UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“Propuesta de un sistema básico de una gestión de costos en las MYPES cafetaleras ubicadas en Villa Rica- Oxapampa para mejorar su productividad.”

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:

CÉSAR ENRIQUE PORTUGUEZ GOZZI ([0000-0001-5147-5354](#))

ASESORA:

ROSA FERNANDA SALAS CASTRO ([0000-0002-8297-1104](#))

Lima, 09 de Julio 2018

Dedico esta tesis a mi familia por su constante apoyo y paciencia por ayudarme en lograr todos mis objetivos, a mi abuelo Cesar Gozzi que está en el cielo, que siempre supo sacarme una sonrisa y saber que no estaré solo en esta vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres Héctor Portuguez y Rosa Gozzi, por su constante apoyo; a mis hermanos Héctor y Melissa, por ser dos grandes ejemplos para mi vida profesional; a mi abuelo Cesar Gozzi, que está orgulloso de su nieto por los logros que está obteniendo; a mis compañeros de universidad, por ser una familia más para mí; a mi asesora Rosa Salas, por su constante apoyo en desarrollar esta tesis; y a todas aquellas personas que me apoyaron constantemente.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	12
CAPITULO 1: Marco Teórico	13
1.1 Estado del Arte	14
1.2 Marco Teórico	25
1.2.1 Pobreza y Economía	25
1.2.1.1 Pobreza	25
1.2.1.2 Economía	25
1.2.1.3 Desigualdad	25
1.3 Sector empresarial en el Perú	25
1.3.1 Sectores productivos en el Perú.....	25
1.4 MYPES.....	26
1.4.1 Definición de MYPES en el Perú	26
1.4.2 Tipos de las MYPES.....	26
1.5 Actividad agraria	27
1.5.1 Agricultura.....	27
1.5.2 Agricultura Orgánica	27
1.6 Cooperativa.....	27
1.6.1 Definición de la Cooperativa.....	27
1.6.2 Principios de la Cooperativa.....	27
1.6.3 Tipos de Cooperativas	28
1.6.4 Objetivos de la Cooperativa Agraria	28
1.7 Tipo de investigación.....	29
1.7.1 Nivel Explorativa.....	29
1.7.2 Análisis Cualitativo	29
1.7.3 Diseño De Campo.....	29
1.7.4 Levantamiento de información	30
1.8 Herramienta de Investigación.....	30
1.8.1 Entrevista a profundidad.....	30
1.9 Gestión por Procesos	31
1.9.1 Conceptos Básicos	31

1.9.1.1	Proceso.....	31
1.9.1.2	Clasificación	32
1.9.1.3	Herramientas para una gestión por procesos	32
1.9.1.4	Ventajas de la gestión por procesos.....	32
1.9.1.5	Principios de la gestión por procesos	33
1.9.1.6	Principales requisitos para adoptar un enfoque de gestión por procesos	34
1.10	Proceso de Costos	34
1.10.1	Definición de ingresos	34
1.10.2	Definición de costos	35
1.10.3	Definición de gastos	35
1.10.4	Elementos de los costos	35
1.10.4.1	Mano de Obra Directa	35
1.10.4.2	Materia Prima Directa	35
1.10.4.3	Costos Indirectos de Fabricación.....	35
1.11	Caso de éxito	36
1.11.1	Caso de éxito 1	36
1.11.2	Caso de éxito 2	38
1.11.3	Caso de éxito 3	38
1.11.4	Caso de éxito 4	39
1.12	Marco legal	40
Capítulo 2:	Diagnóstico	46
2.1	Perú.....	47
2.1.1	Crecimiento económico	47
2.1.2	Índice de pobreza.....	47
2.1.3	Sector agrícola en el Perú	53
2.1.4	Situación actual de las MYPES en el Perú	55
2.1.5	MYPES del sector Agropecuario	58
2.2	Café en el Perú.....	58
2.2.1	Café en la región de Pasco.....	64
2.2.2	¿Por qué Villa Rica?	65
2.3	Diseño de Investigación.....	71
2.3.1	Idea	71
2.3.2	Alcance	71

