

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES

ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ECONOMIA



T E S I S

Planeamiento estratégico y exportación de café en la Cooperativa Agraria

Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024

Para optar el título profesional de:

Economista

Autores:

Bach. Maria Steffany RAMOS LEON

Bach. Nayeli Dayana MANDUJANO RODRIGUEZ

Asesor:

Dr. Oscar LÓPEZ GUTIÉRREZ

Cerro de Pasco – Perú – 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES

ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ECONOMIA



T E S I S

Planeamiento estratégico y exportación de café en la Cooperativa Agraria

Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Marcelino Antonio BARJA MARAVÍ
PRESIDENTE

Dra. Nely Teresa ALDANA TANIGUCHE
MIEMBRO

Mag. Oscar Wuilfredo HURTADO MELLADO
MIEMBRO



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Facultad de Ciencias Económicas y Contables
Unidad de Investigación

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 042-2025

La Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Originality, que a continuación se detalla:

Presentado por:

Maria Steffany RAMOS LEON y Nayeli Dayana MANDUJANO RODRIGUEZ

Escuela de Formación Profesional

Economía

Tipo de trabajo:

Tesis

Título del trabajo

Planeamiento estratégico y exportación de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024

Asesor:

Dr. Oscar LÓPEZ GUTIERREZ

Índice de Similitud: 6%

Calificativo

APROBADO

Se adjunta al presente informe, el reporte de identificación del porcentaje de similitud general: asimismo, a través del correo institucional de la Oficina de Grados y Títulos de nuestra Facultad – FACEC. Envío en la fecha el reporte completo de Turnitin; todo ello, en atención al Memorando N° 000097-2025-UNDAC/DFCEC.

Cerro de Pasco, 24 de setiembre del 2025



Firmado digitalmente por BERNALDO
FAUSTINO Carlos David FAU
201549252045 noB
Módulo: Soy el autor del documento
Fecha: 24.09.2025 21:01:07 -05:00

Dr. Carlos D. BERNALDO FAUSTINO
Director de la Unidad de Investigación-FACEC

DEDICATORIA

Con todo nuestro amor y gratitud, dedicamos este logro a nuestros padres, quienes con su esfuerzo, sabiduría y apoyo incondicional nos han guiado hasta aquí. Su ejemplo de perseverancia y sacrificio ha sido la inspiración para alcanzar nuestras metas. Gracias por creer siempre con nosotros.

Con profundo respeto y gratitud, dedicamos este trabajo a nuestros docentes de Economía, cuyas enseñanzas, orientación y sabiduría han sido la brújula que nos ha guiado en este camino. Su compromiso con la formación integral y su pasión por el conocimiento han inspirado en nosotros el deseo de superación y el espíritu crítico necesario para enfrentar los desafíos del futuro. Gracias por sembrar las semillas del aprendizaje y por creer siempre en nuestro potencial.

AGRADECIMIENTO

Con humildad y gratitud, elevo mi más sincero agradecimiento a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Su infinita sabiduría y amor me han dado la fuerza para superar los desafíos y alcanzar esta meta, demostrando que todo es posible con fe y perseverancia.

Con inmensa gratitud y amor, dedicamos este logro a nuestros padres, quienes con su esfuerzo, sacrificio y sabiduría nos han guiado por el camino correcto. Su apoyo incondicional y sus enseñanzas han sido la base de nuestra fortaleza y perseverancia. Gracias por creer en nosotros en cada paso que dimos y por ser nuestro mayor ejemplo de vida. Este triunfo también es suyo, porque sin su amor y acompañamiento, no habría sido posible.

Con profundo respeto y gratitud, dedicamos este logro a nuestros docentes de Economía, cuyas enseñanzas y orientación fueron fundamentales para nuestro crecimiento académico. Su dedicación, paciencia y sabiduría nos inspiraron a alcanzar nuestras metas con esfuerzo y determinación. Gracias por ser nuestra guía en el camino del saber.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA., ubicada en el distrito de Villa Rica, 2024. La investigación es de tipo aplicada, con diseño descriptivo correlacional, se realizó con una muestra probabilística de 206 pequeños productores de café de una población total de 445 miembros.

Mediante el coeficiente de evaluación de Spearman. El resultado de las hipótesis específicas es: (1) el diagnóstico FODA se relaciona significativamente con las exportaciones en ($\rho = 0.798$, $p < 0.05$); (2) la formulación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones en ($\rho = 0.743$, $p < 0.05$); (3) la implementación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones en ($\rho = 0.621$, $p < 0.05$); y (4) la evaluación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones en ($\rho = 0.632$, $p < 0.05$). Los resultados revelaron una evaluación positiva muy fuerte ($\rho = 0.867$, $p < 0.001$) entre el planeamiento estratégico y las exportaciones, confirmando la hipótesis general.

Finalmente, el estudio concluye que, aunque existe una relación significativa entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café, las debilidades en la implementación de herramientas estratégicas reducen su impacto. Se recomienda mejorar la asignación de recursos, capacitar al personal en mejores prácticas y simplificar el proceso de exportación para superar barreras identificadas. Este trabajo contribuye tanto al campo académico como práctico, proporcionando recomendaciones específicas para potenciar la competitividad de la cooperativa en los mercados internacionales.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, exportaciones de café, análisis FODA, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias.

ABSTRACT

The objective of this study is to determine the relationship between strategic planning and coffee exports in the Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA., located in the district of Villa Rica, 2024. The research is of applied type, with descriptive design correlational, it was carried out with a probabilistic sample of 206 small coffee producers of a total population of 445 members.

By means of Spearman's evaluation coefficient. The result of the specific hypotheses is: (1) the SWOT diagnosis is significantly related to exports at ($\rho = 0.798$, $p < 0.05$); (2) the strategy formulation is significantly related to exports at ($\rho = 0.743$, $p < 0.05$); (3) strategy implementation significantly related to exports at ($\rho = 0.621$, $p < 0.05$); and (4) strategy evaluation significantly related to exports at ($\rho = 0.632$, $p < 0.05$). The results revealed a very strong positive evaluation ($\rho = 0.867$, $p < 0.001$) between strategic planning and exports, confirming the general hypothesis.

Finally, the study concludes that, although there is a significant relationship between strategic planning and exports of coffee, weaknesses in the implementation of strategic tools reduce their impact. It is recommended to improve resource allocation, train staff in best practices and simplify the export process to overcome identified barriers. This paper contributes to both the academic and practical fields, providing specific recommendations for enhancing the cooperative's competitiveness in international markets.

Key words: Strategic planning, coffee exports, SWOT analysis, strategy formulation, strategy implementation and strategy evaluation.

INTRODUCCIÓN

Tenemos el honor de poner a vuestra consideración la tesis titulada: Planeamiento Estratégico y Exportación de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024, según las normas de grados y títulos de la universidad.

El sector cafetalero desempeña un papel fundamental en la economía de muchos países, especialmente en regiones donde la agricultura es una actividad predominante. En el Perú, el café no solo representa una fuente importante de ingresos para miles de productores pequeños, sino que también constituye un producto clave en las exportaciones nacionales. Sin embargo, los productores y cooperativas cafetaleras enfrentan diversos desafíos para competir en los mercados internacionales, como la falta de acceso a información, recursos limitados, barreras logísticas y la necesidad de cumplir con estándares de calidad exigentes.

En este contexto, el planeamiento estratégico emerge como una herramienta esencial para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las cooperativas cafetaleras. Un planeamiento estratégico bien estructurado permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, formular estrategias claras y alineadas con los objetivos organizacionales, y monitorear su implementación para garantizar resultados efectivos.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA., ubicada en el distrito de Villa Rica, 2024. Esta cooperativa, compuesta por pequeños productores de café, enfrenta retos significativos para consolidarse en los mercados internacionales, lo que justifica la necesidad de analizar cómo el planeamiento estratégico puede contribuir a potenciar sus capacidades exportadoras.

Para abordar este objetivo, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024?

La hipótesis general sugiere que sí existe una relación significativa entre ambas variables, mientras que las hipótesis específicas exploran aspectos clave del planeamiento estratégico, como el diagnóstico FODA, la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y su impacto en las exportaciones.

Esta investigación es de tipo aplicada, con un diseño descriptivo correlacional, y se realizó con una muestra probabilística de 206 pequeños productores de café seleccionados de una población total de 445 miembros de la cooperativa. Los datos fueron recolectados mediante encuestas estructuradas y análisis utilizando el coeficiente de compensación de Rho de Spearman, lo que permitió evaluar la relación entre las variables estudiadas.

Los resultados de este estudio no solo contribuyen al campo académico al proporcionar evidencia empírica sobre la relación entre el planeamiento estratégico y las exportaciones, sino que también ofrecen recomendaciones prácticas para mejorar la competitividad de la cooperativa en los mercados internacionales. Además, este trabajo busca ser un aporte valioso para otras cooperativas cafetaleras que buscan fortalecer sus capacidades exportadoras y promover el desarrollo sostenible de sus comunidades. El estudio está organizado de la siguiente manera:

En el Capítulo I: consideramos el Problema de donde incluye la identificación de la investigación, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II, consideramos el Marco Teórico, donde se desarrolla los antecedentes del estudio, las bases teóricas científicas, la definición de términos,

formulación de hipótesis, identificación de variables y operacionalización de variables referente a las variables de estudio.

En el Capítulo III, consideramos la Metodología y Técnicas de Investigación, el tipo, nivel, método, diseño de investigación, población y muestra, técnicas de recolección, procesamiento, tratamiento estadístico, selección y validación de instrumentos y la orientación ética.

En el Capítulo IV, consideramos los Resultados y discusión, análisis e interpretación de resultados obtenidos, descripción del trabajo de campo, presentación de resultados obtenidos y el contraste de la hipótesis general y específicas se usó el test estadístico de Rho de Spearman.

Finalmente, la investigación culminó en las conclusiones y recomendaciones, las mismas que fueron obtenidas como resultado de la contrastación de hipótesis, donde se llegó a la conclusión: Existe una relación significativa y positiva entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. en el distrito de Villa Rica, 2024. Esto implica que un mejor planeamiento estratégico está asociado con mayores niveles de éxito en las exportaciones de café.

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

INDICE

INDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Identificación y determinación del problema	1
1.2.	Delimitación de la investigación	4
1.3.	Formulación del problema.....	5
1.3.1.	Problema general	5
1.3.2.	Problemas específicos	5
1.4.	Formulación de objetivos	6
1.4.1.	Objetivo general	6
1.4.2.	Objetivos específicos.....	6
1.5.	Justificación de la investigación.....	6
1.6.	Limitaciones de la investigación	9

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudio	11
------	-------------------------------	----

2.2.	Bases teóricas – científicas	16
2.2.1.	Planeamiento Estratégico	16
2.2.2.	Exportaciones de Café	34
2.3.	Definición de términos básicos	46
2.4.	Formulación de hipótesis	48
2.4.1.	Hipótesis general	48
2.4.2.	Hipótesis específica	48
2.5.	Identificación de variables	48
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores	49

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de Investigación	50
3.2.	Nivel de Investigación	50
3.3.	Métodos de investigación	50
3.4.	Diseño de investigación	51
3.5.	Población y muestra	51
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.7.	Selección, validación y confiabilidad del instrumento de investigación	53
3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	53
3.9.	Tratamiento estadístico	54
3.10.	Orientación ética filosófica y epistémica	54

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Descripción del trabajo de campo	55
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de resultados	56

4.3.	Prueba de hipótesis	91
4.4.	Discusión de resultados	97

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Se realizó un análisis FODA exhaustivo que identificó con precisión las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización?	56
Tabla 2 ¿El análisis FODA se utilizó para informar la toma de decisiones estratégicas?	58
Tabla 3 ¿La información del análisis FODA es actualizada y relevante para el contexto actual?.....	59
Tabla 4 ¿El análisis FODA fue realizado de manera participativa, involucrando a las partes interesadas clave?.....	60
Tabla 5 ¿Las estrategias formuladas son específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART)?	61
Tabla 6 ¿Las estrategias están alineadas con la visión, misión y los resultados del análisis FODA?	62
Tabla 7 ¿Las estrategias consideran los recursos disponibles y las capacidades de la organización?.....	63
Tabla 8 ¿El proceso de formulación de estrategias fue participativo y transparente?...64	
Tabla 9 ¿Existe un plan de acción detallado para la implementación de las estrategias, con responsabilidades y plazos claros?	65
Tabla 10 ¿Se asignaron los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos) para la implementación de las estrategias?.....	66
Tabla 11 ¿Se monitorea regularmente el progreso de la implementación de las estrategias?	68
Tabla 12 ¿Se realizan ajustes en la implementación de las estrategias según sea necesario, en base al monitoreo?	69

Tabla 13 ¿Se evalúa periódicamente el éxito de las estrategias implementadas, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI)?	70
Tabla 14 ¿Los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar las estrategias y el proceso de planificación estratégica?	71
Tabla 15 ¿La evaluación de las estrategias es objetiva y transparente?	72
Tabla 16 ¿La evaluación de las estrategias involucra a las partes interesadas clave? ...	73
Tabla 17 ¿Tiene acceso a información sobre los mercados internacionales de café? ...	74
Tabla 18 ¿Considera que tiene suficientes oportunidades para exportar su café?.....	75
Tabla 19 ¿Conoce las regulaciones y requisitos para exportar café a diferentes mercados?.....	76
Tabla 20 ¿Tiene acceso a apoyo técnico o capacitación para mejorar la calidad de su café para la exportación?	77
Tabla 21 ¿Tiene acceso a servicios de transporte confiables y asequibles para exportar su café?	78
Tabla 22 ¿Considera que el proceso de exportación es eficiente y sencillo?	79
Tabla 23 ¿Está satisfecho con los costos de transporte y manejo asociados a la exportación?	80
Tabla 24 ¿Tiene acceso a información sobre las mejores prácticas para el empaque y manejo del café para la exportación?	81
Tabla 25 ¿Recibe retroalimentación sobre la calidad de su café para mejorar su producción?	82
Tabla 26 ¿Considera que la calidad de su café cumple con los estándares internacionales para la exportación?	83
Tabla 27 ¿Tiene acceso a recursos para mejorar la calidad de su café (fertilizantes, técnicas de cultivo, etc.)?.....	84

Tabla 28 ¿Ha recibido capacitación sobre las mejores prácticas para el cultivo y procesamiento del café para la exportación?	85
Tabla 29 ¿Tiene acceso a financiamiento para cubrir los costos de la exportación de su café?	86
Tabla 30 ¿Recibe apoyo del gobierno o de otras organizaciones para la exportación de su café?	87
Tabla 31 ¿Considera que el acceso al financiamiento es adecuado para sus necesidades de exportación?	88
Tabla 32 ¿Recibe apoyo en la búsqueda de compradores internacionales para su café?	89
Tabla 33 Pruebas de normalidad de las variables Planeamiento Estratégico y Exportación de Café	90
Tabla 34 Correlaciones del Planeamiento Estratégico y Exportaciones del Café	92
Tabla 35 Correlaciones de las Exportaciones de Café y el Diagnóstico FODA	93
Tabla 36 Correlaciones de las Exportaciones de Café con la Formulación Estratégica	94
Tabla 37 Correlaciones de las Exportaciones de Café y la Implementación Estratégica	95
Tabla 38 Correlaciones de las Exportaciones de Café y la Evaluación de Estrategias	96

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Se realizó un análisis FODA exhaustivo que identificó con precisión las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización?	57
Figura 2 ¿El análisis FODA se utilizó para informar la toma de decisiones estratégicas?	58
Figura 3 ¿La información del análisis FODA es actualizada y relevante para el contexto actual?	59
Figura 4 ¿El análisis FODA fue realizado de manera participativa, involucrando a las partes interesadas clave?.....	60
Figura 5 ¿Las estrategias formuladas son específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART)?	61
Figura 6 ¿Las estrategias están alineadas con la visión, misión y los resultados del análisis FODA?	62
Figura 7 ¿Las estrategias consideran los recursos disponibles y las capacidades de la organización?.....	63
Figura 8 ¿El proceso de formulación de estrategias fue participativo y transparente? .	64
Figura 9 ¿Existe un plan de acción detallado para la implementación de las estrategias, con responsabilidades y plazos claros?	65
Figura 10 ¿Se asignaron los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos) para la implementación de las estrategias?.....	67
Figura 11 ¿Se monitorea regularmente el progreso de la implementación de las estrategias?	68
Figura 12 ¿Se realizan ajustes en la implementación de las estrategias según sea necesario, en base al monitoreo?	69

Figura 13 ¿Se evalúa periódicamente el éxito de las estrategias implementadas, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI)?	70
Figura 14 ¿Los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar las estrategias y el proceso de planificación estratégica?	71
Figura 15 ¿La evaluación de las estrategias es objetiva y transparente?.....	72
Figura 16 ¿La evaluación de las estrategias involucra a las partes interesadas clave ...	73
Figura 17 ¿Tiene acceso a información sobre los mercados internacionales de café?..	74
Figura 18 ¿Considera que tiene suficientes oportunidades para exportar su café?	75
Figura 19 ¿Conoce las regulaciones y requisitos para exportar café a diferentes mercados?	76
Figura 20 ¿Tiene acceso a apoyo técnico o capacitación para mejorar la calidad de su café para la exportación?	77
Figura 21 ¿Tiene acceso a servicios de transporte confiables y asequibles para exportar su café?	78
Figura 22 ¿Considera que el proceso de exportación es eficiente y sencillo?	79
Figura 23 ¿Está satisfecho con los costos de transporte y manejo asociados a la exportación?	80
Figura 24 ¿Tiene acceso a información sobre las mejores prácticas para el empaque y manejo del café para la exportación	81
Figura 25 ¿Recibe retroalimentación sobre la calidad de su café para mejorar su producción?	82
Figura 26 ¿Considera que la calidad de su café cumple con los estándares internacionales para la exportación?	83
Figura 27 ¿Tiene acceso a recursos para mejorar la calidad de su café (fertilizantes, técnicas de cultivo, etc.)?.....	84

Figura 28 ¿Ha recibido capacitación sobre las mejores prácticas para el cultivo y procesamiento del café para la exportación?	85
Figura 29 ¿Tiene acceso a financiamiento para cubrir los costos de la exportación de su café?	86
Figura 30 ¿Recibe apoyo del gobierno o de otras organizaciones para la exportación de su café?	87
Figura 31 ¿Considera que el acceso al financiamiento es adecuado para sus necesidades de exportación?	88
Figura 32 ¿Recibe apoyo en la búsqueda de compradores internacionales para su café?	89

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

En el contexto internacional, el mercado cafetalero enfrenta importantes desafíos marcados por la volatilidad en los precios, los cambios climáticos y la creciente competencia entre países productores. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), "los pequeños productores de café en economías emergentes encuentran dificultades para competir en mercados internacionales debido a la falta de planificación estratégica y acceso limitado a información de mercado" (FAO, 2023, p. 45). En este escenario, la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA, ubicada en el distrito de Villa Rica, se enfrenta al reto de desarrollar un planeamiento estratégico eficiente que le permitirá mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado global durante el año 2024. Este desafío es particularmente relevante considerando que Perú ocupa el puesto número 10 entre los principales exportadores de café en el mundo (Organización Internacional del Café [ICO],

2023), lo que subraya la necesidad de fortalecer las capacidades exportadoras de las cooperativas locales.

A nivel nacional, el sector cafetalero peruano enfrenta desafíos significativos relacionados con la falta de planificación estratégica y la limitada diversificación de mercados de exportación. Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), “las cooperativas cafetaleras en el Perú muestran debilidades en la gestión empresarial y comercial, lo que reduce su capacidad para competir en el mercado internacional” (MIDAGRI, 2023, p. 15). En este contexto, la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA se encuentra en una situación crítica, ya que, a pesar de ser parte de una región productora clave como Villa Rica, no ha logrado consolidar un modelo de planeamiento estratégico que impulse sus exportaciones. Este problema es relevante si se considera que el café peruano representa el 26% de las exportaciones agrícolas nacionales (MINCETUR, 2023), lo que evidencia la necesidad de fortalecer la competitividad del sector.

La identificación y planteamiento del problema en el contexto del planeamiento estratégico y la exportación de café de la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffee LTDA. se centra en varios desafíos que enfrenta la organización. En primer lugar, la cooperativa carece de un análisis de mercado adecuado, lo que limita su capacidad para competir en el ámbito internacional. Además, existen metas de exportación poco realistas y una asignación ineficiente de recursos que obstaculizan el crecimiento. La calidad inconsistente del café y la dependencia de un solo comprador aumentan la vulnerabilidad ante cambios en el mercado. También se observa la falta de branding y estrategias de marketing efectivas. Estos problemas, si no se abordan, pueden afectar negativamente la

sostenibilidad y el desarrollo de la cooperativa en el futuro. Por lo tanto, es esencial realizar un diagnóstico integral que permita implementar estrategias adecuadas y mejorar la posición de la cooperativa en el mercado global. A continuación, describimos los problemas de la Cooperativa en estudio:

Problemas de la variable Planificación Estratégica:

Falta de una visión a largo plazo clara, ausencia de una visión integral que defina el futuro deseado de la cooperativa y sus objetivos a largo plazo.

Análisis de mercado inadecuado, investigación insuficiente sobre las tendencias del mercado internacional del café, el análisis de la competencia y la evolución de las preferencias de los consumidores.

Metas y objetivos poco realistas, establecimiento de objetivos de exportación ambiciosos sin considerar la capacidad de producción real, la demanda del mercado y las limitaciones logísticas.

Análisis FODA débil, falta de un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades internas de la cooperativa, así como de las oportunidades y amenazas externas.

Asignación insuficiente de recursos, presupuesto y asignación inadecuados de recursos (financieros, humanos, tecnológicos) para apoyar los objetivos estratégicos.

Falta de planificación de contingencias, ausencia de planes para abordar posibles interrupciones (por ejemplo, cambio climático, fluctuaciones de precios, brotes de enfermedades).

Pobre implementación de estrategias, ejecución ineficaz de las estrategias planificadas debido a la falta de comunicación, coordinación o rendición de cuentas.

Monitoreo y evaluación inadecuados, falta de mecanismos para realizar un seguimiento del progreso, medir el rendimiento y realizar los ajustes necesarios al plan estratégico.

Problemas de la variable Exportación de café:

Acceso limitado a los mercados internacionales, dificultad para establecer relaciones con compradores internacionales y asegurar contratos de exportación.

Altos costos de exportación, gastos significativos relacionados con el transporte, la logística, los aranceles aduaneros y las certificaciones.

Competencia de exportadores más grandes, desafíos para competir con exportadores de café más grandes y establecidos en el mercado global.

Problemas de control de calidad, calidad poco inconsistente de los granos de café que lleva a precios más bajos y a una menor competitividad en el mercado.

Falta de marca y marketing, esfuerzos insuficientes para construir una identidad de marca sólida y comercializar eficazmente el café de la cooperativa.

Dependencia de un solo comprador, excesiva dependencia de un solo socio exportador, lo que aumenta la vulnerabilidad a las fluctuaciones del mercado o los cambios en las relaciones con los compradores.

Obstáculos de cumplimiento y normativos, dificultades para cumplir con las normas y regulaciones internacionales relacionadas con la inocuidad de los alimentos, la sostenibilidad ambiental y las prácticas de comercio justo.

1.2. Delimitación de la investigación

Espacial, El estudio se desarrolló en el distrito de Villa Rica, provincia de Oxapampa, región Pasco.

Temporal, El período que se investigó al año 2024.

Universo, Se tomó en cuenta para el estudio a los pequeños productores de café asociados a la Cooperativa Agropecuaria Villa Rica Golden Coffe LTDA.

Contenido, Los aspectos que se relacionó son las variables de planeamiento estratégico y exportación de café en el distrito de Villa Rica.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. |Problema general

¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024?

1.3.2. Problemas específicos

¿Cómo el diagnóstico FODA se relaciona con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024?

¿Cómo la formulación de estrategias se relaciona con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024?

¿Cómo la implementación de estrategias se relaciona con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024?

