empresa. El presupuesto puede llegar demandar su aumento o disminución en el camino, y ello es una de sus características, pues es flexible.

Un ejemplo de presupuesto anual para la producción de una hectárea de café para las micro y pequeñas empresas del estudio, se detalla a continuación:

Considerando los costos de mano de obra, costo insumos y herramientas, y costos de servicio, se estima que para producir 01 hectárea de café durante todo un año fiscal, el costo total asciende a S/. 11.872,25; los mismo que pueden ser financiado de manera mixta (capital de los dueño empresa y capital prestamos entidades bancarias o inversionistas)

COSTO DE PRODUCCION ANUAL PROMEDIO DE UNA (1) HECTAREA DE CAFÉ

		ZONA DE APLICACIÓN				PUNTOS CRITICOS		COLOR															
		REGION: Cajamarca				Deshierbos:		X															
		PROVINCIA: Jaen				Abonamiento:		X															
		DISTRITO: Jaen				Podas de café y arboles:		X															
ITEM	ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS	CANT.	UNIDAD	S/. COSTOS /Ha		%	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
				P.U.	C.T		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J					
I.	MANO DE OBRA PARA LABORES AGRICOLAS						AÑO CAFETALERO																
a	Podas de café	10	Jornales	30,00	300,00	2,53%	p																
b	Poda de arboles de sombra	6	Jornales	30,00	180,00	1,52%		p					p										
c	Deshierbo 1	1	Contrato	400,00	400,00	3,37%			1														
d	Abonamiento 1	8	Jornales	30,00	240,00	2,02%			1														
e	Control de enfermedades (Roya, etc.)	3	Jornales	30,00	90,00	0,76%						x											
f	Control de Broca	2	Jornales	30,00	60,00	0,51%						x											
g	Deshierbo 2	1	Contrato	400,00	400,00	3,37%								2									
h	Abonamiento 2	8	Jornales	30,00	240,00	2,02%								2									
i	Mantenimiento de barreras vivas	6	Jornales	30,00	180,00	1,52%			x					x									
j	Deshierbo 3	1	Contrato	400,00	400,00	3,37%														3			
k	Cosecha	300	latas	5,00	1.500,00	12,63%														x	x	x	x
l	Despulpado	300	latas	0,5	150,00	1,26%														x	x	x	x
m	Lavado	15	Quintales	5,00	75,00	0,63%														x	x	x	x
n	Secado	15	Quintales	25,00	375,00	3,16%														x	x	x	x
o	Raspa de cafe	3	Jornales	30,00	90,00	0,76%																	x
p	Manejo de pulpa de café	6	Jornales	30,00	180,00	1,52%																x	x
Sub Total de mano de obra para labores agricolas:					4.860,00	40,94%	AÑO CAFETALERO																

II. INSUMOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES							A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J			
a	Fertilizantes	25,5	Sacos	63,70	2.002,50	16,87%		x			x			x				x			
	- Guano de Isla	18	Sacos	70,00	1.260,00	10,61%															
	- Roca Fosforica	1	Sacos	45,00	45,00	0,38%															
	- Sulpomag	3,5	Sacos	90,00	315,00	2,65%															
	- Sulfato de potasio	3	Sacos	110,00	330,00	2,78%															
	- ulexita	15	kg.	3,50	52,50	0,44%															
b	Materiales e insumos/Control de roya	1	Global	75,00	75,00	0,63%					x	x									
c	Materiales e insumos/Control de broca	1	Global	38,00	38,00	0,32%				x											
d	Machetes	4	Unidad	12,00	48,00	0,40%		x													
e	Sierra de poda	1	Unidad	70,00	70,00	0,59%		x													
f	Sacos de polietileno	15	Sacos	2,50	37,50	0,32%												x			
g	Canastas para la cosecha	7	Canasta	10,00	70,00	0,59%												x			
h	Mantas polipropileno (10m x 7m)	2	Mantas	50,00	100,00	0,84%												x			
Sub Total de Insumos, Herramientas y Materiales:					2.441,00	20,56%	AÑO CAFETALERO														
III. SERVICIOS							A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J			
a	Transporte al centro de acopio	15	sacos	7,00	105,00	0,88%												x	x	x	x
b	Administracion de la finca	80	Diarios	40,00	3.200,00	26,95%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
c	Asistencia Tecnica y Seguimiento	3	Servicio	60,00	180,00	1,52%		x			x			x						x	
d	Certificacion de cafes especiales	1	Servicio	25,00	25,00	0,21%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
e	Costos de Organización Cooperativa	15	qq	70,75	1.061,25	8,94%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	- Costos de produccion cooperativa	15	qq	10,79	161,85	1,36%															
	- Costos de coemrcializacion	15	qq	36,70	550,50	4,64%															
	- Costo Administrativos-operativos	15	qq	23,26	348,90	2,94%															
Sub Total de Servicios:					4.571,25	38,50%	AÑO CAFETALERO														
Costo de Produccion de 1 ha Café Especial / Año					11.872,25	100,00%															