2.3.3 Diseño Conceptual.....	71
2.3.4 Pregunta de Investigación.....	71
2.3.5 Objetivos de Investigación	71
2.3.6 Hipótesis de la investigación	72
2.3.7 Variables de Investigación.....	72
2.3.8 Levantamiento de información.....	73
2.4 Ficha Técnica.....	73
2.4.1 Población	73
2.4.2 Muestra	73
2.5 Resultados de Campo	74
2.5.1 Diagnóstico General	74
2.5.2 Diagnóstico específico.....	83
2.6 Resumen de resultados	87
Capítulo 3: Diseño de la Propuesta.....	90
3.1 Mapa general de procesos.....	91
3.1.1 Procesos Estratégicos	91
3.1.2 Procesos Operativos	92
3.1.3 Procesos de Apoyo	92
3.2 Diagrama Relacional	93
3.3 Propuesta de la Gestión de Costos.....	95
3.3.1 Esquema del subproceso de costos	96
3.4 Desarrollo de la Propuesta.....	96
3.4.1 Planificación del Presupuesto de los Recursos.....	96
3.4.2 Costo Agrícola directo e Indirecto.....	101
3.4.3 Control de Presupuesto.....	105
3.4.3 Capacitación de Costos.....	110
3.5 Criterios de Implementación	114
Capítulo 4: Validación e Impactos	115
4.1 Validación de los capítulos.....	116
4.1.1 Validación del Capítulo I.....	116
4.1.2 Validación del Capítulo II	127
4.1.3 Validación del Capítulo III.....	128
4.2 Validación del proceso de costos.....	129
4.2.1 Matrices de Validación.....	129

4.2.2 Validación de Expertos.....	131
4.2.2.1 Validador de la MYPE	131
4.2.2.2 Validadores de Gestión por procesos	132
4.2.2.3 Validador de Gestión de Costos	139
4.2.3 Análisis de los resultados de la validación	143
4.3 Matriz de Impacto.....	146
4.3.1 Análisis del impacto de las propuestas	146
4.3.1.1 Impacto Social	147
4.3.1.2 Impacto Económico.....	147
4.3.1.3 Impacto Ambiental	148
4.3.2 Análisis del impacto de la propuesta específica	148
4.3.2.1 Impacto social.....	148
4.3.2.2 Impacto económico	148
4.3.2.3 Impacto ambiental	149
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	150
5.1 Conclusiones.....	151
5.2 Recomendaciones	153
Bibliografía.....	154
Anexos	160

Figuras

Figura N° 1 Datos requeridos por el sistema ABC.....	37
Figura N° 2 PERÚ: EVOLUCIÓN DE LA INCIDENCIA DE LA POBREZA TOTAL 2007-2016 (Porcentaje respecto del total de la población).....	48
Figura N° 3 EVOLUCIÓN DE LA INCIDENCIA DE LA POBREZA TOTAL, SEGÚN ÁREA DE RESIDENCIA, 2007-2016 (Porcentaje respecto del total de población)	49
Figura N° 4 Pobreza total, según región natural y diferencia porcentual 2016/2015.....	50
Figura N° 5 Variación de la pobreza total, según dominios y diferencia porcentual 2016/2015	51
Figura N° 6 EVOLUCIÓN DE LA LÍNEA DE POBREZA TOTAL, 2007 – 2016 CANASTA BÁSICA PER CÁPITA MENSUAL (En soles).....	52
Figura N° 7 PERÚ: LÍNEA DE POBREZA, SEGÚN ÁREA DE RESIDENCIA, REGIÓN NATURAL	52
Figura N° 8 Perú: Población Económicamente Activa Ocupada, según actividad económica 2015-1 Semestre	53
Figura N° 9 Producción de Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura en el Perú	54
Figura N° 10 PBI del Sector Agropecuario - Agrícola (millones de Soles).....	54
Figura N° 11 Empresas formales en el Perú	55
Figura N° 12 Empresas formales desde el 2007-2015	56
Figura N° 13 Evolución de las empresas formales	56
Figura N° 14 Empresas formales por estrato empresarial	57
Figura N° 15 MIPYME formales por sectores económicos	58
Figura N° 16 Exportaciones según sectores económicos (Millones de dólares)	59
Figura N° 17 Consumo Mundial del Café	60
Figura N° 18 Producción de Café Total, Arábicos y Robusta.....	60
Figura N° 19 Principales Mercados de Exportación de Café 2014	61
Figura N° 20 Producción de Café en Grano 2005 - 2014.....	62
Figura N° 21 Producción total de países Exportadores - Al 31/10/2017.....	63
Figura N° 22 Resumen de Exportación del Café en Grano (Verde)	64
Figura N° 23 Producción regional del café	65