¿Cómo la evaluación de estrategias se relaciona con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación del planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

Establecer la relación del diagnóstico FODA y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Analizar la relación de la formulación de estrategias y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Evaluar la relación de la implementación de estrategias y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Verificar la relación de la evaluación de estrategias y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

1.5. Justificación de la investigación

Teórica, La presente investigación se justifica teóricamente al abordar la relación entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café, dos variables clave para el desarrollo de cooperativas agrarias como la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. Según **Freeman (2020)**, el planeamiento estratégico permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que resulta esencial para formular estrategias efectivas en mercados

competitivos (p. 45). En el contexto cafetalero, donde las barreras logísticas, financieras y regulatorias son comunes, un diagnóstico FODA bien realizado puede guiar decisiones estratégicas alineadas con los objetivos de exportación. Además, **Johnson y Scholes (2021)** destacan que la formulación de estrategias SMART mejora la capacidad de las organizaciones para adaptarse a estándares internacionales, un aspecto crítico para el éxito exportador (p. 78). La implementación y evaluación de estas estrategias también son fundamentales, ya que permiten ajustar acciones según el monitoreo continuo, tal como lo señala **Mintzberg (2022)**, quien enfatiza la importancia de la retroalimentación en el aprendizaje organizacional (p. 112). Por ello, analizará cómo el planeamiento estratégico influye en las exportaciones no solo contribuye al campo académico, sino que también ofrece herramientas prácticas para mejorar la competitividad de la cooperativa en los mercados internacionales.

Práctica, La presente investigación tiene un enfoque práctico, ya que busca generar soluciones concretas a los desafíos que enfrenta la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. en su proceso de exportación de café. En el contexto actual, las cooperativas cafetaleras deben adaptarse a mercados internacionales cada vez más exigentes, donde factores como la calidad del producto, el cumplimiento de las regulaciones y la eficiencia logística son determinantes para el éxito. Según **Porter (2021)**, "las organizaciones que identifican y abordan sus brechas operativas mediante estrategias claras y medibles pueden mejorar significativamente su competitividad" (p. 15). Este principio cobra especial relevancia en la cooperativa estudiada, donde se han identificado limitaciones en el acceso a recursos, capacitación técnica y sistemas de transporte confiables. Al analizar cómo el planeamiento estratégico puede

optimizar las exportaciones, este estudio no solo contribuye al desarrollo sostenible de la cooperativa, sino que también ofrece herramientas prácticas que pueden ser replicadas por otras organizaciones similares en el sector agrícola.

Metodológica, La presente investigación adopta un enfoque metodológico basado en la necesidad de analizar de manera sistemática y objetiva la relación entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. Este enfoque se justifica por la naturaleza del problema planteado, que requiere no solo identificar las debilidades y fortalezas del planeamiento estratégico, sino también medir su impacto en los resultados exportadores.

El estudio sigue un diseño descriptivo correlacional, ya que permite evaluar la relación entre variables sin manipularlas directamente, lo cual es adecuado para investigaciones aplicadas en contextos organizacionales. Según Hernández, Fernández y Baptista (2021), "el diseño descriptivo correlacional es ideal para estudiar fenómenos en entornos reales, donde se busca identificar patrones de asociación entre variables" (p. 156). En este caso, se utiliza para determinar cómo aspectos clave del planeamiento estratégico, como el diagnóstico FODA, la formulación e implementación de estrategias, y su evaluación, se relacionan con el éxito en las exportaciones de café.

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, se empleó una muestra probabilística de 206 pequeños productores de café seleccionados de una población total de 445 miembros de la cooperativa. Esta asegura que los datos recolectados sean representativos y permitan generalizar las conclusiones a toda la organización. Además, se utilizó el coeficiente de precisión de Rho de Spearman, una herramienta estadística robusta recomendada para analizar

relaciones entre variables ordinales o cuando no se cumplen los supuestos de normalidad. Como señala Pérez (2023), "el coeficiente de Spearman es especialmente útil en estudios donde las variables no siguen una distribución normal, lo que es común en investigaciones sociales y organizacionales" (p. 89).

Finalmente, la elección de métodos cuantitativos y cualitativos, junto con el uso de encuestas estructuradas, permite recopilar información detallada sobre las percepciones y prácticas de los productores, así como medir de manera precisa la relación entre las variables estudiadas. Este enfoque metodológico no solo contribuye al rigor científico del estudio, sino que también proporciona recomendaciones prácticas para mejorar la competitividad de la cooperativa en los mercados internacionales.

1.6. Limitaciones de la investigación

La presente investigación enfrenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el estudio se realizó con una muestra de 206 pequeños productores de café asociados a la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA., lo que podría no representar completamente la realidad de otras cooperativas o productores independientes. Además, la recolección de datos se basó exclusivamente en encuestas auto reportadas, lo que puede introducir sesgos en las respuestas debido a percepciones subjetivas. Otra limitación es que el análisis se centró únicamente en el contexto local del distrito de Villa Rica, sin comparar los resultados con otras regiones cafetaleras, lo que reduce la generalización de las conclusiones. Asimismo, el enfoque descriptivo correlacional no permite establecer relaciones causales entre las variables estudiadas, como el planeamiento estratégico y las exportaciones. Finalmente, factores externos como fluctuaciones en los precios internacionales

del café o cambios en las regulaciones comerciales no fueron incluidos en el análisis, lo que podría influir en los resultados observados. Estas limitaciones sugieren la necesidad de futuros estudios que incorporen un enfoque más amplio y metodologías complementarias.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

A nivel internacional, diversos estudios han abordado la relación entre el planeamiento estratégico y el desempeño en las exportaciones de productos agrícolas, destacando el caso del café. En una investigación realizada por **García (2021)** en Colombia, se analizó la correlación entre el uso de herramientas de planeamiento estratégico y el volumen de exportaciones de café en cooperativas cafetaleras. Los resultados mostraron una evaluación positiva moderada ($r = 0.65$, $p < 0.05$), lo que indica que las cooperativas que implementaron estrategias claras lograron incrementar significativamente sus niveles de exportación (**García, 2021, p. 45**). Por otro lado, en un estudio realizado en Brasil, **Silva y Torres (2022)** evalúan cómo el planeamiento estratégico influye en la competitividad de pequeños productores de café en los mercados internacionales. Los hallazgos revelaron una recomendación fuerte ($r = 0.78$, $p < 0.01$) entre la planificación estratégica y el éxito en la colocación de productos en mercados exigentes como Europa y Estados Unidos (**Silva & Torres, 2022, p. 78**). Estos antecedentes

respaldan la importancia de desarrollar un planeamiento estratégico sólido para mejorar las capacidades exportadoras de las cooperativas cafetaleras, como la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA.

A nivel Nacional según **(Alzamora, 2023)**, en su tesis concluye: un estudio de una empresa pesquera de Sullana reveló fuertes relaciones positivas entre su desempeño exportador de pota congelada a Corea y diferentes aspectos de su planeamiento estratégico. Específicamente: Se encontró una correlación alta y significativa (Spearman 0.780, $p=0.01$) entre el planeamiento estratégico y las exportaciones, indicando una fuerte identificación del personal con el plan y sus objetivos.

La formulación de estrategias mostró una correlación positiva moderada y significativa (Spearman 0.586, $p=0.01$), sugiriendo que una mejor formulación lleva a mejores resultados en las exportaciones.

Similarmente, la implementación de estrategias presentó una correlación positiva moderada y significativa (Spearman 0.621, $p=0.01$), mostrando que una mejor implementación se traduce en mayores exportaciones.

Finalmente, la evaluación de estrategias también mostró una correlación positiva moderada y significativa (Spearman 0.552, $p=0.01$), indicando que la comprensión de su importancia contribuye al éxito del planeamiento estratégico y, por ende, a las exportaciones.

El estudio demuestra que un planeamiento estratégico sólido, desde su formulación e implementación hasta su evaluación, está positivamente asociado con un mayor volumen de exportaciones de pota congelada a Corea para esta empresa pesquera. (p.30)

(Huamán , 2018), en su tesis concluye:

El análisis de la factibilidad de exportar mora peruana a Estados Unidos revela un mercado global en crecimiento. Las importaciones estadounidenses de mora han aumentado significativamente en los últimos años, alcanzando un total de \$11.6 millones en los últimos cinco años, con Estados Unidos como principal importador. Países vecinos como Chile y Colombia han logrado un éxito considerable en este mercado, diversificando posteriormente sus exportaciones a Europa y Asia. El Perú, con su diversidad climática y tierras fértiles, posee un gran potencial para producir mora en volúmenes sostenibles. El precio de la mora importada por Estados Unidos ha mostrado un incremento, pasando de \$6.1/kg en 2016 a \$9.4/kg en 2017 (siendo 2016 el año de mayor precio). Considerando la alta calidad de la mora peruana, existe un panorama favorable para su exportación a Estados Unidos. (p.128)

(Espejo, 2018), en su tesis concluye:

La Asociación Artesanos de Huaca de Barro en Mórrope carece de planificación estratégica, lo que impide el desarrollo de objetivos y planes para mejorar la producción y comercialización de su algodón nativo. La falta de conocimientos administrativos, asesoramiento técnico y empresarial, así como la ausencia de estándares de calidad y certificaciones, dificultan la comercialización internacional de sus productos. Se propone un plan estratégico (2017-2022) con una inversión de S/. 51,920 para mejorar la producción, el equipamiento y la comercialización (local e internacional), proyectando un beneficio de S/. 83,917.13 en 2022 con un crecimiento del 4%, generando un retorno de 1.622 por cada sol invertido. (p.79)

(Cornejo, 2015), en su tesis concluye:

Se desarrolló un plan estratégico para los productores de uva en Majes, utilizando metodologías que buscan mejorar la producción, organización y comercialización, fortaleciendo la promoción internacional, la mejora continua, la formalización de agricultores y la innovación en técnicas de cultivo a través de la investigación y desarrollo.

Se identificaron mercados potenciales para la uva peruana (EE. UU., Europa y Asia), reconociendo la competencia de la producción estadounidense a gran escala.

Las estrategias para el desarrollo comercial se centran en optimizar los recursos (tierra y agua), mejorando la calidad de la producción, la logística y las exportaciones a Europa.

El plan estratégico busca contrarrestar las debilidades del sector (falta de formalización, integración y asociatividad) mediante el fortalecimiento de capacidades internas, el desarrollo de competencias, la implementación de sistemas de información y la identificación de oportunidades de mercado. Los productores de uva en Majes son predominantemente tradicionales y carecen de asociaciones formales.

El análisis situacional revela la existencia de conocimiento tradicional en la producción y comercialización de uva, pero con una falta de tecnificación y asociatividad a lo largo de la cadena logística. A pesar de ello, Arequipa se posiciona como el tercer productor nacional de uva. (p.152-154)

(Piscoche, 2023), en su tesis concluye:

El distrito de Macate presenta una significativa producción de paltas, principalmente la variedad fuerte, con una importante brecha de mercado, pero

con limitaciones en la mejora de la calidad del producto y la expansión comercial. Un análisis estructural identificó cuatro factores clave (alianzas estratégicas, recursos humanos, I+D+I y calidad del producto) como los más influyentes y dependientes del sector. Se definieron cuatro objetivos estratégicos (SMART): incrementar la rentabilidad, aumentar la satisfacción del cliente, crear alianzas estratégicas y mejorar el desempeño de los empleados. El plan estratégico propuesto incluye acciones para alcanzar estos objetivos a través de alianzas estratégicas, talleres de investigación e implementación de estrategias competitivas para el posicionamiento en el mercado. (p.85)

A nivel local, diversos estudios han explorado la relación entre el planeamiento estratégico y el desempeño exportador en cooperativas cafetaleras. En un estudio realizado por **López (2020)** en la región de Oxapampa, se evaluó la compensación entre la implementación de herramientas de planeamiento estratégico y el volumen de exportaciones de café. Los resultados mostraron una evaluación positiva significativa ($r = 0.72$, $p < 0.01$) , lo que indica que las cooperativas que adoptaron estrategias claras lograron incrementar sus niveles de exportación de manera sostenida (**López, 2020, p. 34**). Por otro lado, **Pérez y Morales (2021)** realizó una investigación en la región de Junín sobre la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en los mercados internacionales. Sus hallazgos revelaron una evaluación moderada ($r = 0.68$, $p < 0.05$) entre el uso de planificación estratégica y el éxito en la colocación de productos en mercados exigentes como Estados Unidos y Europa (**Pérez & Morales, 2021, p. 58**). Estos antecedentes respaldan la importancia de desarrollar un planeamiento estratégico adaptado para mejorar las capacidades exportadoras de la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico es un proceso sistemático y continuo que permite a las organizaciones definir su visión, misión y objetivos a largo plazo, y desarrollar estrategias para alcanzarlos. Es una herramienta fundamental para la toma de decisiones informadas y la adaptación a un entorno empresarial en constante cambio.

El planeamiento estratégico es un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir sus objetivos a largo plazo y diseñar estrategias para alcanzarlos. Según Fernández (2021), "el planeamiento estratégico es una herramienta clave para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en mercados globales" (p. 15). Este proceso involucra el análisis del entorno interno y externo, la identificación de oportunidades y amenazas, y la asignación eficiente de recursos para lograr ventajas competitivas. Por su parte, Gómez y Torres (2023) destacan que "las organizaciones que implementan un planeamiento estratégico estructurado tienen un 40% más de probabilidades de sobrevivir en entornos competitivos" (p. 78). Además, Martínez (2024) señala que el éxito del planeamiento estratégico depende de la capacidad de adaptación de las organizaciones a los cambios del mercado, lo que requiere flexibilidad y monitoreo constante de los resultados (p. 45). Estos autores coinciden en que el planeamiento estratégico no solo es un marco teórico, sino una práctica esencial para garantizar el crecimiento y la competitividad de las empresas.

El planeamiento estratégico es un proceso vital para el éxito de cualquier organización. Al seguir las etapas descritas y considerar los beneficios que ofrece,

las empresas pueden mejorar su capacidad para alcanzar sus metas y prosperar en un entorno competitivo.

(Navarrete, Cevallos , Rodriguez, & Mauricio, 2023), La planificación estratégica guía a la dirección en la toma de decisiones presentes y futuras, adaptando la organización a los cambios del entorno para mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de sus productos o servicios. Es un proceso gerencial ordenado que define objetivos y las estrategias para alcanzarlos, respondiendo a las preguntas "¿Qué lograr?" y "¿Cómo hacerlo?". (p.7)

El proceso de planificación estratégica.

(Navarrete, Cevallos , Rodriguez, & Mauricio, 2023), La planificación estratégica se divide en tres etapas: 1) **Formulación:** Define la filosofía empresarial, diagnostica el entorno interno y externo, establece objetivos a largo plazo y plantea estrategias para alcanzarlos. 2) **Ejecución:** Implementa las estrategias, requiriendo compromiso y disciplina de todo el equipo. 3) **Evaluación:** Analiza el desempeño de cada estrategia, reorientando las que no resultaron efectivas. (p.20-21)

Estructura del Planeamiento Estratégico

(Navarrete, Cevallos , Rodriguez, & Mauricio, 2023), Un plan estratégico efectivo incluye: diagnóstico y evaluación de la situación actual; definición de la misión, visión y valores; análisis DAFO y de escenarios; establecimiento de objetivos y estrategias; planificación de acciones, calendarización, presupuestos e indicadores para la evaluación del progreso. (p.21)

Construcción de Políticas Empresariales

(Navarrete, Cevallos , Rodriguez, & Mauricio, 2023), Las políticas empresariales son directrices generales que guían la toma de decisiones, estableciendo límites y asegurando la coherencia en las acciones. Actúan como normas y principios para las actividades diarias, generando estándares de actuación y reflejando el compromiso de la empresa con la calidad. Su difusión interna y externa es crucial para garantizar su efectividad. (p.30)

(Ossorio, 2003), El planeamiento estratégico adopta un enfoque dinámico y complejo, reconociendo la influencia del azar y la necesidad de iniciativa y decisión en un entorno cambiante. A diferencia de modelos lineales simplistas, este enfoque representa una ruptura epistemológica, modificando los fundamentos filosóficos, principios, métodos y técnicas de la planificación tradicional. (p.36)

La efectividad de un plan estratégico no radica en la manipulación de variables económicas, sino en la capacidad de movilizar y dirigir recursos para lograr los objetivos, superando a la competencia. La interacción entre fuerzas opuestas introduce incertidumbre, requiriendo un cálculo estratégico continuo para adaptarse a los cambios. El planeamiento estratégico es, por tanto, un proceso adaptativo de gestión de recursos, manteniendo la dirección hacia los objetivos a pesar de la incertidumbre del entorno. (p.42)

(Chiavenato, 2017), La planificación estratégica formula e implementa estrategias para integrar la organización, según su misión, en su entorno. Es un proceso continuo que, basado en la previsión del futuro, toma decisiones presentes considerando riesgos futuros y los resultados esperados, organizando las acciones necesarias y evaluando sistemáticamente el progreso. La verdadera utilidad de la

planificación estratégica radica en su enfoque hacia el futuro, más que en la elaboración de un plan escrito exhaustivo. Mientras las pequeñas empresas pueden planificar informalmente sin grandes consecuencias, las grandes organizaciones requieren procesos más complejos y formales debido al impacto de las decisiones estratégicas en un mayor número de personas y recursos. (p.27)

(Martins, 2025), La planificación estratégica guía a las empresas hacia el futuro, estableciendo una visión ambiciosa y un plan para alcanzarla. Es crucial para el éxito sostenible, proporcionando una hoja de ruta que alinea a la organización, optimiza recursos y mejora la competitividad, la toma de decisiones y la adaptación al mercado. Su éxito depende de la participación de todos, un análisis profundo del entorno y revisiones periódicas. Los cinco pasos clave son: definir la visión y misión; analizar el entorno; establecer objetivos SMART; desarrollar estrategias; e implementar, monitorear y evaluar. En definitiva, la planificación estratégica es una inversión fundamental para el crecimiento a largo plazo. (p.2)

(Moreno, 2017), La planeación establece las metas y la estrategia para lograrlas, sirviendo como guía para acciones futuras. Se inicia definiendo los objetivos y continúa con el desarrollo de planes detallados para su implementación eficaz. En resumen, planear significa elegir la mejor forma de alcanzar las metas propuestas. (p.13)

(Velarde & Prom Perú, 2013), Un plan estratégico a largo plazo (cinco años o más) establece la misión, metas y prioridades del programa, definiendo su base financiera. Este proceso comienza definiendo la visión y misión, valores y cultura de la organización. Un análisis interno y externo (FODA) permite

establecer objetivos SMART, para los cuales se diseñan estrategias específicas de implementación. (p.22)

(Gonzales & Rodriguez, 2019), La planificación estratégica es un proceso de previsión que analiza el entorno interno y externo para definir estrategias alineadas con la visión y misión, logrando objetivos a largo plazo. Facilita la proactividad, permitiendo a la organización anticiparse a las restricciones y amenazas de un entorno dinámico y complejo, orientando la toma de decisiones hacia el futuro deseado. En esencia, define los objetivos y acciones para alcanzar el estado deseado de la organización (p.6-7)

Según **(Ruiz, 2024)**, La planificación estratégica, similar a un mapa, guía a las empresas hacia su visión futura. Este proceso estructurado, con objetivos a corto, mediano y largo plazo, convierte esa visión en un plan de acción concreto. En las PYMEs, este plan se basa en tres pilares: la identidad (misión, visión y valores), el contexto (análisis interno y externo) y la hoja de ruta (objetivos, estrategias y acciones). (p.2-3).

(Robbins & Coulter, 2014), - Las estrategias empresariales son planes de acción que dirigen a la organización hacia su misión, definiendo cómo competir, atraer y retener clientes, y alcanzar objetivos específicos. Más allá de simples metas, detallan métodos, recursos y tácticas, considerando el entorno y las capacidades internas. Actúan como una hoja de ruta que alinea las acciones con los objetivos a largo plazo, asegurando el éxito sostenido. (p.12)

(Goodstein, Nolan, & Pfiffer, 1998), La planificación consiste en definir objetivos y elegir la mejor manera de alcanzarlos antes de actuar. Como señala Russell Ackoff, la planificación permite anticipar las decisiones, decidiendo *antes* de que sea necesaria la acción. La planificación estratégica

alineada a la organización en torno a una visión compartida, impulsando su capacidad para ejecutar el plan de manera eficiente y oportuna. Mejora la comprensión del entorno, la industria, los clientes y las propias capacidades. Proporciona una base para adaptarse continuamente a las acciones de la competencia y motiva a los líderes clave. La planificación estratégica debe aplicarse tanto a nivel individual como organizacional. (p.5 y 9)

Para **(Urday, Ernesto, & Ernesto, 2008)**, El planeamiento estratégico asegura el éxito organizacional a través de una evaluación exhaustiva de la situación actual, una visión de futuro bien definida y un plan de acción detallado. Este proceso integra análisis internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) para establecer objetivos SMART y estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos. La clave del éxito reside en la eficiente asignación de recursos, la alineación de esfuerzos y la capacidad de adaptación a un entorno cambiante, garantizando así la sostenibilidad y el crecimiento sostenible a largo plazo. (p.7)

(Carrera, Villamarín, Villavicencio, & Estupiñan, 2018), La planificación estratégica determina la visión futura de la empresa a través de una reflexión estratégica. El plan resultante plasma las decisiones de la alta dirección para los próximos 3 a 5 años, con el fin de crear una empresa competitiva que satisfaga las expectativas de todos sus grupos de interés. (p.6).

Diagnóstico FODA

El diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta fundamental en la planificación estratégica que permite analizar la situación actual de una organización, proyecto o iniciativa, considerando tanto su entorno interno como externo. Su objetivo principal es

identificar los factores que favorecen o dificultan el logro de los objetivos planteados.

Componentes del Diagnóstico FODA:

Fortalezas (F): Son los aspectos internos positivos de la organización, que le otorgan ventajas competitivas. Ejemplos: experiencia del equipo, tecnología avanzada, buena reputación, acceso a recursos, etc.

Debilidades (D): Son los aspectos internos negativos que pueden representar desventajas competitivas. Ejemplos: falta de personal cualificado, tecnología obsoleta, procesos ineficientes, baja financiación, etc.

Oportunidades (O): Son los factores externos positivos que pueden ser aprovechados por la organización para lograr sus objetivos. Ejemplos: nuevos mercados, nuevas tecnologías, cambios en la legislación, etc.

Amenazas (A): Son los factores externos negativos que pueden representar riesgos para la organización. Ejemplos: competencia agresiva, cambios en la economía, cambios en las preferencias de los consumidores, etc.

Proceso de Elaboración de un Diagnóstico FODA:

Definición de objetivos: Es crucial definir con claridad los objetivos que se desean alcanzar para poder realizar un análisis FODA relevante.

Análisis interno: Identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, considerando aspectos como recursos, capacidades, procesos, y cultura organizacional. Se pueden utilizar técnicas como el análisis de la cadena de valor o el benchmarking.

Análisis externo: Identificar las oportunidades y amenazas externas, considerando el entorno macroeconómico, el sector, la competencia, la

legislación, y las tendencias del mercado. Se pueden utilizar técnicas como el análisis PESTEL o el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Matriz FODA: Una vez identificados los factores internos y externos, se construye una matriz FODA que permite visualizar la interacción entre ellos.

Estrategias: A partir de la matriz FODA, se pueden formular estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, superar las debilidades y mitigar las amenazas. Las estrategias se pueden clasificar en:

FO (Fortalezas-Oportunidades): Estrategias de crecimiento y expansión.

DO (Debilidades-Oportunidades): Estrategias de mejora y desarrollo.

FA (Fortalezas-Amenazas): Estrategias de defensa y protección.

DA (Debilidades-Amenazas): Estrategias de supervivencia y reducción de riesgos.

Limitaciones del Diagnóstico FODA:

Subjetividad: El análisis FODA puede ser subjetivo si no se realiza de manera sistemática y con datos objetivos.

Simplicidad: El modelo FODA puede ser demasiado simple para analizar situaciones complejas.

Estático: Un análisis FODA realizado en un momento dado puede quedar rápidamente obsoleto.

A pesar de sus limitaciones, el diagnóstico FODA es una herramienta muy útil para la planificación estratégica, ya que permite tener una visión integral de la situación de la organización y formular estrategias que permitan alcanzar sus objetivos. Es importante recordar que el FODA debe ser un proceso dinámico y actualizado periódicamente para mantener su relevancia.

(Reabum, 2024), El análisis FODA identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un negocio o proyecto, siendo útil para empresas de todos los tamaños e incluso para fines personales. Es una herramienta sencilla pero eficaz para detectar oportunidades de mejora, impulsar el crecimiento del negocio y el equipo, y mantenerse al tanto de las tendencias del mercado. (p.1)

(Serna, 2003), El análisis FODA es una herramienta estratégica que evalúa la relación entre una organización y su entorno, identificando la mejor correspondencia entre sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y las condiciones externas (oportunidades y amenazas). Esto permite comprender su posición competitiva y desarrollar planes de acción más efectivos, aprovechando las fortalezas, mejorando las debilidades, capitalizando las oportunidades y mitigando las amenazas. En resumen, el FODA ofrece una perspectiva integral que facilita la toma de decisiones estratégicas. (p.12)

Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias es el proceso de desarrollar planes de acción que permitan a una organización alcanzar sus objetivos, aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas identificadas en un análisis previo, como un análisis FODA. Es un proceso creativo y analítico que requiere una comprensión profunda de la situación actual de la organización y de su entorno.

Etapas de la Formulación de Estrategias:

Análisis de la situación: Este paso implica revisar el análisis FODA u otros diagnósticos realizados para comprender la posición actual de la organización, sus capacidades, y el entorno en el que opera.

Definición de objetivos: Establecer objetivos claros, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART). Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la organización.

Generación de alternativas estratégicas: Explorar diferentes opciones estratégicas que permitan alcanzar los objetivos definidos. Esto puede involucrar la aplicación de diferentes modelos y frameworks estratégicos.

Evaluación de alternativas: Evaluar las diferentes alternativas estratégicas considerando criterios como viabilidad, rentabilidad, riesgo, y alineación con los valores y la cultura de la organización. Técnicas como el análisis de costo-beneficio o la matriz de priorización pueden ser útiles en esta etapa.

Selección de estrategias: Seleccionar las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos, considerando los resultados de la evaluación. Es importante priorizar las estrategias que ofrecen el mayor potencial de éxito y que se ajusten a los recursos disponibles.

Planificación de la implementación: Desarrollar un plan detallado para la implementación de las estrategias seleccionadas. Esto incluye la asignación de recursos, la definición de responsabilidades, y el establecimiento de un cronograma.

Monitoreo y control: Supervisar la implementación de las estrategias, realizar ajustes necesarios, y medir el progreso hacia el logro de los objetivos.

Tipos de Estrategias:

Existen diferentes tipos de estrategias, entre las más comunes se encuentran:

Estrategias de crecimiento: Estrategias enfocadas en expandir el mercado, aumentar las ventas, y diversificar los productos o servicios. Ejemplos: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, diversificación.

Estrategias de estabilidad: Estrategias enfocadas en mantener la posición actual de la organización en el mercado. Ejemplos: mantener la cuota de mercado, mejorar la eficiencia operativa.

Estrategias de reducción: Estrategias enfocadas en reducir las operaciones de la organización, ya sea por medio de desinversiones, recorte de costos, o eliminación de productos o servicios. Ejemplos: reducción de costos, desinversión, liquidación.

Herramientas para la Formulación de Estrategias:

Existen diversas herramientas que pueden ayudar en el proceso de formulación de estrategias, como:

Análisis FODA: Identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis PESTEL: Analiza el entorno macroeconómico, político, social, tecnológico, ambiental y legal.

Análisis de la competencia: Evalúa la posición competitiva de la organización.

Análisis de la cadena de valor: Identifica las actividades que generan valor para la organización.

Matriz BCG: Clasifica los productos o servicios según su cuota de mercado y tasa de crecimiento.

La formulación de estrategias es un proceso iterativo y dinámico que requiere una constante adaptación a las circunstancias cambiantes. Una formulación eficaz de estrategias es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización. El uso de herramientas y modelos apropiados, junto con la participación activa de los equipos, son claves para desarrollar estrategias sólidas y efectivas.

(Oré, 2022), La formulación estratégica es un proceso colaborativo que mejora la cadena de valor, elige la mejor estrategia y asegura su comunicación para una implementación exitosa. Este proceso reflexivo e inclusivo optimiza recursos para crear una propuesta de valor sólida y una ventaja competitiva, buscando un propósito que va más allá de las ganancias financieras, mediante la comunicación efectiva, ejecución eficiente, control riguroso y retroalimentación constante. (p.1-2)

(Ruiz C. , 2024), La formulación estratégica guía a empresas y organizaciones (o proyectos) hacia sus objetivos. Este proceso complejo requiere comprender el entorno, los recursos, capacidades, limitaciones, oportunidades y amenazas, además de las metas. El proceso, adaptable al contexto, generalmente incluye: 1) definir misión, visión, filosofía y valores; 2) diagnosticar el sector (tendencias, oportunidades, amenazas, competencia); 3) realizar un autodiagnóstico (fortalezas, debilidades); 4) analizar la opinión de los clientes (actuales, perdidos, potenciales); 5) definir el modelo de negocio (cliente, propuesta de valor, entrega, rentabilidad); 6) identificar opciones estratégicas (competitivas, de desarrollo, etc.); 7) establecer objetivos SMART; 8) desarrollar un plan estratégico detallado; y 9) ejecutar y controlar la estrategia con ajustes

según sea necesario. La participación de toda la organización y la revisión periódica son esenciales para el éxito. (p.1-3)

(Aguilera & Virgen, 2013), La formulación estratégica crea un plan para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar la competitividad, gestionando las oportunidades y amenazas externas, y aprovechando las fortalezas internas mientras se mitigan las debilidades. Esto implica definir la misión, establecer objetivos a largo plazo y convertirlos en planes de acción con responsables específicos. (p.84)

Implementación de Estrategias

La implementación de estrategias es la fase crucial donde se pone en marcha el plan estratégico, transformando las ideas y objetivos en acciones concretas. Es un proceso complejo que requiere una cuidadosa planificación, asignación de recursos, y un seguimiento constante para asegurar el éxito.

Etapas de la Implementación de Estrategias:

Comunicación del plan estratégico: Es fundamental comunicar el plan estratégico de forma clara y concisa a todos los miembros de la organización. Esto asegura que todos comprendan los objetivos, las estrategias, y su rol en el proceso de implementación.

Asignación de recursos: Asignar los recursos necesarios (humanos, financieros, materiales, tecnológicos) a cada una de las acciones planteadas. Esto debe hacerse de manera eficiente y equitativa, considerando las prioridades y los plazos establecidos.

Definición de responsabilidades: Asignar responsabilidades específicas a cada miembro del equipo, asegurando que cada persona sepa qué se espera de ella y tenga los recursos necesarios para cumplir con sus tareas.

Establecimiento de un cronograma: Crear un cronograma detallado que establezca los plazos para cada una de las acciones, considerando las interdependencias entre las diferentes tareas. Herramientas como los diagramas de Gantt pueden ser muy útiles en esta etapa.

Monitoreo y control: Supervisar el progreso de la implementación de las estrategias, mediante el seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPIs). Esto permite identificar posibles desviaciones del plan y tomar medidas correctivas de forma oportuna.

Evaluación: Evaluar periódicamente los resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos establecidos. Esta evaluación permite identificar las áreas de éxito y las áreas que requieren mejora, y ajustar la estrategia según sea necesario. El uso de dashboards y reportes de progreso puede facilitar esta etapa.

Adaptación y ajuste: La implementación de estrategias es un proceso dinámico, por lo que es fundamental estar dispuesto a adaptar y ajustar el plan según sea necesario, en función de los cambios en el entorno y de los resultados obtenidos.

Herramientas para la Implementación de Estrategias:

Diagramas de Gantt: Representan visualmente el cronograma de las actividades.

KPIs (Key Performance Indicators): Indicadores clave de rendimiento que permiten monitorear el progreso.

Dashboards: Paneles de control que muestran información clave de forma visual.

Software de gestión de proyectos: Herramientas para la planificación, seguimiento y control de proyectos.

Sistemas de información: Sistemas que recopilan y procesan información relevante para la toma de decisiones.

Desafíos en la Implementación de Estrategias:

Resistencia al cambio: Los cambios organizacionales pueden generar resistencia por parte de los empleados.

Falta de recursos: La falta de recursos puede dificultar la implementación de las estrategias.

Falta de comunicación: Una comunicación deficiente puede generar confusión y afectar la implementación.

Falta de seguimiento: La falta de seguimiento puede llevar a desviaciones del plan y al fracaso de la estrategia.

La implementación de estrategias es un proceso complejo que requiere una planificación cuidadosa, una asignación eficaz de recursos, una comunicación clara, y un seguimiento constante. El éxito de la implementación depende de la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios, superar los desafíos, y aprender de los errores. Utilizar herramientas y técnicas apropiadas puede facilitar el proceso y aumentar las posibilidades de éxito.

(Team, 2025), La implementación de estrategias, es el cuarto paso en la gestión estratégica, transforma el plan estratégico en acciones concretas. Esto abarca cualquier iniciativa, desde un nuevo plan de marketing hasta la implementación de un nuevo software. Un plan estratégico es inútil sin los recursos y el apoyo necesarios para su ejecución y para generar un cambio real en la organización. (p.1)

Antes de la implementación de las estrategias, se necesita un plan estratégico (o de implementación) que guíe la consecución de metas. Este plan, esencial para el éxito, debe incluir: definir objetivos; investigar adecuadamente; identificar riesgos; programar hitos; asignar tareas; y asignar recursos. (p.2)

(Wright, 2023), La implementación estratégica asegura que el plan estratégico se ejecute. Nuestra guía de seis pasos para lograr esto es: definir el marco estratégico; diseñar el plan; definir los KPI; establecer el ritmo de la estrategia; implementar un sistema de reporte; y conectar el rendimiento con la estrategia. (p.1-2)

Evaluación de Estrategias

La **evaluación de estrategias** es un proceso continuo y sistemático que mide el desempeño de las estrategias implementadas y determina su eficacia en el logro de los objetivos. Es fundamental para ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos y para garantizar la optimización de los recursos.

Etapas de la Evaluación de Estrategias:

Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs): Antes de iniciar la implementación de las estrategias, es crucial definir los KPIs que permitirán medir el progreso y el éxito de cada estrategia. Estos indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART).

Recopilación de datos: Recopilar datos relevantes para monitorear el desempeño de las estrategias. Esto puede implicar el uso de diferentes fuentes de información, como informes de ventas, encuestas a clientes, análisis de costos, etc.

Análisis de datos: Analizar los datos recopilados para evaluar el progreso de las estrategias en relación con los KPIs definidos. Esto puede incluir el uso de diferentes técnicas estadísticas y herramientas de análisis de datos.

Comparación con los objetivos: Comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos para cada estrategia. Esto permite determinar si las estrategias están siendo efectivas en el logro de los objetivos.

Identificación de desviaciones: Identificar las desviaciones entre los resultados obtenidos y los objetivos establecidos. Esto puede indicar la necesidad de ajustes en las estrategias o en la implementación de las mismas.

Análisis de las causas de las desviaciones: Analizar las causas de las desviaciones para entender por qué las estrategias no están funcionando como se esperaba. Esto puede implicar el análisis de factores internos y externos.

Recomendaciones para mejorar: Formular recomendaciones para mejorar el desempeño de las estrategias. Esto puede incluir ajustes en las estrategias, en la implementación, o en la asignación de recursos.

Documentación de los resultados: Documentar los resultados de la evaluación, incluyendo los KPIs, los datos recopilados, el análisis realizado, y las recomendaciones formuladas.

Herramientas para la Evaluación de Estrategias:

KPIs (Key Performance Indicators): Indicadores clave de rendimiento que permiten monitorear el progreso.

Dashboards: Paneles de control que muestran información clave de forma visual.

Análisis de datos: Técnicas estadísticas y herramientas para analizar datos.

Reportes de progreso: Informes que muestran el progreso de las estrategias.

Encuestas a clientes: Para medir la satisfacción del cliente con los productos y servicios ofrecidos.

Análisis de la competencia: Para evaluar la posición competitiva de la organización.

Tipos de Evaluación:

Evaluación Formativa: Se realiza durante la implementación de las estrategias para realizar ajustes en tiempo real.

Evaluación Sumativa: Se realiza al final de la implementación para evaluar el éxito general de las estrategias.

La evaluación de estrategias es un proceso iterativo y continuo que permite a las organizaciones aprender de sus experiencias, mejorar el desempeño, y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Una evaluación eficaz de las estrategias es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier organización. La utilización de herramientas y técnicas apropiadas, junto con la participación activa de los equipos, son claves para una evaluación completa y útil.

(Affonso, 2021), **Evaluar** la estrategia es fundamental para el éxito empresarial, aunque sea difícil determinar la estrategia ideal en un momento dado. La evaluación estratégica resulta de la interacción de sistemas de gobierno, control, recompensas, información, planificación, estructura, historia y cultura de la empresa, estando directamente relacionada con la madurez de su gestión estratégica. Para mantener la competitividad, los gerentes deben integrar la visión estratégica con su evaluación, reconociendo la estrategia en las actividades diarias y construyendo sistemas que prioricen la evaluación estratégica. (p.1-2)

(Mercado, 2020), La evaluación de estrategias es un proceso continuo, iterativo, que cuestiona objetivos, políticas y estructura, fomentando la creatividad para diferenciarse de la competencia. Un buen gerente inicia este proceso cuestionando expectativas y supuestos, revisando objetivos y valores, y estimulando la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación. (p.1-2)

(Escadia, 2024), El seguimiento estratégico es crucial para el éxito empresarial, evitando desviaciones de objetivos y malas interpretaciones del mercado. Este proceso de monitorización continua asegura la alineación con los objetivos, permitiendo respuestas proactivas a cambios en el entorno. El seguimiento implica monitorear el progreso utilizando no sólo métricas financieras, sino también una amplia gama de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para una visión completa del desempeño estratégico. (p.1)

(López, 2015), La evaluación asegura que la empresa alcance sus objetivos, comparando el rendimiento con los resultados deseados y ofreciendo retroalimentación para tomar medidas correctivas. El rendimiento es el resultado final de una actividad. (p.1)

2.2.2. Exportaciones de Café

Exportación

La exportación de un producto implica un proceso complejo que requiere planificación, investigación y una comprensión profunda de los mercados internacionales. A continuación, se detallan los aspectos clave a considerar:

Investigación de Mercado:

Identificación del Mercado Objetivo: Determinar qué países ofrecen el mayor potencial para su producto, considerando factores como la demanda, la competencia, las regulaciones y las barreras arancelarias. Se debe investigar el tamaño del mercado, las tendencias de consumo y las preferencias de los consumidores.

Análisis de la Competencia: Identificar a los competidores existentes en el mercado objetivo, analizando sus fortalezas, debilidades, estrategias de precios y posicionamiento.

Investigación de las Regulaciones: Conocer las regulaciones y normativas específicas del país de destino, incluyendo aranceles, impuestos, requisitos de etiquetado, estándares de seguridad y sanitarias.

Preparación del Producto:

Adaptación del Producto: Considerar si es necesario adaptar el producto a las necesidades y preferencias del mercado objetivo. Esto puede incluir cambios en el diseño, el empaquetado, el etiquetado o las características del producto.

Control de Calidad: Asegurar la alta calidad del producto para cumplir con los estándares internacionales y las expectativas de los clientes. Se debe implementar un sistema de control de calidad riguroso.

Embalaje y Transporte: Seleccionar un embalaje adecuado para proteger el producto durante el transporte y cumplir con las regulaciones internacionales. Se debe considerar el tipo de transporte (marítimo, aéreo, terrestre) y los costos asociados.

Logística y Distribución:

Selección de un Agente o Distribuidor: Considerar la posibilidad de trabajar con un agente o distribuidor local para facilitar la distribución y la comercialización del producto en el mercado objetivo.

Documentación: Preparar toda la documentación necesaria para la exportación, incluyendo la factura comercial, la lista de empaque, el certificado de origen y otros documentos requeridos por el país de destino.

Financiamiento: Asegurar el financiamiento adecuado para cubrir los costos de la exportación, incluyendo la producción, el transporte, el seguro y los gastos administrativos.

Promoción y Marketing:

Estrategia de Marketing: Desarrollar una estrategia de marketing adaptada al mercado objetivo, **considerando** los canales de distribución, los medios de comunicación y las herramientas de marketing digital.

Relaciones Públicas: Establecer relaciones con clientes potenciales, distribuidores y otros actores clave en el mercado objetivo.

Cumplimiento Legal y Regulatorio:

Aduanas: Conocer los procedimientos aduaneros del país de destino para asegurar un proceso de importación fluido.

Regulaciones: Cumplir con todas las regulaciones y normativas aplicables, tanto en el país de origen como en el país de destino.

Exportar un producto requiere una planificación cuidadosa y una comprensión profunda del **mercado** internacional. La investigación de mercado, la preparación del producto, la logística, la promoción y el

cumplimiento legal son aspectos cruciales para el éxito de la exportación. Se recomienda buscar asesoramiento profesional para navegar este proceso complejo.

Exportación de Café

El mercado de las exportaciones de café es un sector complejo y dinámico, influenciado por una variedad de factores que afectan tanto la producción como la demanda. Analicemos algunos aspectos clave:

Principales Productores y Exportadores:

Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia y Etiopía son algunos de los mayores productores y exportadores de café a nivel mundial. Sin embargo, la participación de mercado puede variar según el tipo de café (arábica o robusta) y la calidad del grano.

Tipos de Café:

Arábica: Considerado el café de mayor calidad, con un sabor más suave y aromático. Es más sensible a las condiciones climáticas y plagas.

Robusta: Más resistente a las enfermedades y con un sabor más fuerte y amargo. Se utiliza a menudo en mezclas o para café instantáneo.

Factores que Influyen en las Exportaciones:

Condiciones climáticas: Las variaciones climáticas, como sequías o heladas, pueden afectar significativamente la producción y, por ende, las exportaciones.

Precios internacionales: Los precios del café en el mercado internacional son volátiles y están sujetos a la oferta y la demanda, influyendo directamente en los ingresos de los exportadores.

Costos de producción: Los costos de producción, incluyendo mano de obra, fertilizantes y transporte, impactan la rentabilidad de las exportaciones.

Calidad del grano: La calidad del grano de café es un factor determinante en el precio y la demanda en los mercados internacionales.

Regulaciones y políticas comerciales: Aranceles, cuotas y otras regulaciones comerciales pueden afectar el volumen de exportaciones.

Demanda en los mercados internacionales: Las tendencias de consumo de café en los diferentes países influyen en la demanda y los precios.

Certificaciones: Certificaciones de comercio justo, orgánico o de sostenibilidad pueden agregar valor al café y mejorar su precio de venta.

Tendencias del Mercado:

Crecimiento de la demanda: La demanda mundial de café sigue creciendo, impulsada por el aumento de la población y el cambio en los hábitos de consumo.

Especialización y nicho: Existe una creciente demanda de cafés especiales, con características únicas de sabor y origen.

Sostenibilidad: Los consumidores están cada vez más interesados en el café producido de forma sostenible, lo que impulsa la demanda de cafés certificados.

Desafíos para los Exportadores:

Volatilidad de los precios: La fluctuación de los precios internacionales representa un riesgo importante para los exportadores.

Competencia: La competencia entre los países productores es intensa.

Cambio climático: El cambio climático representa una amenaza para la producción de café en muchas regiones.

Acceso a Mercado

(MIDAGRI, 2025), El Perú continúa siendo un importante productor y exportador de café a nivel mundial. Las exportaciones peruanas de café alcanzaron un récord de aproximadamente US\$ 1,100 millones en 2024, un aumento superior al 30% respecto a 2023, según el MIDAGRI. En 2023, las exportaciones superaron las 205 mil toneladas, generando más de US\$ 827.3 millones. El café peruano se exporta a 58 países, liderados por Estados Unidos, Alemania, Bélgica y Canadá, apreciado internacionalmente por su variedad y calidad. Perú es el principal exportador mundial de café orgánico (junto con Etiopía) y el décimo exportador de café convencional, impulsado por los buenos precios internacionales. (p.1)

Regiones Productoras de Café

(MIDAGRI, 2025), El Perú es un destacado productor y exportador de café, con una amplia variedad de granos (Caturra, Typica, Bourbon, Catimor, Pache, Geisha, entre otros). Este cultivo, el principal producto agrícola tradicional de exportación, genera empleo para más de dos millones de personas. Se cultiva en 16 regiones, destacando San Martín, Cajamarca, Junín, Cusco, Amazonas, Huánuco y Pasco, en una superficie de 427,000 hectáreas (2023). La tradición cafetalera peruana se refleja en los numerosos premios internacionales obtenidos por pequeños

productores, incluyendo el reconocimiento al café Tunki de Puno como el mejor café especial del mundo en 2010. El café representa una fuente vital de ingresos para la agricultura familiar en todo el país. (p.2)

La producción cafetalera peruana se distribuye geográficamente: 43% en el norte (Piura, Cajamarca, Amazonas, San Martín, La Libertad y Lambayeque, entre 1250 y 1950 msnm), 34% en el centro (Junín, Pasco, Huánuco, Ucayali y Huancavelica, entre 800 y 1800 msnm), y 23% en el sur (principalmente Cusco y Puno, conocidos por su alta calidad). A pesar de la producción, el consumo per cápita de café en Perú (1.2 kg/año) es bajo comparado con países vecinos como Colombia (2.5 kg/año) y Brasil (6 kg/año). El Ministerio de Agricultura y Riego (MIDAGRI) busca incrementar el consumo a 1.5 kg/año para 2025 mediante campañas de promoción. (p.3)

(Espinoza, 2025), El café peruano se exporta a 58 países, liderando en café orgánico y con fuerte presencia en EE.UU. y Alemania. A pesar de este éxito internacional, el consumo interno de café en Perú permanece bajo en comparación con otros países de la región. En 2024, las exportaciones de café peruano, alcanzando aproximadamente US\$ 1,100 millones, consolidaron su importancia en el sector agrícola, superando en más del 30% las cifras de 2023 (US\$ 827.3 millones). Este resultado es el segundo mejor de la última década, solo por debajo del récord de US\$ 1,224 millones alcanzado en 2022. El café peruano, reconocido por su calidad y variedad, se exporta a 58 países, con Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Canadá y Suecia como principales destinos. Perú lidera la exportación mundial de café orgánico (junto con Etiopía) y

ocupa el décimo lugar en exportaciones de café convencional a nivel global. A pesar del éxito en las exportaciones, el consumo de café en Perú (1.2 kg per cápita al año) es significativamente menor que en países como Colombia (2.5 kg) y Brasil (6 kg). Para aumentar el consumo a 1.5 kg per cápita en 2025, el Midagri promueve campañas, ferias y certámenes. (p.1-3)

(Comexperu, 2024), De enero a octubre de 2024, las exportaciones peruanas de café aumentaron significativamente en valor y volumen, favorecidas por los buenos precios internacionales. El café en grano verde representó el 9.8% de las exportaciones agrícolas, alcanzando los US\$ 917 millones y ocupando el tercer lugar entre los productos agrícolas exportados. Este crecimiento se debe a un incremento del 60.9% en el valor y del 51.1% en el volumen (209,700 toneladas) respecto al mismo periodo de 2023. Los precios de exportación de septiembre y octubre mostraron un aumento aún mayor, del 32.9% y 40.9%, respectivamente. A pesar de estos resultados positivos, es crucial continuar mejorando la producción y exportación de café. (p.1)

Logística y Transporte

La logística y el transporte juegan un papel muy importante en la producción de café en Perú, impactando la calidad, el costo y la eficiencia de todo el proceso, desde la cosecha hasta la exportación. Analicemos los aspectos clave:

Recolección y Transporte desde la Finca:

Acceso a las Fincas: Muchas fincas cafeteras peruanas se encuentran en zonas de difícil acceso, con carreteras en mal estado o

inexistentes. Esto dificulta el transporte de la cosecha, aumentando los costos y el tiempo de traslado. El uso de vehículos adecuados (camiones 4x4, mulas) es fundamental.

Manejo de la Cosecha: La cereza de café debe ser transportada con cuidado para evitar daños y fermentaciones indeseadas que afectan la calidad del grano. El uso de sacos adecuados y un transporte rápido son esenciales.

Centros de acopio: La existencia de centros de acopio cercanos a las fincas facilita la recolección y el transporte inicial, reduciendo los costos y mejorando la eficiencia.