Figura N° 24 Condiciones de clima, suelo y altitud en las zonas cafetaleras del Perú ..	66
Figura N° 25 Altura de las zonas cafetaleras.....	67
Figura N° 26 PH de las zonas cafetaleras.....	68
Figura N° 27 Temperatura de las zonas cafetaleras.....	69
Figura N° 28 Precipitación de las zonas cafetaleras.....	70
Figura N° 29 Diseño de experimento	73
Figura N° 30 Ecuación para hallar tamaño de muestra de muestreo aleatorio simple ...	74
Figura N° 31 Proceso productivo del café.....	75
Figura N° 32 FODA de los caficultores de VILLA RICA	76
Figura N° 33 Hectáreas por MYPE	77
Figura N° 34 Capacidad Total Utilizada	77
Figura N° 35 Producción de las MYPES (quintales por hectárea).....	78
Figura N° 36 ¿Cómo mides que el empleado ha llegado a la producción diaria?.....	80
Figura N° 37 ¿Se da algún tipo de incentivo?	80
Figura N° 38 ¿Existe algún tipo de comunicación entre los encargados?.....	81
Figura N° 39 ¿Realizó acciones para mejorar las producciones anteriores?.....	82
Figura N° 40 ¿A qué proveedores les compra sus insumos?.....	82
Figura N° 41 ¿Suele disminuir sus precios por no cumplir con los requisitos del cliente?	83
Figura N° 42 ¿Poseen registros formales de los costos que realizan?.....	84
Figura N° 43 ¿Conocen el concepto de costos?	85
Figura N° 44 ¿Cuánto te cuesta hacer un quintal de café de oro verde?	85
Figura N° 45 ¿Qué es lo que realizan cuando falta dinero para la compra de productos?	86
Figura N° 46 ¿Cuánto dinero aproximadamente les piden al banco?.....	87
Figura N° 47 Árbol de Causas de baja productividad	88
Figura N° 48 Mapa de Proceso General	91
Figura N° 49 Diagrama Relacional de los caficultores de Villa Rica	93
Figura N° 50 Salida de Actividades	94
Figura N° 51 Esquema del Subproceso de Costos	96
Figura N° 52 Flujograma de Planificación del Presupuesto de los Recursos.....	98
Figura N° 53 SIPOC – Planificación de Presupuesto de los Recursos.....	99
Figura N° 54 Flujograma del Costos Agrícola Directos e Indirectos	102
Figura N° 55 SIPOC – Costo Agrícola Directo e Indirecto	103

Figura N° 56 Flujograma de Control de Presupuesto.....	107
Figura N° 57 SIPOC - Control de Presupuesto	108
Figura N° 58 Flujograma de Capacitación	111
Figura N° 59 SIPOC - Capacitación de Costos	112
Figura N° 60 Cantidad de artículos usados	126
Figura N° 61 Cantidad de artículos por años.....	126
Figura N° 62 Matriz de validación de expertos.....	130
Figura N° 63 Matriz de validación para los dueños de las fincas.....	131
Figura N° 64 Respuesta del validador Alex Rodas Moali.....	131
Figura N° 65 Resultado de los indicadores de Alex Rodas Moali	132
Figura N° 66 Respuesta del Validador Miguel Ángel del Prado Martínez	133
Figura N° 67 Resultado de los indicadores de Miguel Ángel del Prado Martínez.....	134
Figura N° 68 Respuesta del Validador Miguel Ángel Esteban Navarro	135
Figura N° 69 Resultado de los indicadores de Miguel Ángel Esteban Navarro.....	135
Figura N° 70 Respuesta de Jean Recker.....	136
Figura N° 71 Resultado de indicadores de Jan Recker.....	137
Figura N° 72 Respuesta de Mina Ranjbarfard.....	138
Figura N° 73 Resultados de los indicadores de Mina Ranjbarfard.....	138
Figura N° 74 Respuesta de Carlos Hernán Artieda	139
Figura N° 75 Resultado de los indicadores de Carlos Hernán Ariteda	140
Figura N° 76 Respuesta de Karim Charaf	141
Figura N° 77 Resultado de los indicadores de Karim Charaf.....	141
Figura N° 78 Respuesta de Eduardo Treviño	142
Figura N° 79 Resultado de los indicadores de Eduardo Treviño	143
Figura N° 80 Puntuación por parte del dueño de la finca.....	144
Figura N° 81 Puntuación promedio de los validadores	144
Figura N° 82 Puntuación de los validadores	145
Figura N° 83 Puntuación de la matriz de impacto.....	146
Figura N° 84 Matriz de impacto general	147
Figura N° 85 Matriz de impacto del proceso de costos	148

Tablas

Tabla N° 1 Resumen de la información.....	78
Tabla N° 2 Resumen de resultados.....	89
Tabla N° 3 Entregables por Capítulos	116
Tabla N° 4 Información empleada en el capítulo I.....	117
Tabla N° 5 Resumen del diagnóstico general y específico.....	127
Tabla N° 6 Entregables de la Propuesta de Costos.....	128
Tabla N° 7 Puntaje para la validación	129
Tabla N° 8 Indicadores de la Matriz.....	129

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es la adaptación de una propuesta basa en la gestión de costos para las MYPES cafetaleras ubicadas en Villa Rica – Oxapampa, la cual será un apoyo para los caficultores que poseen pocos conocimientos en temas de costos, con la finalidad de obtener mejores resultados monetarios. Así mismo, la metodología planteada en el trabajo de investigación se realizará bajo la gestión de procesos y apoyada por juicio de expertos para que sea viable.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el crecimiento económico del Perú se ve reflejado en el aumento del Producto Bruto Interno (PBI). Así mismo, el Instituto Nacional Estadístico e Informática (INEI) ha demostrado que gracias a los resultados obtenidos por el PBI ha existido una reducción del desempleo en las diferentes partes del Perú, esto es gracias a las leyes que han promovido el aumento de las micro y pequeñas empresas (MYPES), las cuales han ido incrementando en los últimos años

Las MYPES son empresas de diversos emprendedores de nuestro país, las cuales abarcan más del 90% en el mercado peruano. Sin embargo, son empresas que la mayoría de empresarios no cuentan con conocimientos académicos completos y solo se basan en la experiencia vivida en sus negocios. También, presentan limitaciones para poder crecer porque no cuentan con los procesos, que se adapten a su forma de trabajo más adecuada de como lo viene haciendo sus labores hasta el momento.

Ante la problemática mencionada anteriormente, se hizo un grupo de investigación que desarrolle un trabajo académico bajo la herramienta de gestión por procesos, con la finalidad de que sea una ayuda para los encargados o propietarios de las MYPES. Esta herramienta ayudará que las MYPES puedan mejorar sus procesos y definir un objetivo que ellos deseen alcanzar.