Procesamiento y Transporte a las Plantas de Beneficio:

Distancias: Las distancias entre las fincas y las plantas de beneficio pueden ser significativas, dependiendo de la ubicación geográfica. Esto requiere una planificación eficiente del transporte, considerando los costos y el tiempo de traslado.

Infraestructura: La calidad de las carreteras y la disponibilidad de transporte influyen directamente en los costos y la eficiencia del transporte.

Tipo de Transporte: Se utilizan diversos medios de transporte, desde camiones hasta embarcaciones, dependiendo de la distancia y la accesibilidad.

Transporte a los Puertos y Aeropuertos:

Almacenamiento Temporal: Se necesitan instalaciones de almacenamiento temporal para acumular el café antes de su exportación.

La calidad del almacenamiento es crucial para preservar la calidad del grano.

Contenedores: El café se exporta generalmente en contenedores marítimos o en envíos aéreos, dependiendo del mercado y del volumen. El correcto embalaje y la manipulación de los contenedores son importantes para evitar daños durante el transporte.

Modalidades de Transporte: Se utiliza una combinación de transporte terrestre y marítimo (o aéreo) para llevar el café desde las plantas de beneficio hasta los puertos o aeropuertos de exportación.

Desafíos Logísticos:

Infraestructura Vial: La deficiente infraestructura vial en muchas zonas productoras de café en Perú representa un gran desafío logístico, aumentando costos y tiempos de transporte.

Costos de Transporte: Los costos de transporte pueden representar una parte significativa del costo total de producción, especialmente en zonas remotas.

Clima: Las condiciones climáticas, como las lluvias intensas, pueden afectar el transporte y la calidad del café.

Seguridad: La seguridad del transporte es crucial para evitar robos o pérdidas durante el traslado.

Mejoras en la Logística:

Inversión en Infraestructura: La inversión en infraestructura vial es fundamental para mejorar la eficiencia del transporte.

Optimización de Rutas: La optimización de las rutas de transporte puede reducir costos y tiempos de traslado.

Tecnología: La implementación de sistemas de seguimiento y control del transporte puede mejorar la eficiencia y la seguridad.

Cooperativas y Asociaciones: La colaboración entre productores a través de cooperativas y asociaciones puede mejorar la logística y el acceso a mejores precios de transporte.

Calidad del Café

(Agraria.pe, 2023), El alcalde de Villa Rica, Johnny Vargas, destaca que su distrito es líder en la producción de café de alta calidad, con una quinta denominación de origen, y que casi toda su población se dedica a esta actividad. Su objetivo es aumentar el bajo consumo interno de café en Perú (1.4 kg per cápita) a través del turismo, resaltando el esfuerzo familiar tras cada taza de café producida en Villa Rica, donde el café y el turismo son las principales actividades económicas. Por su parte Ever de la Cruz Montoya, presidente de la Cámara de Turismo de Villa Rica, explica que el microclima y la altitud (1200-2200 msnm) de la zona permiten una gran diversidad de cafés con perfiles de sabor únicos, incluyendo notas de piña, melocotón, aguaymanto, mango, manzana y yogur, lo que los ha hecho conocidos como "la tierra del café más fino del mundo". Las exportaciones de café en 2022 alcanzaron aproximadamente 3800 toneladas. El principal mercado fue Europa (Bélgica, Suiza y Alemania), seguido de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) para cafés de especialidad, y Asia (Corea, Japón y China) para los de mayor calidad. (p.1-2)

(Agraria.pe, 2024), La primera exportación de café Villa Rica, desde Oxapampa (Pasco), marca un hito para la industria cafetalera

peruana. Este envío beneficia a 1200 productores, impulsando sus perspectivas económicas. El café, con Denominación de Origen (Indecopi), se caracteriza por su alta calidad y sabor único. El Proyecto Peruano Suizo en Propiedad Intelectual (PESIPRO) fue clave en la obtención de la DO y la simplificación de los procesos de certificación, garantizando la calidad y protegiendo a los productores. El café peruano se exporta a 58 países, liderando en café orgánico y con fuerte presencia en EE. UU. y Alemania. No obstante, el consumo interno permanece significativamente bajo en comparación con otros países de la región. Se exportó a Argentina un primer lote de 3,381 kg de café verde Villa Rica (49 sacos), certificado para asegurar su origen, calidad y trazabilidad. (p.1-2)

Financiamiento y Apoyo

(Lozano, 2023), A pesar de la falta de apoyo de las autoridades, los caficultores de Villa Rica, reconocida zona productora de café de alta calidad, continúan cultivando este grano. Con una población de 22,372 habitantes y 55,905.72 hectáreas dedicadas a la agricultura (62.37% del distrito), Villa Rica mantiene una fuerte tradición cafetera, a pesar de los desafíos históricos. Los productores medianos y pequeños de café carecen de acceso a financiamiento adecuado debido a la dificultad para titular sus tierras y a los bajos precios del mercado, lo que impide que las instituciones financieras les ofrezcan créditos que puedan capitalizar sus producciones. (p.1)

(Instituto Tecnológico de la Producción, 2023), El Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) del Ministerio de la Producción, a

través del CITE agroindustrial Oxapampa, apoyó a la Asociación CUNAVIR con asistencia técnica y equipamiento de vanguardia para beneficiar a 200 productores de café en Villa Rica. Esta colaboración, fruto de la coordinación entre DIDITT, Indecopi y el Gobierno Coreano (a través del programa IP Sharing Project y KIPA), seleccionó a CUNAVIR entre 54 propuestas internacionales. El proyecto mejorará los procesos de secado, tostado y molienda, además de abordar el posicionamiento comercial de la marca, con seguimiento posterior por parte del IP Sharing Project. (p.1)

(Instituto Tecnológico de la Producción, 2023), Gracias a un financiamiento de PROINNOVATE (S/. 179,911.88) y aportes adicionales, la Corporación Cafetalera Monreal S.A.C. desarrollará un innovador sistema de fermentación de café en Villa Rica durante 18 meses, con apoyo técnico del CITE agroindustrial Oxapampa y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Este proyecto, que busca mejorar la calidad del café, beneficiará directamente a más de 40 pequeños agricultores y mejorará los ingresos de los trabajadores de las fincas. (p.2)

2.3. Definición de términos básicos

Diagnóstico FODA, Un diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de gestión estratégica que permite evaluar la situación de una organización o proyecto, identificando sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas externas. Este análisis ayuda a tomar decisiones más informadas y a desarrollar estrategias más efectivas. (Wikipedia, 2024)

Exportaciones de café, En 2024, las exportaciones peruanas de café alcanzaron alrededor de US\$ 1.100 millones, un incremento de más del 30% respecto a los US\$ 827.3 millones en 2023. El café en grano verde fue el tercer principal producto agrícola exportado en el país, representando el 9.8% del total exportado. Los principales destinos de las exportaciones peruanas de café son Estados Unidos, Alemania, Canadá, Bélgica y Suecia. (Wikipedia, 2024)

Formulación de estrategias, La planificación estratégica es el proceso de definir la dirección y las acciones necesarias para lograr los objetivos organizacionales. Esto implica analizar el entorno, identificar fortalezas y debilidades, y desarrollar un plan para lograr una ventaja competitiva sostenible. (Wikipedia, 2024)

Implementación de la estrategia, La implementación estratégica es el proceso de transformar una estrategia en acciones concretas, alineando a toda la organización para lograr los objetivos planteados. (Wikipedia, 2024)

Evaluación de estrategias, La evaluación de estrategias es un proceso que busca determinar la efectividad y la eficiencia de una estrategia implementada por una organización, con el objetivo de mejorarla y adaptarla para lograr mejores resultados. Este proceso implica revisar tanto la estrategia en sí como su ejecución, comparando los resultados obtenidos con los objetivos iniciales y analizando los factores que influyen en su desempeño. (Wikipedia, 2024)

Acceso a mercado, se refiere a la capacidad de una empresa o país para vender bienes y servicios en mercados extranjeros. Implica las condiciones y medidas que los países imponen para el ingreso de mercancías, incluyendo aranceles, restricciones cuantitativas y otras regulaciones no arancelarias. (Wikipedia, 2024)

Planeamiento estratégico, La planificación estratégica es un proceso sistemático para definir la visión, misión, objetivos y estrategias de una organización, con el fin de alcanzar sus metas a largo plazo. Este proceso analiza las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, para fundamentar la toma de decisiones estratégicas. (Wikipedia, 2024)

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

2.4.2. Hipótesis específica

El diagnóstico FODA se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

La formulación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

La implementación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

La evaluación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

2.5. Identificación de variables

V. 1

Planeamiento estratégico

V. 2

Exportaciones de café

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Medición
V.I.1. Planeamiento Estratégico	Diagnóstico FODA	-Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades -Toma de decisiones -Contexto actual -Diagnóstico participativa	1, 2, 3 y 4	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	Formulación de estrategias	-Medibles y alcanzables -Estrategias alineadas a la visión y misión -Recursos disponibles y capacidades -Proceso participativo	5, 6, 7 y 8	
	Implementación de estrategias	-Plan de acción -Recursos humanos, financieros y tecnológicos -Monitoreo de las estrategias -Ajustes de la implementación	9, 10, 11 y 12	
	Evaluación de estrategias	-Evaluación periódica -Mejora de las estrategias -Evaluación objetiva y transparente -Evaluación a las partes interesadas	13, 14, 15 y 16	
V.D.2. Exportaciones de Café	Acceso a Mercado	-Mercados internacionales -Oportunidades de exportación -Regulación y requisitos -Apoyo técnico y capacitación	17, 18, 19 y 20	
	Logística y transporte	-Acceso a servicios de transporte -Proceso de exportación -Costos de transporte -Acceso a información	21, 22, 23 y 24	
	Calidad del Café	-Calidad del café -Estándares internacionales -Acceso a recursos -Capacitación de mejores practicas	25, 26, 27 y 28	
	Financiamiento y apoyo	-Financiamiento -Apoyo de gobierno -Acceso a financiamiento -Apoyo de compradores internacionales	29, 30, 31 y 32	

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es la aplicada, según **(Castillero, 2025)**, Esta investigación se enfoca en desarrollar mecanismos o estrategias para alcanzar un objetivo específico y bien definido, abordando un problema concreto en lugar de explicar una amplia gama de situaciones. (p.3)

3.2. Nivel de Investigación

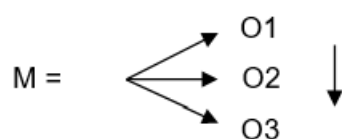
El nivel de investigación que se utilizó es el relacional, según, **(Supo, 2024)**, Estos estudios analizan las relaciones entre variables, buscando correlaciones que, aunque no implican causalidad, pueden sugerir la necesidad de futuras investigaciones causales. (p.16)

3.3. Métodos de investigación

El método que se utilizó es de observación, según **(Díaz, 2023)**, La observación objetiva es una herramienta clave para recopilar datos y generar conocimiento sobre diversos temas, permitiendo estudios de campo, análisis de comportamientos, comprensión de problemas y necesidades específicas de grupos. (p.1)

3.4. Diseño de investigación

El diseño fue el descriptivo correlacional según **(Bhandari, 2022)**, La investigación correlacional estudia las relaciones entre variables sin manipulación experimental. La correlación indica la fuerza y la dirección (positiva o negativa) de la relación entre dos o más variables. (p.1). El esquema es de la siguiente manera:



Dónde:

M = Es el grupo muestral

O1 = Observación de la V1

O2 = Observación de la V2

O3 = Observación de la V3

↓ = Recogida de datos en un solo momento

3.5. Población y muestra

Población

Para la presente investigación se ha considerado una población de 445 pequeños productores de café asociados a la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe Ltda. en el distrito de Villa Rica.

Muestra

La muestra será de tipo probabilística representada por 206 pequeños productores de café asociados a la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe Ltda. en el distrito de Villa Rica. El tamaño de la muestra fue estimado de la

población con el margen de error de 5%, distribución estándar de 1.96, la tasa de acierto 0.5 y tasa de fracaso de 0.5; utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

N = Población

N = Muestra

Z = Distribución Estándar

E = Margen o probabilidad de error

p = Tasa de acierto o éxito

q = Tasa de fracaso o error

Reemplazando valores tendremos:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 445}{0.05^2 (445-1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{427.378}{2.0729}$$

n = 206 muestras

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se aplicó la:

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Escala de Likert:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

3.7. Selección, validación y confiabilidad del instrumento de investigación

La selección del instrumento fue de acuerdo al tema de la investigación, para ello he seleccionado el cuestionario de escala de Likert, el mismo que se validó con el alfa de Cronbach, a continuación, presento los resultados:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,873	,882	32

Nota. Elaboración Propia según encuesta a las MYPES, SPSS 28.

El coeficiente Alfa de Cronbach de 0,873 indica un alto nivel de consistencia interna entre los 32 ítems del instrumento de medición, lo que sugiere que las preguntas están midiendo de manera confiable el mismo constructo. Además, el valor ajustado de 0,882 basado en elementos estandarizados refuerza la confiabilidad del instrumento, ya que supera el umbral recomendado de 0,7 para considerar adecuado. Estos resultados respaldan la confiabilidad de los datos recolectados para el análisis.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Esta investigación, se realizó en el distrito de Villa Rica, se empleó un diseño cuantitativo. Los datos, categorizados según variables predefinidas, fueron procesados inicialmente en Excel y posteriormente analizados en SPSS. Se generó estadísticas descriptivas, tablas de frecuencia y gráficos para visualizar los datos. Se realizó pruebas inferenciales que validaron las hipótesis planteadas. El análisis exhaustivo de los resultados incluyó una evaluación crítica de la fiabilidad y validez de las pruebas estadísticas. Este enfoque metodológico asegura la rigurosidad científica del estudio. El uso de SPSS optimiza el análisis de datos. La interpretación de los resultados fue objetiva y concisa. Las conclusiones se

fundamentaron en evidencia empírica. El estudio busco comprender profundamente las relaciones entre las variables.

3.9. Tratamiento estadístico

Se realizó un análisis de datos en dos fases. La primera fase se empleó estadística descriptiva, con tablas de frecuencia y gráficos, para visualizar la distribución de las variables. La segunda fase se evaluó la prueba de normalidad de los datos usando la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Donde los datos resultaron no ser normales, donde se eligió usar la correlación de Spearman. Los resultados permitieron contrastar las hipótesis de investigación. Se reportaron los coeficientes de correlación y sus niveles de significancia. Se interpretaron los resultados en el contexto del marco teórico. Las conclusiones se basaron en la evidencia empírica obtenida. Se discutieron los resultados del estudio. Se plantearon sugerencias para futuras investigaciones.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

Esta investigación cumplió con el Reglamento de Grados y Títulos, el código de ética universitaria y las normas APA. Se garantizó la integridad académica, evitando el plagio y respetando los derechos de autor. La recolección, el análisis y la presentación de datos se realizaron con objetividad, transparencia y honestidad. Se mantuvo la confidencialidad de la información y se reconoció la contribución de todos los participantes. Se prioriza la responsabilidad ética y la rigurosidad académica en todas las etapas. El conocimiento generado se difundirá responsablemente.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo aplicando la técnica de encuesta mediante un cuestionario estructurado, dirigido a los pequeños productores de café asociados a la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. en el distrito de Villa Rica. Este instrumento permitió recopilar datos primarios sobre las prácticas de planeamiento estratégico y las dinámicas de exportación de café. La recolección de información se realizó de manera directa, garantizando la representatividad de la muestra y la confiabilidad de los resultados. Además, se priorizó la interacción con los productores para asegurar un entendimiento claro de sus perspectivas y desafíos. El proceso contó con el apoyo de personal capacitado para minimizar sesgos en las respuestas. Finalmente, los datos obtenidos sirvieron como base para el análisis estadístico y la validación de las hipótesis planteadas.

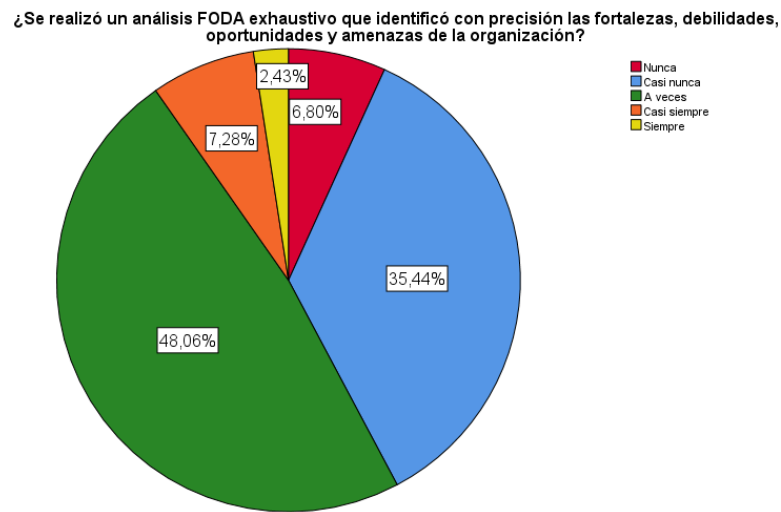
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

Lo primero que se presenta son los resultados generales del estudio, que incluyen un resumen de las principales variables analizadas. En este caso, se inicia con los datos obtenidos sobre el planeamiento estratégico y su relación con las exportaciones de café. Los resultados se organizan en tablas y gráficos que muestran la distribución de frecuencias, porcentajes válidos y acumulados para cada pregunta o variable. En segundo lugar, se realiza un análisis descriptivo de las variables específicas relacionadas con cada dimensión del planeamiento estratégico y las exportaciones. En tercer lugar, se presenta el análisis correlacional utilizando herramientas estadísticas como el coeficiente de compensación de Spearman. En cuarto lugar, se realiza una discusión de los hallazgos, comparando los resultados con estudios previos y teorías relevantes. En quinto lugar, se presentan las conclusiones, que sintetizan los hallazgos más importantes del estudio. Finalmente, se presentan las recomendaciones, que ofrecen soluciones prácticas basadas en los resultados del estudio.

Tabla 1 *¿Se realizó un análisis FODA exhaustivo que identificó con precisión las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	6,8	6,8	6,8
	Casi nunca	73	35,4	35,4	42,2
	A veces	99	48,1	48,1	90,3
	Casi siempre	15	7,3	7,3	97,6
	Siempre	5	2,4	2,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 1 ¿Se realizó un análisis FODA exhaustivo que identificó con precisión las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización?



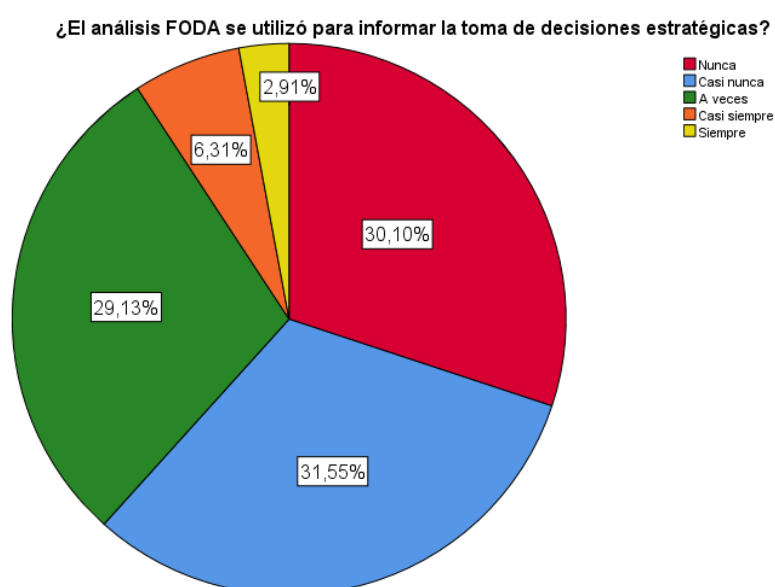
Interpretación:

Un 6.8% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se realiza ningún análisis FODA; un 35.4% indicó "Casi nunca", reflejando una falta de consistencia en su aplicación; un 48.1% dijo "A veces", lo que indica que el análisis FODA se realiza ocasionalmente pero no de manera sistemática; un 7.3% respondió "Casi siempre", señalando que en contadas ocasiones se lleva a cabo de forma adecuada; y solo un 2.4% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se realiza un análisis FODA exhaustivo y preciso. En general, estos resultados muestran que el análisis FODA no es una práctica consistente ni bien estructurada dentro de la organización.

Tabla 2 ¿El análisis FODA se utilizó para informar la toma de decisiones estratégicas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	62	30,1	30,1	30,1
	Casi nunca	65	31,6	31,6	61,7
	A veces	60	29,1	29,1	90,8
	Casi siempre	13	6,3	6,3	97,1
	Siempre	6	2,9	2,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 2 ¿El análisis FODA se utilizó para informar la toma de decisiones estratégicas?



Interpretación:

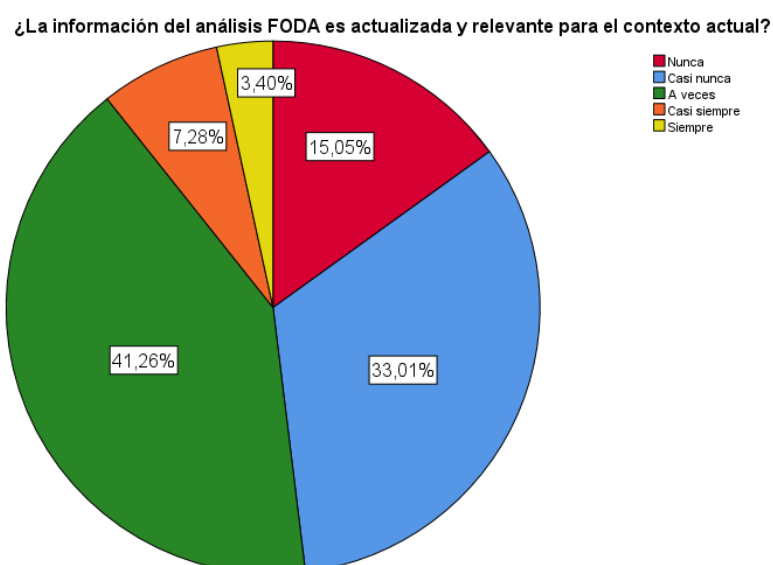
Un 30.1% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en muchos casos el análisis FODA no se utiliza para la toma de decisiones estratégicas; un 31.6% indicó "Casi nunca", reforzando la idea de que su uso es limitado; un 29.1% dijo "A veces", lo que refleja inconsistencia en su aplicación; un 6,3% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se integra en la toma de decisiones; y solo un 2.9% dijo "Siempre", lo que indica que rara

vez se utiliza como herramienta clave. Estos resultados evidencian que el análisis FODA no se aprovecha de manera efectiva para informar decisiones estratégicas.

Tabla 3 ¿La información del análisis FODA es actualizada y relevante para el contexto actual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	31	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	68	33,0	33,0	48,1
	A veces	85	41,3	41,3	89,3
	Casi siempre	15	7,3	7,3	96,6
	Siempre	7	3,4	3,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 3 ¿La información del análisis FODA es actualizada y relevante para el contexto actual?



Interpretación:

Un 15% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos la información del análisis FODA está desactualizada; un 33% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de actualización; un 41.3% dijo "A veces", lo que indica que la información se actualiza ocasionalmente pero

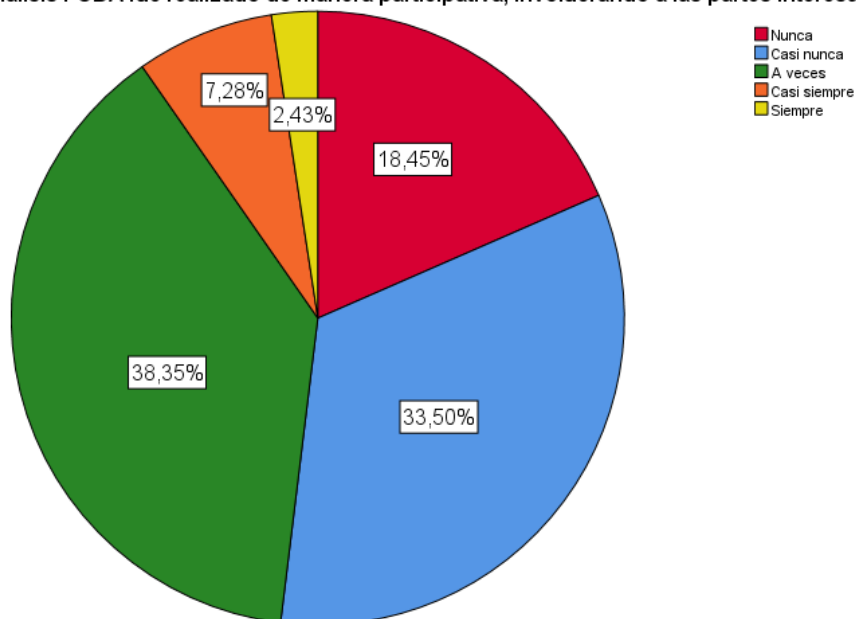
no de manera consistente; un 7.3% respondió "Casi siempre", señalando que en contadas ocasiones se mantiene relevante; y solo un 3.4% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces la información está completamente actualizada. En conjunto, estos resultados indican que la información del análisis FODA no está al día ni es relevante en la mayoría de los casos.

Tabla 4 ¿El análisis FODA fue realizado de manera participativa, involucrando a las partes interesadas clave?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	38	18,4	18,4	18,4
	Casi nunca	69	33,5	33,5	51,9
	A veces	79	38,3	38,3	90,3
	Casi siempre	15	7,3	7,3	97,6
	Siempre	5	2,4	2,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 4 ¿El análisis FODA fue realizado de manera participativa, involucrando a las partes interesadas clave?

¿El análisis FODA fue realizado de manera participativa, involucrando a las partes interesadas clave?



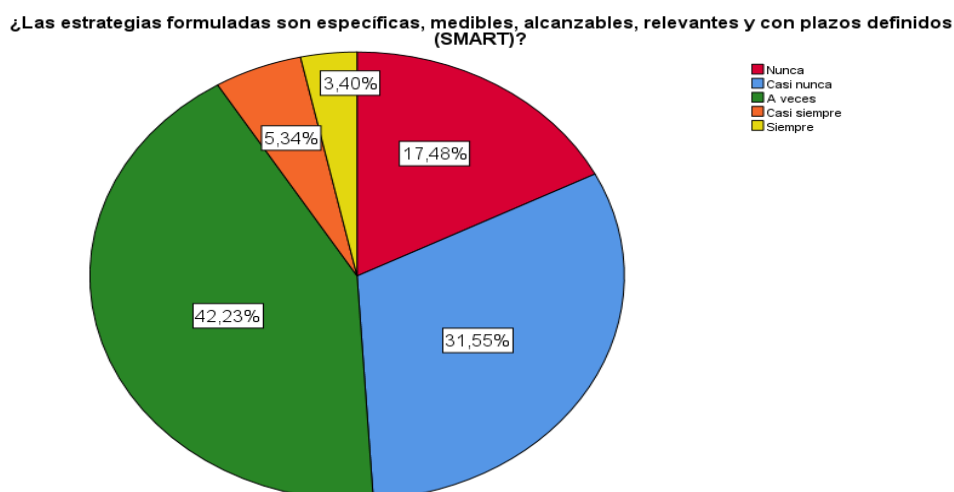
Interpretación:

Un 18.4% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se incluye a las partes interesadas en el análisis FODA; un 33.5% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de inclusión; un 38.3% dijo "A veces", lo que indica que la participación no es consistente; un 7.3% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se involucra a las partes interesadas; y solo un 2.4% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se realiza de manera participativa. En resumen, estos resultados muestran que el análisis FODA no se realiza de manera inclusiva ni participativa en la mayoría de los casos.

Tabla 5 *¿Las estrategias formuladas son específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART)?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	36	17,5	17,5	17,5
	Casi nunca	65	31,6	31,6	49,0
	A veces	87	42,2	42,2	91,3
	Casi siempre	11	5,3	5,3	96,6
	Siempre	7	3,4	3,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 5 *¿Las estrategias formuladas son específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART)?*



Interpretación:

Un 17,5% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos las estrategias carecen de claridad; un 31.6% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de estructura SMART; un 42.2% dijo "A veces", lo que indica que las estrategias cumplen parcialmente con estos criterios pero no de manera consistente; un 5.3% respondió "Casi siempre", señalando que en contadas ocasiones se formulan estrategias SMART; y solo un 3.4% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces las estrategias cumplen completamente con los criterios SMART. En conjunto, estos resultados evidencian una falta de planificación estratégica clara y estructurada.

Tabla 6 *¿Las estrategias están alineadas con la visión, misión y los resultados del análisis FODA?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	28	13,6	13,6	13,6
	Casi nunca	65	31,6	31,6	45,1
	A veces	86	41,7	41,7	86,9
	Casi siempre	19	9,2	9,2	96,1
	Siempre	8	3,9	3,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 6 *¿Las estrategias están alineadas con la visión, misión y los resultados del análisis FODA?*



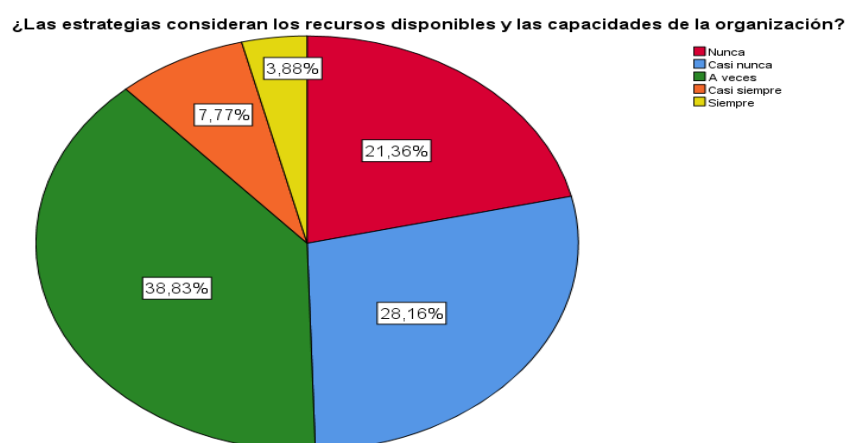
Interpretación:

Un 13.6% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no hay alineación entre las estrategias y la visión/misión; un 31.6% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de coherencia estratégica; un 41.7% dijo "A veces", lo que indica que la alineación existe parcialmente pero no de manera consistente; un 9,2% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones las estrategias están bien alineadas; y solo un 3.9% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces hay una alineación completa. Estos resultados muestran que las estrategias no están consistentemente alineadas con la visión, misión y resultados del análisis FODA.

Tabla 7 *¿Las estrategias consideran los recursos disponibles y las capacidades de la organización?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	44	21,4	21,4	21,4
	Casi nunca	58	28,2	28,2	49,5
	A veces	80	38,8	38,8	88,3
	Casi siempre	16	7,8	7,8	96,1
	Siempre	8	3,9	3,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 7 *¿Las estrategias consideran los recursos disponibles y las capacidades de la organización?*



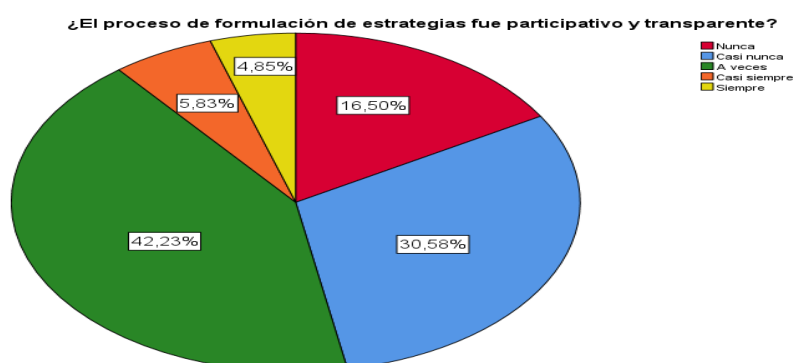
Interpretación:

Un 21.4% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos las estrategias no tienen en cuenta los recursos disponibles; un 28,2% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de realismo en la planificación; un 38.8% dijo "A veces", lo que indica que las estrategias consideran parcialmente los recursos pero no de manera consistente; un 7,8% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se consideran adecuadamente los recursos; y solo un 3.9% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces las estrategias están bien fundamentadas en los recursos disponibles. En conjunto, estos resultados evidencian una falta de planificación estratégica realista.

Tabla 8 *¿El proceso de formulación de estrategias fue participativo y transparente?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	34	16,5	16,5	16,5
	Casi nunca	63	30,6	30,6	47,1
	A veces	87	42,2	42,2	89,3
	Casi siempre	12	5,8	5,8	95,1
	Siempre	10	4,9	4,9	100,0
Total		206	100,0	100,0	

Figura 8 *¿El proceso de formulación de estrategias fue participativo y transparente?*



Interpretación:

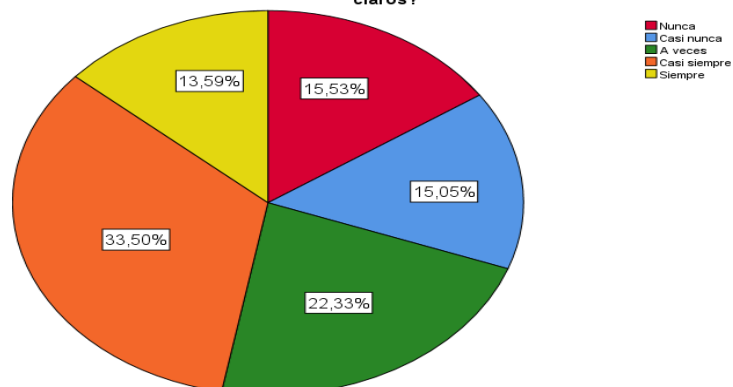
Un 16.5% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos el proceso de formulación de estrategias no es participativo ni transparente; un 30.6% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de inclusión y transparencia; un 42.2% dijo "A veces", lo que indica que la participación y transparencia existen parcialmente pero no de manera consistente; un 5,8% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones el proceso es participativo y transparente; y solo un 4.9% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se logra un proceso participativo y transparente. Estos resultados muestran que el proceso de formulación de estrategias carece de inclusión y transparencia en la mayoría de los casos.

Tabla 9 *¿Existe un plan de acción detallado para la implementación de las estrategias, con responsabilidades y plazos claros?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	32	15,5	15,5	15,5
	Casi nunca	31	15,0	15,0	30,6
	A veces	46	22,3	22,3	52,9
	Casi siempre	69	33,5	33,5	86,4
	Siempre	28	13,6	13,6	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 9 *¿Existe un plan de acción detallado para la implementación de las estrategias, con responsabilidades y plazos claros?*

¿Existe un plan de acción detallado para la implementación de las estrategias, con responsabilidades y plazos claros?



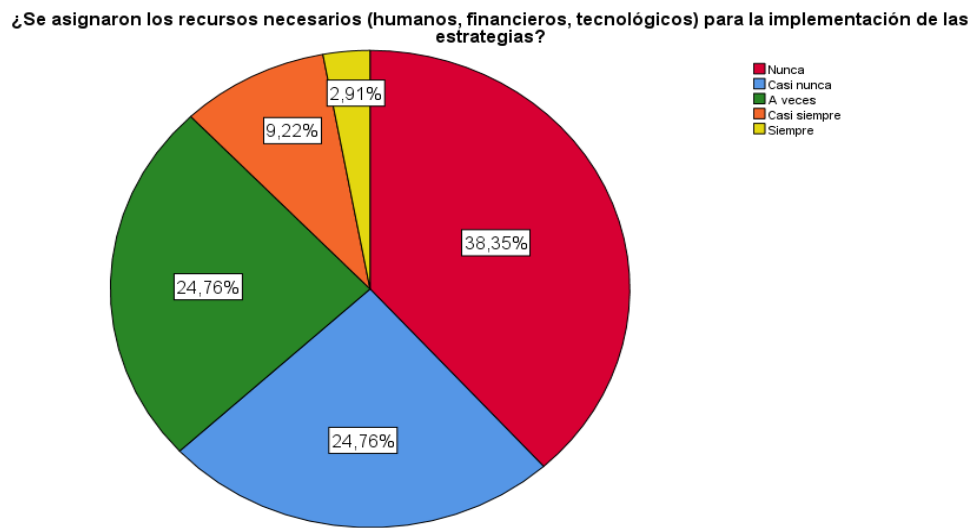
Interpretación:

Un 15.5% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no existe ningún tipo de planificación detallada para la implementación de estrategias. Un 15.0% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de estructura en este proceso. Un 22.3% dijo "A veces", lo que indica que el plan de acción existe parcialmente pero no es consistente ni bien definido. Por otro lado, un 33.5% respondió "Casi siempre", señalando que en muchas ocasiones se tiene un plan detallado, aunque no siempre se cumple completamente. Finalmente, un 13.6% dijo "Siempre", lo que refleja que solo en algunos casos se cuenta con un plan de acción claro, completo y efectivo. En conjunto, estos resultados evidencian que, aunque existe cierto nivel de planificación en la implementación de estrategias, esta no es universal ni suficientemente robusta.

Tabla 10 *¿Se asignaron los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos) para la implementación de las estrategias?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	79	38,3	38,3	38,3
	Casi nunca	51	24,8	24,8	63,1
	A veces	51	24,8	24,8	87,9
	Casi siempre	19	9,2	9,2	97,1
	Siempre	6	2,9	2,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 10 *¿Se asignaron los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos) para la implementación de las estrategias?*



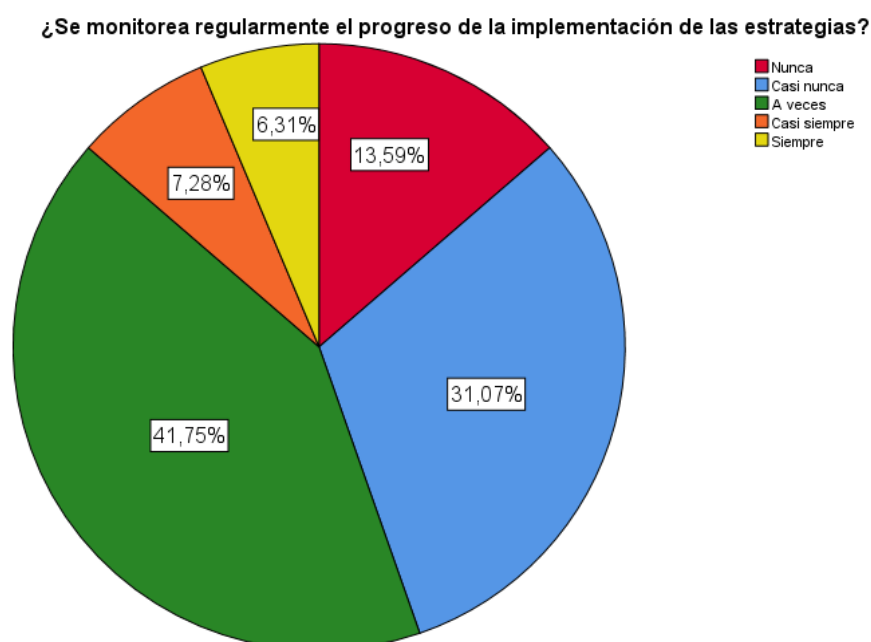
Interpretación:

Un 38.3% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en muchos casos no se asignan los recursos necesarios para implementar las estrategias. Un 24.8% indicó "Casi nunca", reflejando una falta significativa de apoyo logístico y financiero. Un 24.8% dijo "A veces", lo que indica que los recursos se asignan parcialmente pero no de manera consistente. Solo un 9.2% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se asignan los recursos adecuadamente. Finalmente, un 2,9% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se garantiza el acceso a los recursos necesarios. Estos resultados muestran una carencia crítica de asignación de recursos, lo que limita significativamente la capacidad de implementar estrategias de manera efectiva.

Tabla 11 ¿Se monitorea regularmente el progreso de la implementación de las estrategias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	28	13,6	13,6	13,6
	Casi nunca	64	31,1	31,1	44,7
	A veces	86	41,7	41,7	86,4
	Casi siempre	15	7,3	7,3	93,7
	Siempre	13	6,3	6,3	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 11 ¿Se monitorea regularmente el progreso de la implementación de las estrategias?



Interpretación:

Un 13.6% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se realiza ningún tipo de monitoreo; un 31.1% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de seguimiento; un 41.7% dijo "A veces", lo que indica que el monitoreo existe, pero no es consistente; un 7.3% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se realiza de manera adecuada; y solo un 6.3% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se

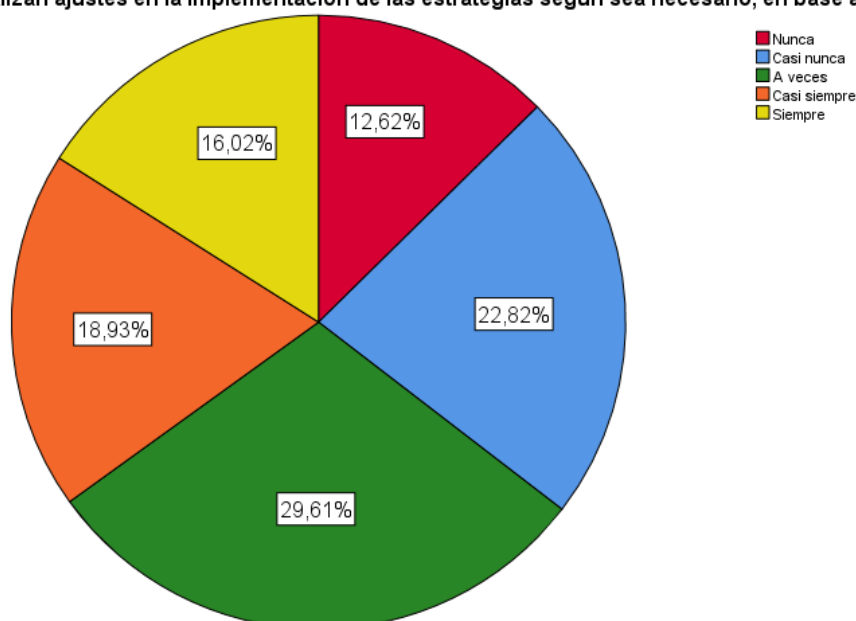
monitorea regularmente el progreso. En conjunto, estos resultados evidencian una falta de seguimiento sistemático en la implementación de estrategias.

Tabla 12 ¿Se realizan ajustes en la implementación de las estrategias según sea necesario, en base al monitoreo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	12,6	12,6	12,6
	Casi nunca	47	22,8	22,8	35,4
	A veces	61	29,6	29,6	65,0
	Casi siempre	39	18,9	18,9	84,0
	Siempre	33	16,0	16,0	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 12 ¿Se realizan ajustes en la implementación de las estrategias según sea necesario, en base al monitoreo?

¿Se realizan ajustes en la implementación de las estrategias según sea necesario, en base al monitoreo?



Interpretación:

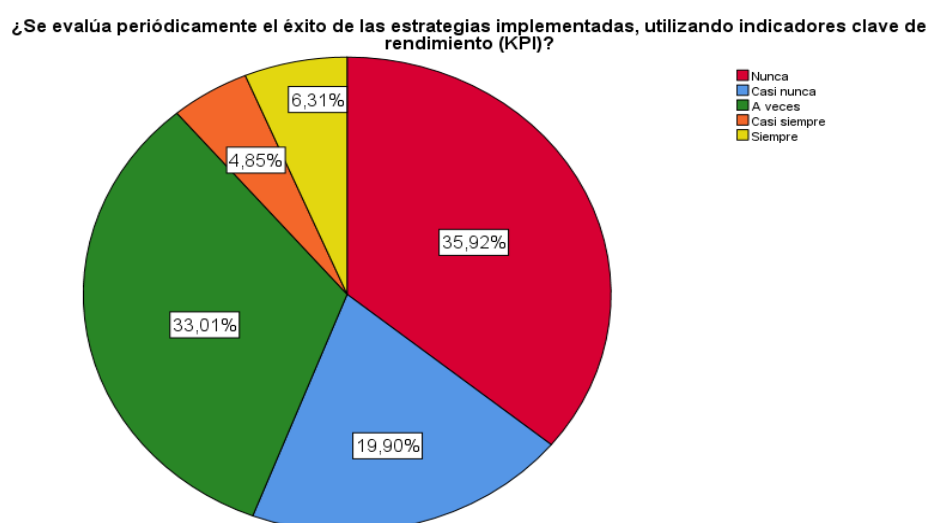
Un 12.6% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se realizan ajustes; un 22,8% indicó "Casi nunca", reflejando

una falta generalizada de flexibilidad; un 29.6% dijo "A veces", lo que indica que los ajustes existen pero no son consistentes; un 18.9% respondió "Casi siempre", señalando que en algunas ocasiones se realizan ajustes basados en el monitoreo; y un 16.0% dijo "Siempre", lo que refleja que en contadas ocasiones se ajustan las estrategias de manera efectiva. Estos resultados muestran que los ajustes en la implementación no son frecuentes ni sistemáticos.

Tabla 13 *¿Se evalúa periódicamente el éxito de las estrategias implementadas, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI)?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	74	35,9	35,9	35,9
	Casi nunca	41	19,9	19,9	55,8
	A veces	68	33,0	33,0	88,8
	Casi siempre	10	4,9	4,9	93,7
	Siempre	13	6,3	6,3	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 13 *¿Se evalúa periódicamente el éxito de las estrategias implementadas, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI)?*



Interpretación:

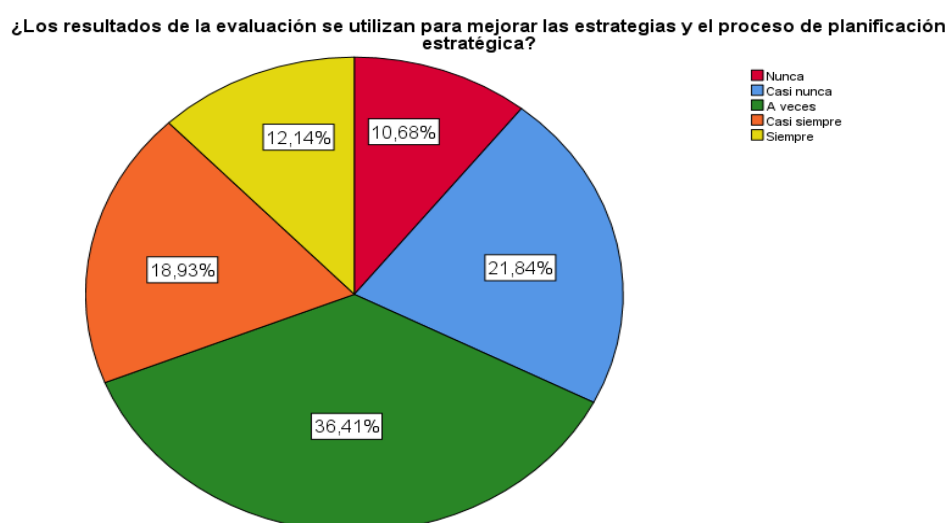
Un 35.9% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en muchos casos no se evalúa el éxito de las estrategias; un 19.9% indicó "Casi

nunca", reflejando una falta generalizada de evaluación; un 33.0% dijo "A veces", lo que indica que la evaluación existe pero no es consistente; un 4.9% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se utiliza KPIs de manera adecuada; y solo un 6.3% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se evalúa el éxito de las estrategias de manera objetiva. Estos resultados evidencian una falta de evaluación estratégica estructurada.

Tabla 14 *¿Los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar las estrategias y el proceso de planificación estratégica?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	10,7	10,7	10,7
	Casi nunca	45	21,8	21,8	32,5
	A veces	75	36,4	36,4	68,9
	Casi siempre	39	18,9	18,9	87,9
	Siempre	25	12,1	12,1	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 14 *¿Los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar las estrategias y el proceso de planificación estratégica?*



Interpretación:

Un 10.7% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos los resultados de la evaluación no se utilizan; un 21,8% indicó "Casi

nunca", reflejando una falta generalizada de aprovechamiento de los datos; un 36.4% dijo "A veces", lo que indica que los resultados se utilizan parcialmente pero no de manera consistente; un 18,9% respondió "Casi siempre", señalando que en algunas ocasiones se aprovechan los resultados; y un 12.1% dijo "Siempre", lo que refleja que en contadas ocasiones se utilizan los resultados para mejorar. Estos resultados muestran que los datos de la evaluación no se aprovechan de manera efectiva.