Por último, En este trabajo de investigación se analiza el problema principal de las MYPES en el área de costos porque esto tipos de empresas no presentan conocimiento o estos son nulos sobre la identificación de los costos y el control, porque al no saber sobre esta área pueden existir pérdidas monetarias fuertes, que pueden originar hasta la pérdida del negocio. El presente documento propone una propuesta de costos basado en la gestión por proceso que puede ser utilizado en las MYPES. Además, cuenta con 5 capítulos en los cuales se explica la importancia del trabajo de investigación.

Capítulo 1: Marco Teórico

En capítulo 1 del proyecto de investigación, se analizará la importancia de la gestión por procesos que se debe diseñar en las MYPES, con el objetivo de solucionar el problema que abarca a toda Latinoamérica, especialmente a Perú, que es un país que se encuentra en crecimiento económico. Además, para el apoyo de este capítulo se utilizan artículos con 5 años de antigüedad, que sustentan la viabilidad del proyecto, apoyando a los caficultores de Villa Rica.

1.1 Estado del Arte

Los autores Stampini, Robles, Sáenz, Ibararán y Medellín (2015) mencionan que los últimos años en América Latina ha disminuido notablemente en la incidencia de pobreza y desigualdad. Del mismo modo, el Banco Mundial (2016) señala que en Latinoamérica y el Caribe se logró una reducción de la pobreza de aproximadamente en 33.6 millones de personas, las cuales que dejaron su condición de pobreza. Los factores involucrados en esta reducción son explicadas en la investigación que realizó Bucca (2016) sobre las sociedades individualistas y estructurales, menciona que son dos tipos corrientes que explican sobre la desigualdad en los países. Por un lado, las sociedades individualistas se encuentran atadas en el desarrollo de las personas, es decir, en el trabajo duro, la inteligencia y la ética que son los factores principales de la riqueza. Por otro lado, las sociedades estructurales analizan la consecuencia de las personas que no pueden manejar la pobreza por la condición económica en que se encuentran. No obstante, los conceptos de pobreza como los de desigualdad se deben tomar de forma integrada, debido a que el desarrollo de uno no se puede comparar con el otro, así lo afirma OXFAM (2014) y Navarrete (2016). Además, Navarrete (2016) resalta que la población más pobre no logra controlar el 10% de sus riquezas en los países más avanzados y en las naciones en desarrollo, es decir, en temas internacionales Latinoamérica se encuentra en la región con mayor desigualdad en comparación a los demás países.

Castillo (2016) refuerza la idea anterior, porque señala que la pobreza tiene un aspecto excesivamente estructural, esto se da por la existencia del poder de desigualdad y aparición de estilos de vida muy diversificadas. La pobreza se origina y se mantiene mediante las distintas maneras que son estructurales y simbólicas, por la conexión que existe entre la economía y la cultura.

Bucca (2016) tiene un punto de vista afirmativo con el tema de la existencia de patrones de clases socioeconómicos en Latinoamérica, donde se señala que las personas con una carrera profesional, técnica o que se encuentren en una estable posición económica, opinan que la desigualdad en los países tienen como origen las condiciones en la que uno nace y crece. Sin embargo, las personas que no poseen tantos recursos opinan que el éxito de la vida se encuentra básicamente en el desarrollo de cada uno. Por ejemplo, los países en los que se refleja lo mencionado son Argentina, Brasil y Chile, ellos poseen una forma estructurada, lo cual los lleva a presentar una menor desigualdad. No obstante, Perú y

Guatemala son los países con mayor índice de individualidad. Estas diferencias mencionadas, generan a los países una gran corriente de oportunidades potenciales en el ámbito individual, ya que la sociedad peruana presenta un gran esfuerzo por mejorar.

En la última década el Perú, según OXFAM (2014), ha tenido un crecimiento económico de 5.9%. No obstante, posee un alto índice de pobreza por la desigualdad fundamentalmente expresada por las crecientes brechas de carácter económico, pero también por las sociales, de género, étnicos, entre otras existentes entre aquellos que disfrutan de una posición segura y privilegiada dentro de una sociedad y aquellos que por diversas razones ven limitados sus derechos: un empleo decente, un ingreso suficiente, una alimentación adecuada, una vivienda segura. Para ellos y sus familias.