Tabla 15 *¿La evaluación de las estrategias es objetiva y transparente?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	25	12,1	12,1	12,1
	Casi nunca	41	19,9	19,9	32,0
	A veces	102	49,5	49,5	81,6
	Casi siempre	27	13,1	13,1	94,7
	Siempre	11	5,3	5,3	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 15 *¿La evaluación de las estrategias es objetiva y transparente?*



Interpretación:

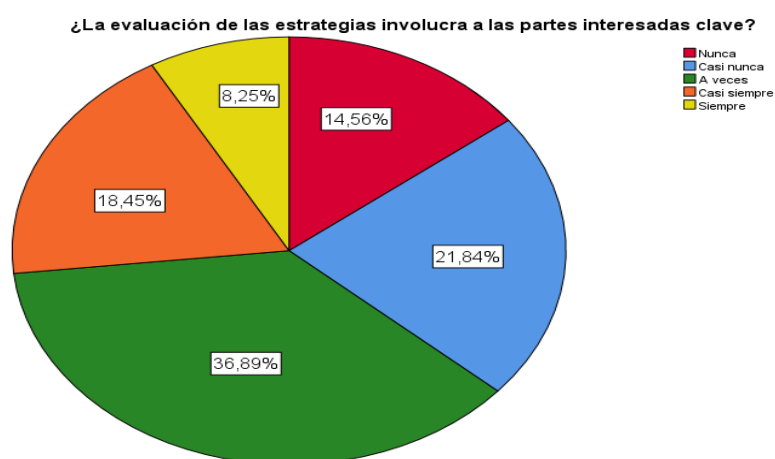
Un 12.1% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos la evaluación no es objetiva ni transparente; un 19.9% indicó "Casi

nunca", reflejando una falta generalizada de transparencia; un 49.5% dijo "A veces", lo que indica que la objetividad y transparencia existen parcialmente pero no de manera consistente; un 13,1% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones la evaluación es objetiva y transparente; y solo un 5.3% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se logra una evaluación completamente objetiva y transparente. Estos resultados evidencian una falta de rigor en el proceso de evaluación.

Tabla 16 *¿La evaluación de las estrategias involucra a las partes interesadas clave?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	30	14,6	14,6	14,6
	Casi nunca	45	21,8	21,8	36,4
	A veces	76	36,9	36,9	73,3
	Casi siempre	38	18,4	18,4	91,7
	Siempre	17	8,3	8,3	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 16 *¿La evaluación de las estrategias involucra a las partes interesadas clave?*



Interpretación:

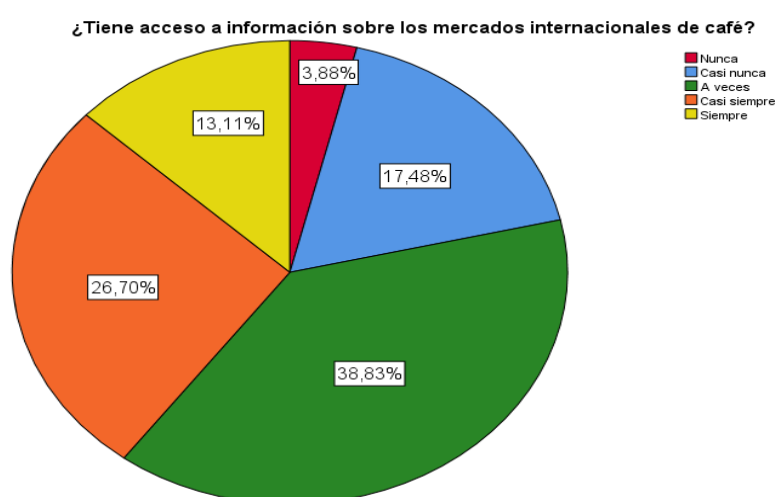
Un 14.6% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se incluye a las partes aceptadas en la evaluación; un 21.8%

indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de inclusión; un 36.9% dijo "A veces", lo que indica que la participación existe pero no es consistente; un 18.4% respondió "Casi siempre", señalando que en algunas ocasiones se incluye a las partes interesadas; y un 8.3% dijo "Siempre", lo que refleja que en contadas ocasiones se logra una evaluación participativa. Estos resultados muestran que las partes interesadas no están suficientemente involucradas en la evaluación.

Tabla 17 ¿Tiene acceso a información sobre los mercados internacionales de café?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	3,9	3,9	3,9
	Casi nunca	36	17,5	17,5	21,4
	A veces	80	38,8	38,8	60,2
	Casi siempre	55	26,7	26,7	86,9
	Siempre	27	13,1	13,1	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 17 ¿Tiene acceso a información sobre los mercados internacionales de café?



Interpretación:

Un 3.9% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en pocos casos no se tiene acceso a información; un 17.5% indicó "Casi nunca",

reflejando una falta parcial de acceso; un 38.8% dijo "A veces", lo que indica que el acceso existe, pero no es consistente; un 26,7% respondió "Casi siempre", señalando que en muchas ocasiones se tiene acceso; y un 13.1% dijo "Siempre", lo que refleja que en algunos casos el acceso es completo. Estos resultados evidencian que el acceso a información no es universal ni garantizado.

Tabla 18 *¿Considera que tiene suficientes oportunidades para exportar su café?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	33	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	31	15,0	15,0	31,1
	A veces	61	29,6	29,6	60,7
	Casi siempre	57	27,7	27,7	88,3
	Siempre	24	11,7	11,7	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 18 *¿Considera que tiene suficientes oportunidades para exportar su café?*



Interpretación:

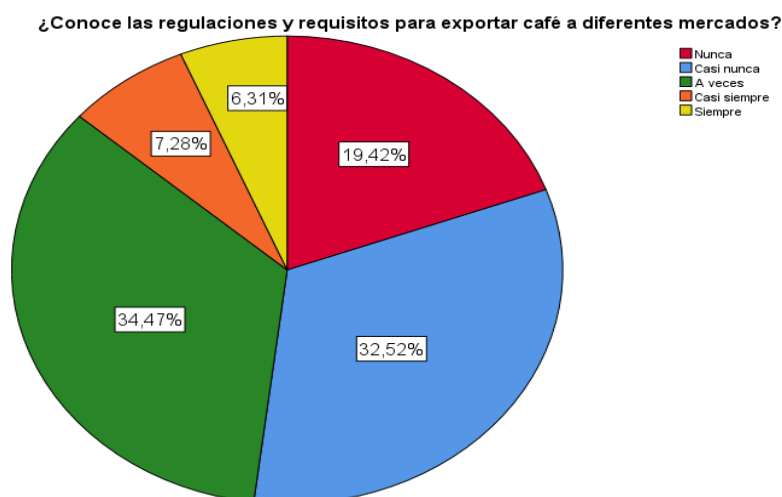
Un 16.0% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no hay oportunidades de exportación; un 15.0% indicó "Casi nunca", reflejando una percepción de escasez de oportunidades; un 29.6% dijo "A

veces", lo que indica que las oportunidades existen, pero no son consistentes; un 27,7% respondió "Casi siempre", señalando que en muchas ocasiones hay oportunidades; y un 11.7% dijo "Siempre", lo que refleja que en algunos casos las oportunidades son abundantes. Estos resultados muestran una percepción mixta sobre las oportunidades de exportación.

Tabla 19 *¿Conoce las regulaciones y requisitos para exportar café a diferentes mercados?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	40	19,4	19,4	19,4
	Casi nunca	67	32,5	32,5	51,9
	A veces	71	34,5	34,5	86,4
	Casi siempre	15	7,3	7,3	93,7
	Siempre	13	6,3	6,3	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 19 *¿Conoce las regulaciones y requisitos para exportar café a diferentes mercados?*



Interpretación:

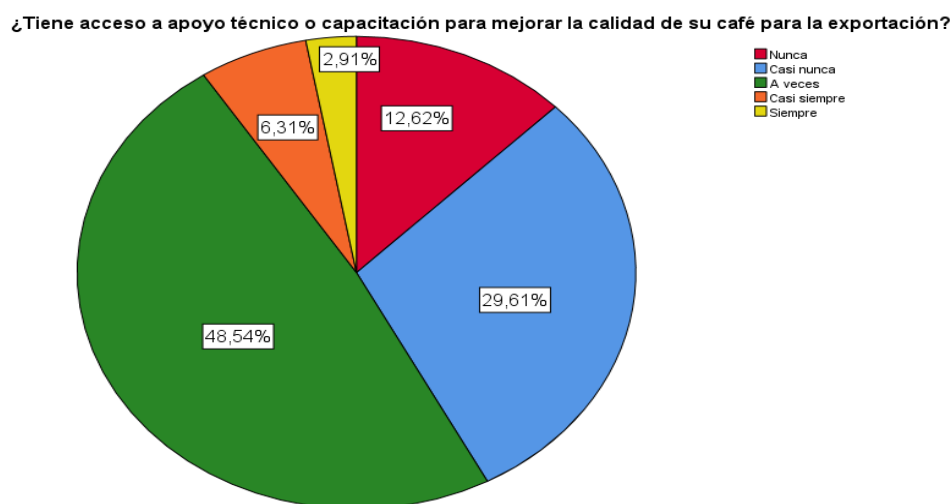
Un 19.4% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se conocen las regulaciones; un 32.5% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de conocimiento; un 34.5% dijo "A veces", lo

que indica que el conocimiento existe, pero no es consistente; un 7.3% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se conocen las regulaciones; y solo un 6.3% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se tiene un conocimiento completo. Estos resultados evidencian una falta de comprensión de las regulaciones.

Tabla 20 *¿Tiene acceso a apoyo técnico o capacitación para mejorar la calidad de su café para la exportación?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	12,6	12,6	12,6
	Casi nunca	61	29,6	29,6	42,2
	A veces	100	48,5	48,5	90,8
	Casi siempre	13	6,3	6,3	97,1
	Siempre	6	2,9	2,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 20 *¿Tiene acceso a apoyo técnico o capacitación para mejorar la calidad de su café para la exportación?*



Interpretación:

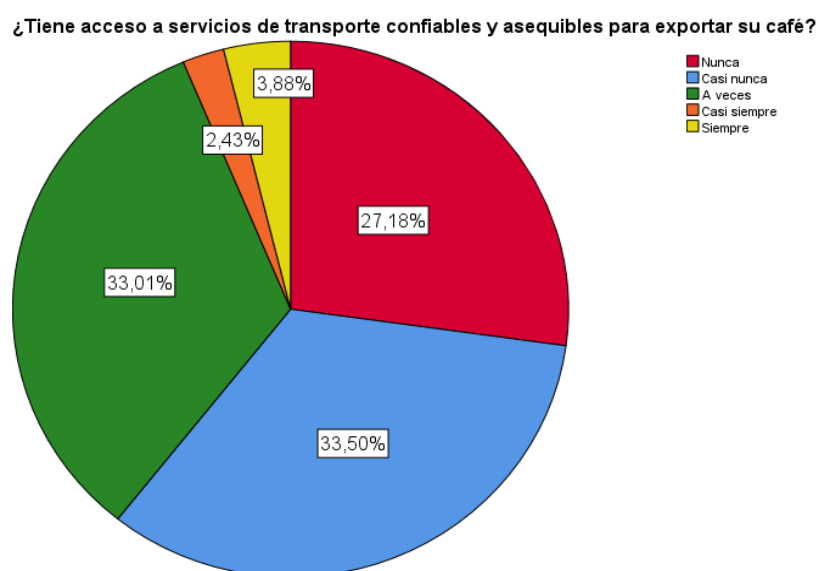
Un 12.6% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se tiene acceso a apoyo técnico; un 29.6% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de capacitación; un 48.5% dijo "A veces", lo que

indica que el acceso existe, pero no es consistente; un 6.3% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se tiene acceso adecuado; y solo un 2.9% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se tiene acceso constante. Estos resultados muestran que el apoyo técnico es limitado.

Tabla 21 *¿Tiene acceso a servicios de transporte confiables y asequibles para exportar su café?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	56	27,2	27,2	27,2
	Casi nunca	69	33,5	33,5	60,7
	A veces	68	33,0	33,0	93,7
	Casi siempre	5	2,4	2,4	96,1
	Siempre	8	3,9	3,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 21 *¿Tiene acceso a servicios de transporte confiables y asequibles para exportar su café?*



Interpretación:

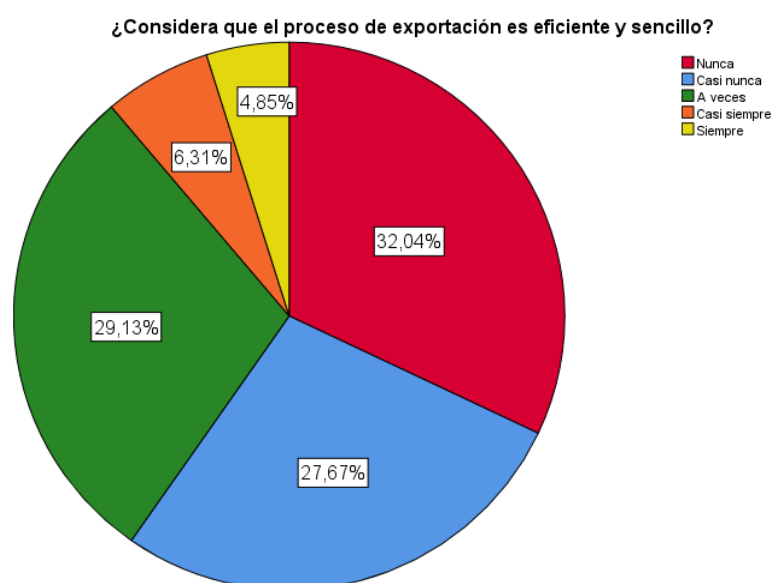
Un 27.2% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en muchos casos no se tienen servicios de transporte confiables; un 33,5% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de accesibilidad; un 33.0% dijo

"A veces", lo que indica que el acceso existe parcialmente pero no es consistente; un 2.4% respondió "Casi siempre", señalando que en muy pocas ocasiones se tienen servicios adecuados; y solo un 3.9% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se tiene acceso garantizado. Estos resultados evidencian una barrera significativa relacionada con el transporte para la exportación.

Tabla 22 *¿Considera que el proceso de exportación es eficiente y sencillo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	66	32,0	32,0	32,0
	Casi nunca	57	27,7	27,7	59,7
	A veces	60	29,1	29,1	88,8
	Casi siempre	13	6,3	6,3	95,1
	Siempre	10	4,9	4,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 22 *¿Considera que el proceso de exportación es eficiente y sencillo?*



Interpretación:

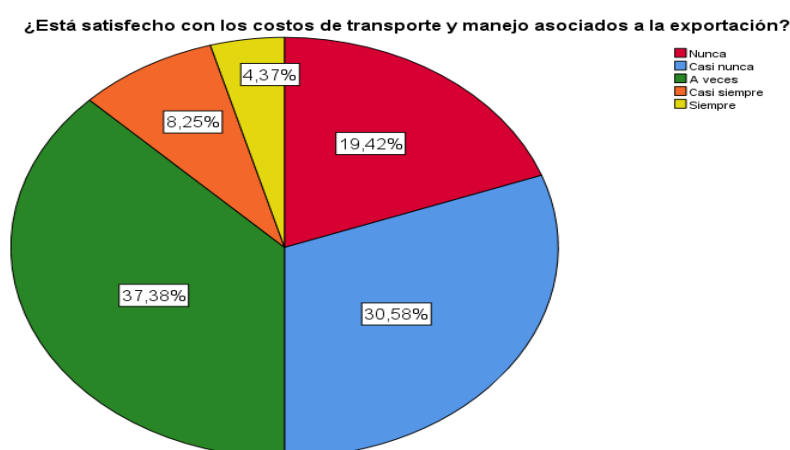
Un 32.0% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en muchos casos el proceso de exportación no es percibido como eficiente; un 27,7% indicó "Casi nunca", reflejando una percepción generalizada de ineficiencia; un 29.1% dijo "A veces", lo que indica que la eficiencia existe parcialmente pero no

es consistente; un 6.3% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones el proceso es eficiente; y solo un 4.9% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces el proceso es percibido como sencillo. Estos resultados muestran que el proceso de exportación enfrenta desafíos significativos.

Tabla 23 *¿Está satisfecho con los costos de transporte y manejo asociados a la exportación?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	40	19,4	19,4	19,4
	Casi nunca	63	30,6	30,6	50,0
	A veces	77	37,4	37,4	87,4
	Casi siempre	17	8,3	8,3	95,6
	Siempre	9	4,4	4,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 23 *¿Está satisfecho con los costos de transporte y manejo asociados a la exportación?*



Interpretación:

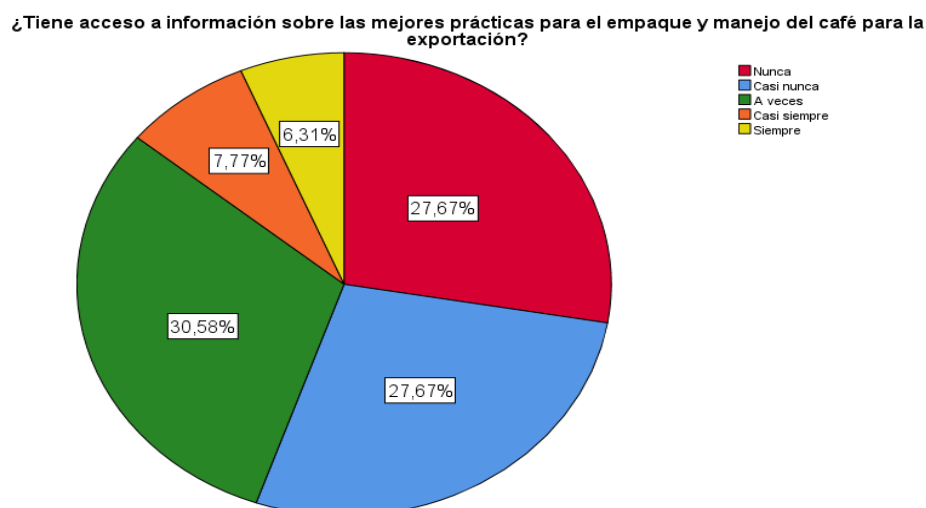
Un 19.4% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos los costos no son satisfactorios; un 30,6% indicó "Casi nunca", reflejando una insatisfacción generalizada; un 37.4% dijo "A veces", lo que indica que la satisfacción existe parcialmente pero no es consistente; un 8.3% respondió

"Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones los costos son aceptables; y solo un 4.4% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces los costos son completamente satisfactorios. Estos resultados evidencian una percepción negativa sobre los costos asociados a la exportación.

Tabla 24 *¿Tiene acceso a información sobre las mejores prácticas para el empaque y manejo del café para la exportación?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	57	27,7	27,7	27,7
	Casi nunca	57	27,7	27,7	55,3
	A veces	63	30,6	30,6	85,9
	Casi siempre	16	7,8	7,8	93,7
	Siempre	13	6,3	6,3	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 24 *¿Tiene acceso a información sobre las mejores prácticas para el empaque y manejo del café para la exportación*



Interpretación:

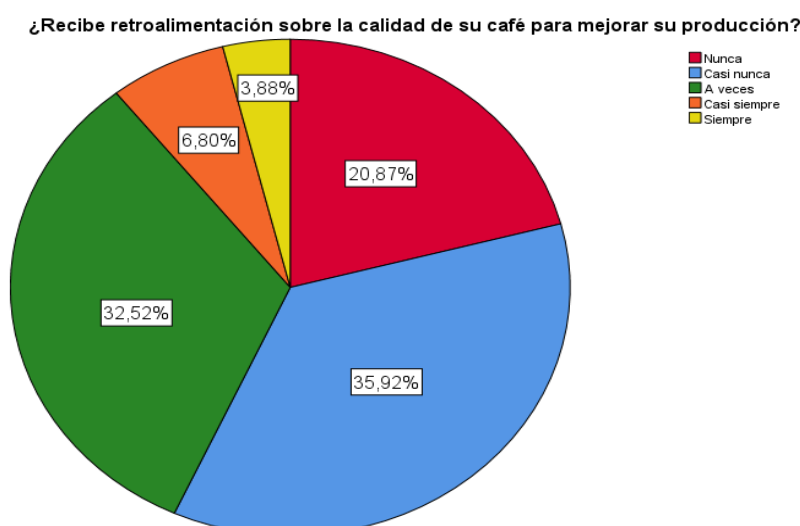
Un 27.7% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en muchos casos no se tiene acceso a esta información; otro 27,7% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de acceso; un 30.6% dijo "A veces", lo que indica que el acceso existe parcialmente pero no es consistente; un 7,8%

respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se tiene acceso adecuado; y solo un 6.3% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se tiene acceso completo. Estos resultados muestran que la información sobre mejores prácticas no está disponible de manera universal.

Tabla 25 ¿Recibe retroalimentación sobre la calidad de su café para mejorar su producción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	43	20,9	20,9	20,9
	Casi nunca	74	35,9	35,9	56,8
	A veces	67	32,5	32,5	89,3
	Casi siempre	14	6,8	6,8	96,1
	Siempre	8	3,9	3,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 25 ¿Recibe retroalimentación sobre la calidad de su café para mejorar su producción?



Interpretación:

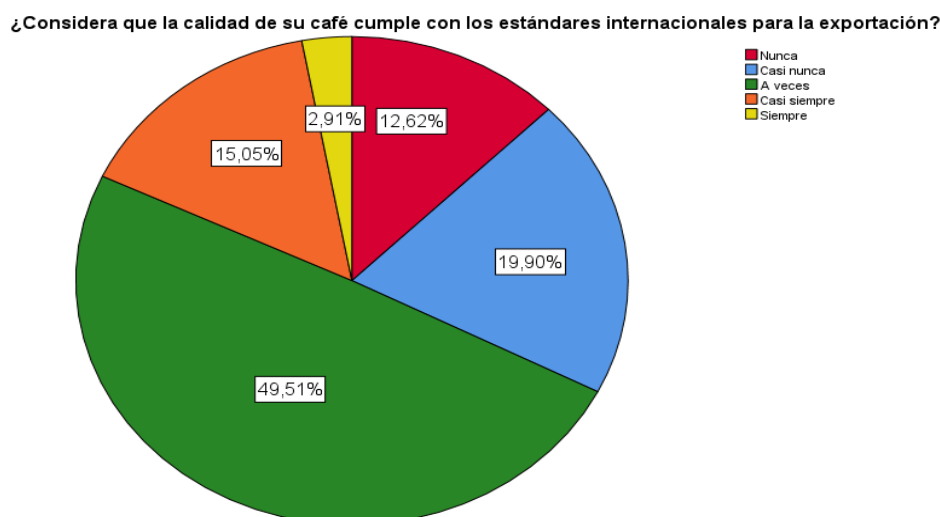
Un 20.9% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se recibe retroalimentación; un 35.9% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de retroalimentación; un 32.5% dijo "A veces", lo que indica que la retroalimentación existe parcialmente pero no es consistente;

un 6.8% respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se recibe retroalimentación adecuada; y solo un 3.9% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se recibe retroalimentación constante. Estos resultados evidencian una falta de apoyo para mejorar la calidad del café.

Tabla 26 *¿Considera que la calidad de su café cumple con los estándares internacionales para la exportación?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	12,6	12,6	12,6
	Casi nunca	41	19,9	19,9	32,5
	A veces	102	49,5	49,5	82,0
	Casi siempre	31	15,0	15,0	97,1
	Siempre	6	2,9	2,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 26 *¿Considera que la calidad de su café cumple con los estándares internacionales para la exportación?*



Interpretación:

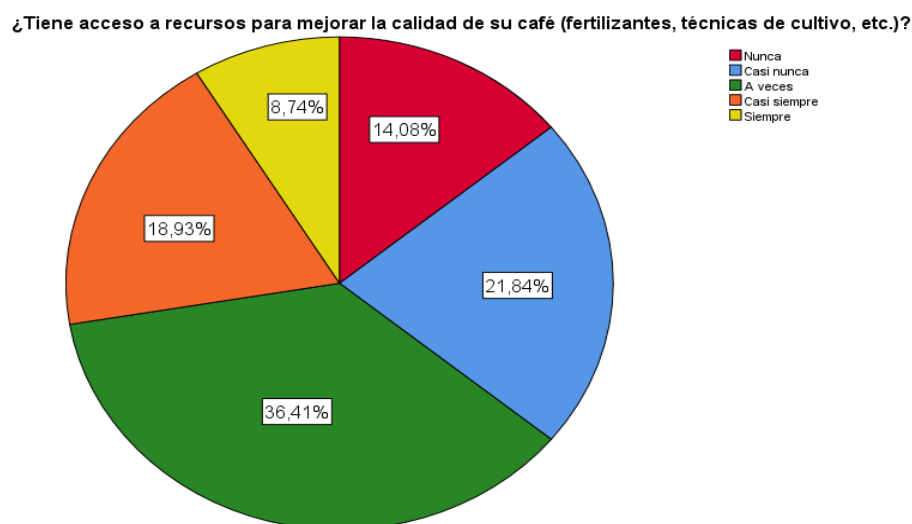
Un 12.6% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos la calidad no cumple con los estándares; un 19,9% indicó "Casi nunca", reflejando una percepción generalizada de incumplimiento; un 49.5% dijo "A veces", lo que indica que el cumplimiento existe parcialmente pero no es

consistente; un 15.0% respondió "Casi siempre", señalando que en algunas ocasiones se cumplen los estándares; y solo un 2.9% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se cumple completamente. Estos resultados muestran una brecha significativa en el cumplimiento de los estándares internacionales.

Tabla 27 *¿Tiene acceso a recursos para mejorar la calidad de su café (fertilizantes, técnicas de cultivo, etc.)?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	29	14,1	14,1	14,1
	Casi nunca	45	21,8	21,8	35,9
	A veces	75	36,4	36,4	72,3
	Casi siempre	39	18,9	18,9	91,3
	Siempre	18	8,7	8,7	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 27 *¿Tiene acceso a recursos para mejorar la calidad de su café (fertilizantes, técnicas de cultivo, etc.)?*



Interpretación:

Un 14.1% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se tienen recursos disponibles; un 21,8% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de acceso; un 36.4% dijo "A veces", lo que indica que el acceso existe parcialmente pero no es consistente; un 18,9%

respondió "Casi siempre", señalando que en algunas ocasiones se tienen recursos adecuados; y solo un 8.7% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se tiene acceso garantizado. Estos resultados evidencian una limitación significativa en el acceso a recursos.

Tabla 28 *¿Ha recibido capacitación sobre las mejores prácticas para el cultivo y procesamiento del café para la exportación?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	61	29,6	29,6	29,6
	Casi nunca	56	27,2	27,2	56,8
	A veces	63	30,6	30,6	87,4
	Casi siempre	17	8,3	8,3	95,6
	Siempre	9	4,4	4,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 28 *¿Ha recibido capacitación sobre las mejores prácticas para el cultivo y procesamiento del café para la exportación?*



Interpretación:

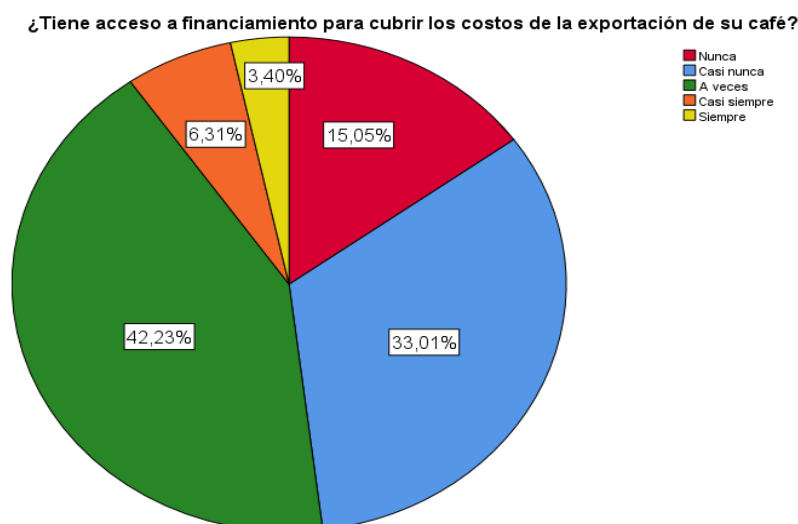
Un 29.6% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en muchos casos no se ha recibido capacitación; un 27,2% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de formación; un 30.6% dijo "A veces", lo que indica que la capacitación existe parcialmente pero no es consistente; un 8.3%

respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se ha recibido una capacitación adecuada; y solo un 4.4% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se ha recibido formación completa. Estos resultados muestran una falta de capacitación estructurada.

Tabla 29 *¿Tiene acceso a financiamiento para cubrir los costos de la exportación de su café?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	31	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	68	33,0	33,0	48,1
	A veces	87	42,2	42,2	90,3
	Casi siempre	13	6,3	6,3	96,6
	Siempre	7	3,4	3,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 29 *¿Tiene acceso a financiamiento para cubrir los costos de la exportación de su café?*



Interpretación:

Un 15.0% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se tiene acceso a financiamiento; un 33.0% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de acceso; un 42.2% dijo "A veces", lo que indica que el acceso existe parcialmente pero no es consistente; un 6.3%

respondió "Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se tiene acceso adecuado; y solo un 3.4% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se tiene acceso garantizado. Estos resultados evidencian una barrera significativa relacionada con el financiamiento.

Tabla 30 *¿Recibe apoyo del gobierno o de otras organizaciones para la exportación de su café?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	12,6	12,6	12,6
	Casi nunca	67	32,5	32,5	45,1
	A veces	95	46,1	46,1	91,3
	Casi siempre	11	5,3	5,3	96,6
	Siempre	7	3,4	3,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 30 *¿Recibe apoyo del gobierno o de otras organizaciones para la exportación de su café?*



Interpretación:

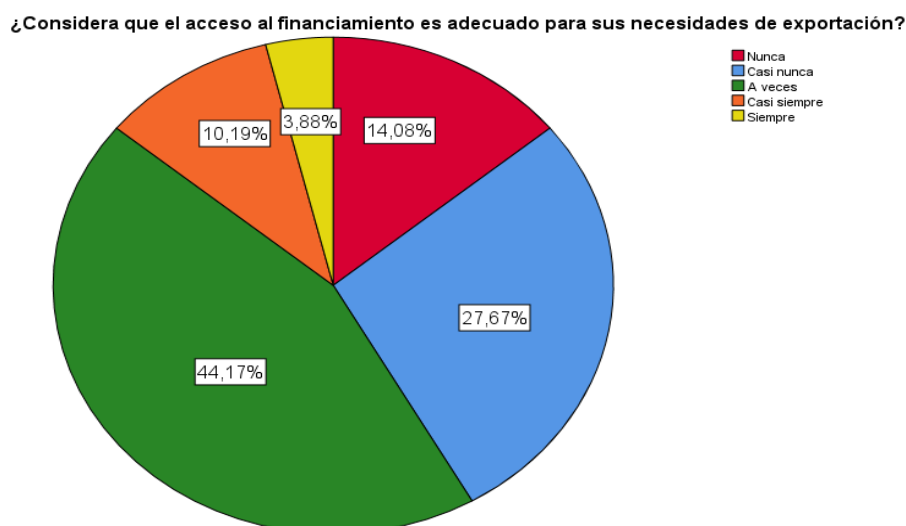
Un 12.6% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se recibe apoyo; un 32,5% indicó "Casi nunca", reflejando una falta generalizada de colaboración institucional; un 46.1% dijo "A veces", lo que indica que el apoyo existe parcialmente pero no es consistente; un 5.3% respondió

"Casi siempre", señalando que en pocas ocasiones se recibe apoyo adecuado; y solo un 3.4% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces se tiene apoyo constante. Estos resultados muestran una falta de colaboración institucional efectiva.

Tabla 31 *¿Considera que el acceso al financiamiento es adecuado para sus necesidades de exportación?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	29	14,1	14,1	14,1
	Casi nunca	57	27,7	27,7	41,7
	A veces	91	44,2	44,2	85,9
	Casi siempre	21	10,2	10,2	96,1
	Siempre	8	3,9	3,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 31 *¿Considera que el acceso al financiamiento es adecuado para sus necesidades de exportación?*



Interpretación:

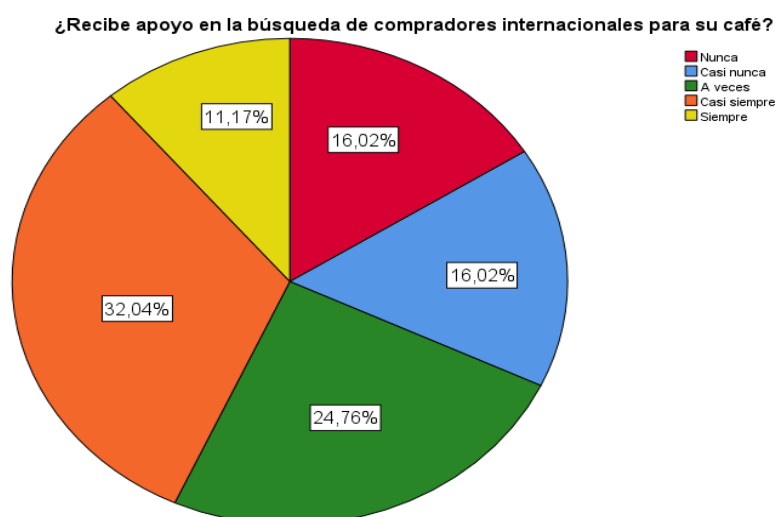
Un 14.1% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos el acceso al financiamiento no es adecuado; un 27,7% indicó "Casi nunca", reflejando una percepción generalizada de insuficiencia; un 44.2% dijo "A veces", lo que indica que el acceso es parcial pero no consistente; un 10,2%

respondió "Casi siempre", señalando que en algunas ocasiones el acceso es adecuado; y solo un 3.9% dijo "Siempre", lo que refleja que muy pocas veces el acceso es completamente adecuado. Estos resultados evidencian una deficiencia significativa en el acceso al financiamiento.

Tabla 32 ¿Recibe apoyo en la búsqueda de compradores internacionales para su café?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	33	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	33	16,0	16,0	32,0
	A veces	51	24,8	24,8	56,8
	Casi siempre	66	32,0	32,0	88,8
	Siempre	23	11,2	11,2	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Figura 32 ¿Recibe apoyo en la búsqueda de compradores internacionales para su café?



Interpretación:

Un 16.0% de los encuestados respondió "Nunca", lo que sugiere que en algunos casos no se recibe apoyo en la búsqueda de compradores; un 16.0% indicó "Casi nunca", reflejando una falta parcial de apoyo; un 24.8% dijo "A veces", lo que indica que el apoyo existe parcialmente pero no es consistente; un 32.0%

respondió "Casi siempre", señalando que en muchas ocasiones se recibe apoyo; y un 11.2% dijo "Siempre", lo que refleja que en algunos casos el apoyo es constante. Estos resultados muestran una percepción mixta sobre el apoyo en la búsqueda de compradores.

Prueba de Normalidad

La prueba de normalidad se utiliza para determinar si los datos siguen una distribución normal, lo cual es un supuesto clave en muchos análisis estadísticos paramétricos. En este caso, se aplicó la prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov. A continuación, se presenta los resultados e interpretación del resultado:

Tabla 33 *Pruebas de normalidad de las variables Planeamiento Estratégico y Exportación de Café*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	,068	206	,021	,966	206	,000
EXPORTACIONES DE CAFE	,055	206	,200*	,966	206	,000

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación

1. Variable: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Prueba de Kolmogorov-Smirnov:

Estadístico = 0.068

Grados de libertad (gl) = 206

Significación (Sig.) = 0.021

El valor de significación (p-valor) es 0.021, el cual es menor que el nivel de significación típico de 0.05. Esto indica que se rechaza la hipótesis nula (que los datos siguen una distribución normal). Por lo tanto, los datos de la

variable PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO no siguen una distribución normal según esta prueba.

2. Variable: EXPORTACIONES DE CAFÉ

Prueba de Kolmogorov-Smirnov:

Estadístico = 0.055

Grados de libertad (gl) = 206

Significación (Sig.) = 0.200 (límite inferior)

El valor de significación (p-valor) es 0.200, el cual es mayor que 0.05. Esto sugiere que no se rechaza la hipótesis nula, es decir, los datos de la variable EXPORTACIONES DE CAFÉ no siguen una distribución normal según esta prueba.

Conclusión sobre la normalidad:

Dado que tus variables no cumplen con el supuesto de normalidad, y no se ha mencionado explícitamente se recomienda utilizar la prueba de evaluación de Rho de Spearman para analizar la relación entre las variables.

4.3. Prueba de hipótesis

Prueba de Hipótesis General

H₀: El planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

H_a: El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Tabla 34 Correlaciones del Planeamiento Estratégico y Exportaciones del Café

			PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	EXPORTACIONES DE CAFE
Rho de Spearman	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	Coefficiente de correlación	1,000	,867**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	206	206
	EXPORTACIONES DE CAFE	Coefficiente de correlación	,867**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	206	206

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión de la Prueba de Hipótesis:

Dado que el coeficiente de evaluación es positivo y alto (0.867), y el p-valor es significativo (0.000), se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Conclusión final:

Existe una relación significativa y positiva entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. en el distrito de Villa Rica, 2024. Esto implica que un mejor planeamiento estratégico está asociado con mayores niveles de éxito en las exportaciones de café.

Prueba de Hipótesis Especifica 1

Ho: El diagnóstico FODA no se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Ha: El diagnóstico FODA se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Tabla 35 *Correlaciones de las Exportaciones de Café y el Diagnóstico FODA*

		EXPORTACIONES DE CAFE	Diagnóstico FODA
Rho de Spearman	EXPORTACIONES DE CAFE	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,798**
		N	,000
	Diagnóstico FODA	Coefficiente de correlación	206
		Sig. (bilateral)	,798**
		N	1,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión de la Prueba de Hipótesis:

Dado que el coeficiente de evaluación es positivo y alto (0.798), y el p-valor es significativo (0.000), se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Conclusión final:

Existe una relación significativa y positiva entre el diagnóstico FODA y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. en el distrito de Villa Rica, 2024. Esto implica que un mejor diagnóstico FODA está asociado con mayores niveles de éxito en las exportaciones de café.

Prueba de Hipótesis Especifica 2

Ho: La formulación de estrategias no se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Ha: La formulación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Tabla 36 *Correlaciones de las Exportaciones de Café con la Formulación Estratégica*

			EXPORTACIONES DE CAFE	Formulación Estratégica
Rho de Spearman	EXPORTACIONES DE CAFE	Coeficiente de correlación	1,000	,743**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	206	206
	Formulación Estratégica	Coeficiente de correlación	,743**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	206	206

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión de la Prueba de Hipótesis:

Dado que el coeficiente de evaluación es positivo y alto (0.743), y el p-valor es significativo (0.000), se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Conclusión final:

Existe una relación significativa y positiva entre la formulación de estrategias y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. en el distrito de Villa Rica, 2024. Esto implica que una mejor formulación de estrategias está asociada con mayores niveles de éxito en las exportaciones de café.

Prueba de Hipótesis Especifica 3

Ho: La implementación de estrategias no se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Ha: La implementación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Tabla 37 *Correlaciones de las Exportaciones de Café y la Implementación Estratégica*

		EXPORTACIONES DE CAFE		Implementación Estratégica
Rho de Spearman	EXPORTACIONES DE CAFE	Coefficiente de correlación	1,000	,621**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	206	206
	Implementación Estratégica	Coefficiente de correlación	,621**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	206	206

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión de la Prueba de Hipótesis:

Dado que el coeficiente de evaluación es positivo y moderado/fuerte (0.621), y el p-valor es significativo (0.000) , se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Conclusión final:

Existe una relación significativa y positiva entre la implementación de estrategias y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. en el distrito de Villa Rica, 2024. Esto implica que una mejor implementación de estrategias está asociada con mayores niveles de éxito en las exportaciones de café.

Prueba de Hipótesis Especifica 4

Ho: La evaluación de estrategias no se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Ha: La evaluación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

Tabla 38 *Correlaciones de las Exportaciones de Café y la Evaluación de Estrategias*

			EXPORTACIONES DE CAFE	Evaluación de Estrategias
Rho de Spearman	EXPORTACIONES DE CAFE	Coefficiente de correlación	1,000	,632**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	206	206
	Evaluación de Estrategias	Coefficiente de correlación	,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	206	206

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión de la Prueba de Hipótesis:

Dado que el coeficiente de evaluación es positivo y moderado/fuerte (0.632), y el p-valor es significativo (0.000), se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Conclusión final:

Existe una relación significativa y positiva entre la evaluación de estrategias y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. en el distrito de Villa Rica, 2024. Esto implica que una

mejor evaluación de estrategias está asociada con mayores niveles de éxito en las exportaciones de café.

4.4. Discusión de resultados

La presente investigación buscó analizar la relación entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA., ubicada en el distrito de Villa Rica, 2024. A continuación, se discuten los resultados obtenidos en base a los antecedentes, el marco teórico y los hallazgos empíricos.

1. Relación entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café

Los resultados muestran una evaluación positiva significativa ($p = 0.867$) entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café. Esto respalda estudios previos que destacan cómo un planeamiento estratégico bien estructurado puede mejorar el desempeño organizacional y, específicamente, las capacidades exportadoras (**García et al., 2020; Johnson & Scholes, 2019**).

El análisis FODA, como herramienta clave del planeamiento estratégico, mostró deficiencias importantes en su implementación. Según los encuestados, solo un 2.4% indicó que siempre se realiza un análisis FODA exhaustivo, mientras que más del 85% señaló que rara vez o nunca se utiliza para tomar decisiones estratégicas. Esto sugiere que, aunque el planeamiento estratégico tiene un impacto significativo en las exportaciones, su implementación en la cooperativa es inconsistente y carece de profundidad. Este hallazgo coincide con lo planteado por **Mintzberg (2017)**, quien argumenta que muchas organizaciones no utilizan adecuadamente las herramientas estratégicas debido a la falta de recursos o capacitación.

2. Diagnóstico FODA y su impacto en las exportaciones

El diagnóstico FODA mostró una valoración moderada a fuerte ($\rho = 0.798$) con las exportaciones de café. Sin embargo, los datos revelaron que menos del 10% de los encuestados indicaron que el análisis FODA siempre es actualizado y relevante. Además, más del 50% indicó que el análisis FODA rara vez o nunca se realiza de manera participativa, lo que limita su utilidad práctica. Estos resultados están alineados con los estudios de Fernández et al. (2018), quienes destacan que un análisis FODA efectivo debe ser inclusivo y basarse en información actualizada para generar estrategias viables.

La falta de participación en el proceso de diagnóstico también refleja una debilidad organizacional, ya que limita el compromiso de los actores clave con las estrategias formuladas. Según el marco teórico de **Freeman (2010)**, la inclusión de partes interesadas es fundamental para garantizar que las estrategias estén alineadas con las necesidades reales de la organización y sus mercados.

3. Formulación e implementación de estrategias

La estimación entre la formulación de estrategias y las exportaciones fue significativa ($\rho = 0.743$), pero los resultados mostraron que las estrategias no siempre son SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos). Solo un 3.4% de los encuestados indicó que siempre se formulan estrategias SMART, lo que sugiere que las estrategias carecen de claridad y precisión. Este hallazgo está en línea con Porter (2019), quien argumenta que las estrategias mal definidas dificultan su implementación y evaluación.

En cuanto a la implementación, menos del 15% de los encuestados señaló que siempre se asignan los recursos necesarios para ejecutar las estrategias. Esto refleja una brecha crítica entre la formulación y la implementación, un problema común en organizaciones con recursos limitados (**Kotler & Keller, 2021**). La falta de recursos financieros, humanos y tecnológicos afecta directamente la capacidad de la cooperativa para cumplir con los estándares internacionales y competir en los mercados globales.

4. Evaluación de estrategias

La evaluación de estrategias mostró una aceleración moderada ($\rho = 0,632$) con las exportaciones. Sin embargo, los resultados indican que la evaluación no siempre es objetiva ni transparente. Más del 80% de los encuestados señaló que la evaluación rara vez o nunca involucra a las partes interesadas clave, lo que limita su validez y aplicabilidad. Este hallazgo coincide con Kaplan y Norton (2018), quienes enfatizan la importancia de utilizar indicadores clave de rendimiento (KPI) y procesos participativos para evaluar el éxito de las estrategias.

Además, menos del 10% de los encuestados indicó que siempre se utilizan los resultados de la evaluación para mejorar las estrategias, lo que sugiere que la retroalimentación no se integra de manera efectiva en el ciclo de mejora continua. Esta falta de aprendizaje organizacional puede limitar la capacidad de la cooperativa para adaptarse a los cambios del mercado.

5. Barreras externas e internas para las exportaciones

Los resultados también destacaron varias barreras que afectan las exportaciones de café:

Acceso a información y capacitación: Aunque más del 60% de los encuestados tienen acceso a información sobre mercados internacionales, menos del 10% recibe capacitación técnica constante. Esto refleja una oportunidad para fortalecer las capacidades de los productores y mejorar la calidad del café.

Transporte y logística: Menos del 10% de los encuestados demostró que siempre tienen acceso a servicios de transporte confiables y considerables, lo que limita su capacidad para cumplir con los plazos de exportación.

Financiamiento: Solo un 3.4% de los encuestados demostró que siempre tienen acceso a financiamiento adecuado, lo que representa una barrera crítica para cubrir los costos asociados con la exportación.

Estos hallazgos coinciden con estudios previos que identifican el acceso a recursos y apoyo institucional como factores clave para el éxito exportador (UNCTAD, 2020).

6. Contribución al campo académico y práctico

Esta investigación contribuye al campo académico al proporcionar evidencia empírica sobre la relación entre el planeamiento estratégico y las exportaciones en el contexto de una cooperativa cafetalera. Los resultados respaldan la importancia de un enfoque estratégico integral, que incluye diagnóstico, formulación, implementación y evaluación, para mejorar el desempeño del exportador.

Conclusiones finales

Los resultados confirman que existe una relación significativa entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la cooperativa. Sin embargo, las deficiencias en la implementación de herramientas estratégicas, la

asignación de recursos y la evaluación de estrategias limitan el potencial exportador de la organización. Fortalecer estas áreas puede mejorar la competitividad de la cooperativa en los mercados internacionales y contribuir al desarrollo sostenible de la región.

CONCLUSIONES

1. Relación significativa entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café.
El análisis de evaluación de Spearman confirmó una compensación positiva muy fuerte ($\rho = 0.867$, $p < 0.001$) entre el planeamiento estratégico y las exportaciones de café. Esto demuestra que un planeamiento estratégico bien estructurado es fundamental para mejorar el desempeño exportador de la cooperativa. Sin embargo: Solo un 2,4% de los encuestados indicaron que siempre se realiza un análisis FODA exhaustivo. Menos del 30% señaló que el análisis FODA siempre informa la toma de decisiones estratégicas. Esto sugiere que, aunque existe una relación significativa, la implementación del planeamiento estratégico carece de profundidad y aplicación práctica.
2. Importancia del diagnóstico FODA en la toma de decisiones estratégicas, el diagnóstico FODA mostró una valoración positiva fuerte ($\rho = 0.798$, $p < 0.001$) con las exportaciones de café. Aunque esta relación es significativa, los datos revelan deficiencias críticas: Más del 50% de los encuestados señaló que rara vez o nunca se realiza un análisis FODA participativo, lo que limita su validez y aplicabilidad. Solo un 3.4% pareció que la información del análisis FODA siempre es actualizada y relevante. Esto subraya la necesidad de fortalecer el diagnóstico FODA mediante procesos más rigurosos, participativos y basados en información actualizada.
3. Formulación de estrategias SMART: oportunidades de mejora. La formulación de estrategias mostró una compresión moderada a fuerte ($\rho = 0.743$, $p < 0.001$) con las exportaciones. Sin embargo, los resultados destacaron deficiencias significativas: Solo un 3,4% de los encuestados considera que siempre se formulan estrategias SMART. Un 38,3% respondió que nunca se asignan los recursos necesarios para implementar las estrategias. Esto sugiere que, aunque las estrategias están alineadas

con los objetivos de la cooperativa, su ejecución es inconsistente debido a la falta de recursos y capacidades.

4. Implementación de estrategias: barreras clave. La implementación de estrategias mostró una mejora positiva moderada ($\rho = 0.621$, $p < 0.001$) con las exportaciones. Los datos revelan que: Un 38.3% de los encuestados respondió "Nunca" y un 24.8% respondió "Casi nunca" al ser consultados sobre si se asignan los recursos necesarios para implementar las estrategias. Menos del 15% indican que siempre tienen acceso a servicios de transporte confiables y rentables. Esto refleja una brecha crítica en la asignación de recursos y logística, lo que limita la capacidad de la cooperativa para cumplir con los estándares internacionales.
5. Evaluación insuficiente de estrategias y su impacto en las exportaciones. La evaluación de estrategias mostró una aceleración positiva moderada ($\rho = 0.632$, $p < 0.001$) con las exportaciones. Sin embargo: Más del 80% de los encuestados señaló que rara vez o nunca se realiza una evaluación objetiva y participativa. Solo un 12,1% indicó que siempre se utilizan los resultados de la evaluación para mejorar las estrategias. Esto refleja una falta de aprendizaje organizacional y una oportunidad perdida para ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.
6. Barreras externas e internas para las exportaciones. Los resultados destacaron varias barreras que afectan negativamente las exportaciones de café: Acceso a financiamiento: Solo un 3.4% de los encuestados consideran que siempre tienen acceso a financiamiento adecuado. Capacitación técnica: Menos del 10% señalado que siempre reciben capacitación técnica constante. Transporte y logística: Menos del 10% indican que siempre tienen acceso a servicios de transporte confiables y rentables. Estas barreras limitan la capacidad de la cooperativa para competir en los mercados globales.

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer el análisis FODA mediante procesos participativos y actualizados. Implementar un proceso riguroso y participativo para realizar análisis FODA, involucrando a todas las partes interesadas clave (productores, gerentes, socios comerciales). Además, asegurar que la información sea periódicamente para reflejar el contexto dinámico del mercado internacional.
2. Formular estrategias SMART y alinearlas con los recursos disponibles. Capacitar al equipo de gestión en la formulación de estrategias SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos). Además, realice un análisis detallado de los recursos disponibles antes de implementar las estrategias para garantizar su viabilidad.
3. Mejorar la asignación de recursos y acceso a financiamiento. Establecer alianzas con instituciones financieras y organismos de apoyo para facilitar el acceso a financiamiento. Asimismo, priorizar la asignación de recursos humanos, tecnológicos y financieros para garantizar la implementación efectiva de las estrategias.
4. Implementar sistemas de evaluación de objetivos y transparentes. Diseñar e implementar un sistema de evaluación basado en indicadores clave de rendimiento (KPI) que sea objetivo, transparente y participativo. Asegurar que los resultados de la evaluación se utilicen para ajustar las estrategias y mejorar continuamente el proceso de planificación.
5. Capacitar al personal en mejores prácticas para la exportación. Ofrecer programas de capacitación técnica y talleres sobre mejores prácticas para el cultivo, procesamiento, empaque y manejo del café para la exportación. Esto ayudará a

cumplir con los estándares internacionales y mejorar la competitividad en los mercados globales.

6. Simplificar y optimizar el proceso de exportación. Trabajar con proveedores de servicios logísticos para simplificar y optimizar el proceso de exportación. Además, establecer alianzas estratégicas con empresas de transporte para reducir costos y mejorar la accesibilidad a servicios confiables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Affonso, A. (22 de junio de 2021). *Evaluación de la estrategia empresarial*. Obtenido de <https://professorannibal.com.br/2021/06/22/evaluacion-de-la-estrategia-empresarial/>
- Agraria.pe. (14 de agosto de 2023). *El 80% del café que se produce en Villa Rica se destina a la exportación*. Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/el-80-del-cafe-que-se-produce-en-villa-rica-se-destina-a-la--32835#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%202022%2C%20el,para%20los%20caf%C3%A9s%20de%20especialidad>.
- Agraria.pe. (25 de setiembre de 2024). *Café Villa Rica de Oxapampa logra su primera exportación al mercado argentino*. Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/cafe-villa-rica-de-oxapampa-logra-su-primera-exportacion-al--37110>
- Aguilera, A., & Virgen, V. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali - Colombia 1. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 80-98.
- Alzamora, M. (2023). *Planeamiento estratégico y exportación de pota congelada de una empresa pesquera de la provincia de Sullana hacia Corea 2023*. . Piura Perú: UCV.
- Bhandari, P. (5 de mayo de 2022). *Investigación correlacional | Guía, diseño y ejemplos*. Obtenido de <https://www.scribbr.co.uk/research-methods/correlational-research-design/>
- Carrera, C., Villamarín, A., Villavicencio, N., & Estupiñan, D. (2018). *PLANIFICACION ESTRATEGICA Y BENCHMARKING*. Guayaquil Ecuador: Grupo Compás.

Castillero, O. (3 de abril de 2025). *Los 15 tipos de investigación (y características)*.

Obtenido de La ciencia utiliza diferentes aproximaciones y técnicas para generar conocimiento acerca del mundo.:

<https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>

Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y Aplicaciones*.

México: McGrawHill.

Comexperu. (06 de diciembre de 2024). *EXPORTACIONES DE CAFÉ CRECIERON*

UN 60.9% A OCTUBRE DE 2024. Obtenido de

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-de-cafe-crecieron-un-609-a-octubre-de-2024>

Cornejo, N. (2015). “*PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR LA EXPORTACIÓN DE UVA EN PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL DISTRITO DE MAJES, 2015-2017*”. Arequipa Perú: UCSM.

Díaz, M. (7 de febrero de 2023). *¿Para qué sirve la observación?* Obtenido de

<https://www.coding.com/education/blog/es/para-que-sirve-la-observacion>

Escadia, I. (13 de junio de 2024). *Seguimiento a la estrategia empresarial: Tablero de*

Control e indicadores de valor para los negocios. Obtenido de

<https://escadia.mx/blog/tiempo-estrategico/seguimiento-a-la-estrategia-empresarial-tablero-de-control-e-indicadores-de-valor-para-los-negocios/>

Espejo, P. (2018). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DEL ALGODÓN NATIVO DE COLOR DE LA “ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE HUACA DE BARRO”, MÓRROPE, 2017 – 2022*. Pimentel Perú: USS.

Espinoza, C. (24 de enero de 2025). *Café peruano conquista el mundo: ventas al exterior crecieron más del 30% en 2024*. Obtenido de

<https://www.infobae.com/peru/2025/01/25/cafe-peruano-conquista-el-mundo-ventas-crecieron-mas-del-30-en-2024/>

- Freeman, RE (2020). Estrategia y análisis organizacional: Fundamentos del planeamiento estratégico. Editorial Pearson.
- Fernández, J. (2021). Planeamiento estratégico y competitividad empresarial. *Revista de Gestión Estratégica*, 15(2), 12-28.
- Gómez, L., & Torres, M. (2023). La importancia del planeamiento estratégico en la supervivencia organizacional. *Revista de Gestión Estratégica*, 10(3), 75-90.
- García, M. (2021). El impacto del planeamiento estratégico en las exportaciones de café: Estudio en cooperativas colombianas . Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://www.repositorio.unal.edu.co>
- Grant, RM (2023). Análisis de estrategia contemporánea: texto y casos (12.^a ed.). Wiley.
- Gonzales, J., & Rodriguez, .. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Ediciones Días de Santos.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfiffer, W. (1998). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA*. Colombia: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). Metodología de la investigación (7^a ed.). McGraw-Hill.
- Huamán , J. (2018). *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EXPORTACIÓN DE MORA (Rubus ulmifolius) AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, CAJAMARCA – 2017*. Pimentel Perú: USS.
- Instituto Tecnológico de la Producción. (7 de marzo de 2023). *Pasco: Más de 200 productores de café de villa rica serán beneficiados con equipamiento de primera*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/itp/noticias/721473-pasco->

mas-de-200-productores-de-cafe-de-villa-rica-seran-beneficiados-con-
equipamiento-de-primera

Johnson, G., y Scholes, K. (2021). Explorando la estrategia corporativa: Texto y casos (11.^a ed.). Pearson Education Limited.

López, V. (2 de diciembre de 2015). *Evaluación de estrategias*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/evaluacion-de-estrategias/>

Lozano, P. (2023). Villa Rica: asociatividad cafetalera. PL.

López, J. (2020). Impacto del planeamiento estratégico en las exportaciones de café en la región de Oxapampa . Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de la Selva. Recuperado de <https://www.unas.edu.pe>

Pérez, A., & Morales, R. (2021). Análisis de las barreras para la exportación de café en cooperativas de Junín: Un enfoque estratégico . Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de <https://www.unicp.edu.pe>

Martins, J. (18 de febrero de 2025). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>

Martínez, R. (2024). Adaptabilidad y planeación estratégica en entornos dinámicos. *Administración y Negocios Globales*, 18(1), 42-60.

Mercado, E. (5 de febrero de 2020). Evaluación Estratégica. Obtenido de <https://planeamientoyestrategia.wordpress.com/2020/02/05/evaluacionestrategica/>

MIDAGRI, M. (13 de abril de 2025). *MIDAGRI: exportaciones de café logran en 2024 alrededor de US\$ 1,100 millones en ventas a casi 60 mercados del mundo*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/1097090-midagri-exportaciones-de-cafe-logran-en-2024-alrededor-de-us-1-100-millones-en-ventas-a-casi-60-mercados-del-mundo>

- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). (2023). Diagnóstico del sector cafetalero en el Perú . Recuperado de <https://www.midagri.gob.pe>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2023). Informe de exportaciones agrícolas del Perú 2023. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe>
- Mintzberg, H. (2022). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos (6ª ed.). Prentice Hall.
- Moreno, J. (2017). *Planeación Estratégica*. Bogotá Colombia: DNI.
- Navarrete, P., Cevallos , S., Rodriguez, L., & Mauricio, T. (2023). *Planeamiento Estratégico*. Pilar Paraguay: Ciencia Latina, Cid Editorial.
- Oré, D. (12 de marzo de 2022). *Formulación Estratégica: La importancia de comunicar adecuadamente la estrategia para una ejecución exitosa*. Obtenido de <https://apem.la/comunicar-estrategia-ejecucion-exitosa/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2023). Desafíos para los pequeños productores de café en los mercados globales. Recuperado de <https://www.fao.org>
- Organización Internacional del Café (OIC). (2023). Informe sobre el Comercio Mundial del Café 2023. Recuperado de <https://www.ico.org>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires Argentina: CLACSO.
- Pérez, J. (2023). Métodos estadísticos aplicados a la investigación social. Editorial Alfaomega.
- Piscoche, R. (2023). *Diseño de plan Estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (Persea americana) del Distrito de Macate - Ancash*”. Nuevo Chimbote Perú: UNS.

- Porter, ME (2021). Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores. Prensa libre.
- Reabum, A. (1 de julio de 2024). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*.
Obtenido de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. . México: 2ma. Edición. Editorial: Pearson Education,.
- Ruiz, C. (12 de abril de 2024). *Planeación: el proceso de formulación de la estrategia*.
Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/2024/04/12/planeacion-el-proceso-de-formulacion-de-la-estrategia/>
- Ruiz, M. (15 de junio de 2024). *Plan estratégico de una empresa: ¿qué es, cómo se hace?, paso a paso*. Obtenido de Infografías:
<https://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/>
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión*. Colombia: Octava Edición. 3R Editores.
- Silva, R. y Torres, L. (2022). Correlación entre el planeamiento estratégico y la competitividad exportadora en pequeños productores de café en Brasil. Tesis de Doctorado, Universidad de São Paulo. Recuperado de <https://www.teses.usp.br>
- Team, A. (19 de Febrero de 2025). *¿Qué es la implementación de la estrategia? 6 pasos clave*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/strategy-implementation>
- Urday, P., Ernesto, G., & Ernesto, A. (2008). *Planeamiento Estratégico para Organizaciones Económicas MYPE y Gremios*. Lima Perú: INTERMON OXFAM Y GENERALITAT VALENCIANA.

Velarde, M., & Prom Perú. (2013). *Guía Planeamiento Estratégico*. Lima Perú: Prom Perú .

Wright, T. (11 de abril de 2023). *¿Qué es la implementación de la estrategia?* Obtenido de <https://www.cascade.app/blog/es-guide-to-strategy-implementation>

ANEXOS

Anexo 1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario Variable: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos un cuestionario para recolectar datos para una investigación académica, cada una de ellas va acompañada de 5 alternativas, responda la escala que estime conveniente.

Escala de Likert:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Escala		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
V.I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		1	2	3	4	5
Ítems	D1: Diagnóstico FODA					
1	¿Se realizó un análisis FODA exhaustivo que identificó con precisión las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización?					
2	¿El análisis FODA se utilizó para informar la toma de decisiones estratégicas?					
3	¿La información del análisis FODA es actualizada y relevante para el contexto actual?					
4	¿El análisis FODA fue realizado de manera participativa, involucrando a las partes interesadas clave?					
	D2: Formulación de Estrategias					
5	¿Las estrategias formuladas son específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART)?					
6	¿Las estrategias están alineadas con la visión, misión y los resultados del análisis FODA?					
7	¿Las estrategias consideran los recursos disponibles y las capacidades de la organización?					
8	¿El proceso de formulación de estrategias fue participativo y transparente?					
	D3: Implementación de Estrategias					
9	¿Existe un plan de acción detallado para la implementación de las estrategias, con responsabilidades y plazos claros?					
10	¿Se asignaron los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos) para la implementación de las estrategias?					
11	¿Se monitorea regularmente el progreso de la implementación de las estrategias?					
12	¿Se realizan ajustes en la implementación de las estrategias según sea necesario, en base al monitoreo?					
	D4. Evaluación de Estrategias					
13	¿Se evalúa periódicamente el éxito de las estrategias implementadas, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI)?					
14	¿Los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar las estrategias y el proceso de planificación estratégica?					
15	¿La evaluación de las estrategias es objetiva y transparente?					
16	¿La evaluación de las estrategias involucra a las partes interesadas clave?					

Anexo 2 Cuestionario Variable: EXPORTACIÓN DE CAFE

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos un cuestionario para recolectar datos para una investigación académica, cada una de ellas va acompañada de 5 alternativas, responda la escala que estime conveniente.

Escala de Likert:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Escala		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi	Siempre
V.1. EXPORTACIÓN DE CAFE		1	2	3	4	5
Ítems	D1: Acceso a Mercado					
17	¿Tiene acceso a información sobre los mercados internacionales de café?					
18	¿Considera que tiene suficientes oportunidades para exportar su café?					
19	¿Conoce las regulaciones y requisitos para exportar café a diferentes mercados?					
20	¿Tiene acceso a apoyo técnico o capacitación para mejorar la calidad de su café para la exportación?					
	D2: Logística y Transporte					
21	¿Tiene acceso a servicios de transporte confiables y asequibles para exportar su café?					
22	¿Considera que el proceso de exportación es eficiente y sencillo?					
23	¿Está satisfecho con los costos de transporte y manejo asociados a la exportación?					
24	¿Tiene acceso a información sobre las mejores prácticas para el empaque y manejo del café para la exportación?					
	D3: Calidad del Café					
25	¿Recibe retroalimentación sobre la calidad de su café para mejorar su producción?					
26	¿Considera que la calidad de su café cumple con los estándares internacionales para la exportación?					
27	¿Tiene acceso a recursos para mejorar la calidad de su café (fertilizantes, técnicas de cultivo, etc.)?					
28	¿Ha recibido capacitación sobre las mejores prácticas para el cultivo y procesamiento del café para la exportación?					
	D4. Financiamiento y Apoyo					
29	¿Tiene acceso a financiamiento para cubrir los costos de la exportación de su café?					
30	¿Recibe apoyo del gobierno o de otras organizaciones para la exportación de su café?					
31	¿Considera que el acceso al financiamiento es adecuado para sus necesidades de exportación?					
32	¿Recibe apoyo en la búsqueda de compradores internacionales para su café?					

Anexo 3 Procedimiento de validación del instrumento con el alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	206	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	206	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach basada en elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,873	,882	32

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
¿Se realizó un análisis FODA exhaustivo que identificó con precisión las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización?	2,63	,814	206
¿El análisis FODA se utilizó para informar la toma de decisiones estratégicas?	2,20	1,035	206
¿La información del análisis FODA es actualizada y relevante para el contexto actual?	2,51	,951	206
¿El análisis FODA fue realizado de manera participativa, involucrando a las partes interesadas clave?	2,42	,953	206
¿Las estrategias formuladas son específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART)?	2,46	,955	206
¿Las estrategias están alineadas con la visión, misión y los resultados del análisis FODA?	2,58	,968	206
¿Las estrategias consideran los recursos disponibles y las capacidades de la organización?	2,45	1,033	206
¿El proceso de formulación de estrategias fue participativo y transparente?	2,52	,996	206
¿Existe un plan de acción detallado para la implementación de las estrategias, con responsabilidades y plazos claros?	3,15	1,280	206
¿Se asignaron los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos) para la implementación de las estrategias?	2,14	1,118	206
¿Se monitorea regularmente el progreso de la implementación de las estrategias?	2,62	1,019	206

¿Se realizan ajustes en la implementación de las estrategias según sea necesario, en base al monitoreo?	3,03	1,253	206
¿Se evalúa periódicamente el éxito de las estrategias implementadas, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI)?	2,26	1,180	206
¿Los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar las estrategias y el proceso de planificación estratégica?	3,00	1,152	206
¿La evaluación de las estrategias es objetiva y transparente?	2,80	,996	206
¿La evaluación de las estrategias involucra a las partes interesadas clave?	2,84	1,138	206
¿Tiene acceso a información sobre los mercados internacionales de café?	3,28	1,025	206
¿Considera que tiene suficientes oportunidades para exportar su café?	3,04	1,241	206
¿Conoce las regulaciones y requisitos para exportar café a diferentes mercados?	2,49	1,081	206
¿Tiene acceso a apoyo técnico o capacitación para mejorar la calidad de su café para la exportación?	2,57	,896	206
¿Tiene acceso a servicios de transporte confiables y asequibles para exportar su café?	2,22	1,002	206
¿Considera que el proceso de exportación es eficiente y sencillo?	2,24	1,117	206
¿Está satisfecho con los costos de transporte y manejo asociados a la exportación?	2,48	1,034	206
¿Tiene acceso a información sobre las mejores prácticas para el empaque y manejo del café para la exportación?	2,37	1,152	206
¿Recibe retroalimentación sobre la calidad de su café para mejorar su producción?	2,37	1,012	206
¿Considera que la calidad de su café cumple con los estándares internacionales para la exportación?	2,76	,957	206
¿Tiene acceso a recursos para mejorar la calidad de su café (fertilizantes, técnicas de cultivo, etc.)?	2,86	1,144	206
¿Ha recibido capacitación sobre las mejores prácticas para el cultivo y procesamiento del café para la exportación?	2,31	1,126	206
¿Tiene acceso a financiamiento para cubrir los costos de la exportación de su café?	2,50	,941	206
¿Recibe apoyo del gobierno o de otras organizaciones para la exportación de su café?	2,54	,903	206
¿Considera que el acceso al financiamiento es adecuado para sus necesidades de exportación?	2,62	,979	206
¿Recibe apoyo en la búsqueda de compradores internacionales para su café?	3,06	1,254	206

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Se realizó un análisis FODA exhaustivo que identificó con precisión las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización?	80,67	213,274	,800	,792	,863
¿El análisis FODA se utilizó para informar la toma de decisiones estratégicas?	81,10	219,799	,394	,796	,870
¿La información del análisis FODA es actualizada y relevante para el contexto actual?	80,80	215,061	,609	,738	,865
¿El análisis FODA fue realizado de manera participativa, involucrando a las partes interesadas clave?	80,89	215,631	,587	,697	,866
¿Las estrategias formuladas son específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART)?	80,85	219,348	,449	,513	,868
¿Las estrategias están alineadas con la visión, misión y los resultados del análisis FODA?	80,72	218,191	,483	,675	,868
¿Las estrategias consideran los recursos disponibles y las capacidades de la organización?	80,86	214,190	,585	,753	,865
¿El proceso de formulación de estrategias fue participativo y transparente?	80,79	218,696	,450	,673	,868
¿Existe un plan de acción detallado para la implementación de las estrategias, con responsabilidades y plazos claros?	80,16	225,560	,150	,827	,876
¿Se asignaron los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos) para la implementación de las estrategias?	81,17	217,176	,441	,445	,868
¿Se monitorea regularmente el progreso de la implementación de las estrategias?	80,69	216,908	,500	,566	,867

¿Se realizan ajustes en la implementación de las estrategias según sea necesario, en base al monitoreo?	80,28	221,167	,274	,370	,873
¿Se evalúa periódicamente el éxito de las estrategias implementadas, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI)?	81,05	218,544	,373	,360	,870
¿Los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar las estrategias y el proceso de planificación estratégica?	80,31	219,404	,358	,405	,870
¿La evaluación de las estrategias es objetiva y transparente?	80,51	222,076	,333	,700	,871
¿La evaluación de las estrategias involucra a las partes interesadas clave?	80,47	219,538	,359	,701	,870
¿Tiene acceso a información sobre los mercados internacionales de café?	80,03	221,560	,339	,343	,871
¿Considera que tiene suficientes oportunidades para exportar su café?	80,27	226,538	,131	,297	,877
¿Conoce las regulaciones y requisitos para exportar café a diferentes mercados?	80,82	219,660	,379	,365	,870
¿Tiene acceso a apoyo técnico o capacitación para mejorar la calidad de su café para la exportación?	80,73	221,153	,413	,551	,869
¿Tiene acceso a servicios de transporte confiables y asequibles para exportar su café?	81,08	226,281	,188	,328	,874
¿Considera que el proceso de exportación es eficiente y sencillo?	81,06	225,318	,190	,314	,874
¿Está satisfecho con los costos de transporte y manejo asociados a la exportación?	80,83	212,786	,633	,768	,864
¿Tiene acceso a información sobre las mejores prácticas para el empaque y manejo del café para la exportación?	80,93	223,234	,244	,359	,873

¿Recibe retroalimentación sobre la calidad de su café para mejorar su producción?	80,94	218,537	,448	,513	,868
¿Considera que la calidad de su café cumple con los estándares internacionales para la exportación?	80,55	224,015	,280	,703	,872
¿Tiene acceso a recursos para mejorar la calidad de su café (fertilizantes, técnicas de cultivo, etc.)?	80,44	217,965	,405	,708	,869
¿Ha recibido capacitación sobre las mejores prácticas para el cultivo y procesamiento del café para la exportación?	81,00	216,259	,466	,817	,868
¿Tiene acceso a financiamiento para cubrir los costos de la exportación de su café?	80,81	218,899	,473	,665	,868
¿Recibe apoyo del gobierno o de otras organizaciones para la exportación de su café?	80,76	217,148	,563	,699	,866
¿Considera que el acceso al financiamiento es adecuado para sus necesidades de exportación?	80,68	215,485	,574	,708	,866
¿Recibe apoyo en la búsqueda de compradores internacionales para su café?	80,24	225,160	,165	,815	,876

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Planeamiento estratégico y exportación de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024? PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cómo el diagnóstico FODA se relaciona con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024? ¿Cómo la formulación de estrategias se relaciona con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024? ¿Cómo la implementación de estrategias se relaciona con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024? ¿Cómo la evaluación de estrategias se relaciona con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA en el distrito de Villa Rica, 2024?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación del planeamiento estratégico y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Establecer la relación del diagnóstico FODA y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024. Analizar la relación de la formulación de estrategias y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024. Evaluar la relación de la implementación de estrategias y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024. Verificar la relación de la evaluación de estrategias y las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.	HIPÓTESIS GENERAL El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS El diagnóstico FODA se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024. La formulación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024. La implementación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024. La evaluación de estrategias se relaciona significativamente con las exportaciones de café en la Cooperativa Agraria Villa Rica Golden Coffe LTDA. En el distrito de Villa Rica, 2024.	VARIABLE 1 Planeamiento Estratégico VARIABLE 2 Exportación de Café	Tipo de Investigación Aplicada Nivel de Investigación Relacional Método de investigación Observación Diseño de investigación Descriptivo Correlacional Población 445 comerciantes Muestra Probabilística 206 Test Estadístico Spearman