El autor Adrianzen (2013) encontró que el crecimiento económico y la reducción del índice de pobreza del Perú existe una gran conexión. También, señala que el índice de pobreza en nuestro país se ha reducido en el periodo del 2001-2011, la tasa dio como resultado una dispersión regional. Igualmente, la conexión que existe entre la evaluación de los gastos públicos y la tasa con respecto al PBI no es muy representativa, por lo cual, requeriría una mayor investigación que tenga una reforma en los presupuestos del estado.

El Banco Mundial – BIRF.AIF (2017), señala que el Perú es un país que se encuentran en un crecimiento económico pronunciado y acelerado en Latinoamérica y el Caribe, debido a que en los últimos 10 años posee unas tasas de crecimiento promedio de 5.9% en el PBI. Asimismo, el sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. No obstante, los autores Brenes, Camacho, Ciravegna y Pichardo (2016) garantizan que el proceso del crecimiento económico se da lentamente, porque cada vez es más complicado lograr beneficios y extenderse en mercados de los diferentes países de Latinoamérica. Las compañías que alcanzan sus objetivos, lo hacen porque invierten en un área de innovación, esto ayuda a diferenciar sus estrategias planteadas, y disponer de colaboradores que cuenten con empresas multinacionales, agencias gubernamentales y diferentes organizaciones con la finalidad de desarrollar sus ventajas competitivas.

Los autores Brenes, Camacho, Ciravegna y Pichardo (2016) mencionan que las cadenas de valor de gran variedad de empresas que se encuentran en América Latina poseen un gran avance por la implementación de estrategias que la diferencia ante las demás

industrias tradicionales, en este caso es la agroindustria. Por ello, los autores Barrantes y Hopkins (2016) mencionan que la incidencia de la pobreza se puede reducir por el aumento de número de establecimientos dedicados a la agricultura. También, se puede detectar que en los lugares donde se desarrolla más la agroindustria tiene un efecto potente, lo cual puede originar la disminución de la pobreza.

Apoyando la idea anterior, el autor Brown (2013) menciona que algunos países tienen la gran ventaja de aumentar el PBI mediante actividades agrícolas. También da a entender y a conocer los factores que afectan a la economía agrícola, debido a que esta actividad puede ayudar a las personas más necesitadas en diferentes países y así puede evitar la escasez de recursos. A través de estas circunstancias, la producción del sector agrícola ha aumentado con respecto a su contribución en el desarrollo económico, donde se busca la necesidad de acceder a la producción y a los mercados de insumos; poseer una excelente infraestructura de transporte, comercialización y transformación de los productos; impuestos y políticas comerciales que no discriminen el producto; una alta tasa de inversión en la investigación y extensión del sector agrícola; iniciar la fomentación de los derechos de propiedad; desarrollo de puestos de empleos diferentes al de sector agrario; para lo cual es primordial el compromiso de las instituciones y el gobierno.

Los autores Escobal y Armas (2015) añaden que en las zonas rurales del Perú la pobreza ha disminuido, esto se debe a una gran variedad de factores como: ingreso a los bienes y servicios públicos; intermediarios que adquieran los productos agropecuarios que cosechan en sus tierras, disminución de la tasa de emigración a otras provincias y aumento de la tasa de inmigración a otros países, lo cual permite aumentar la mano de obra suficiente para incrementar la productividad. No obstante, el factor principal es el desarrollo del sector agrícola, siendo éste el más favorecido en la zona rural, ya que se crean nuevos puestos de trabajo que mejoran la calidad de vida de los pobladores de la zona.

Los autores Ortega y Ramírez (213) señalan que en las zonas cafetaleras la pobreza ha aumentado y esto es ocasionado por los familiares de los agricultores de café que buscan mejores oportunidades salariales en otros lugares para poder sobrevivir, lo cual llevó a que el sueldo de los operarios se reduzca o la contratación sea de poco personal para la actividad, puesto que si la migración interna por parte de las personas es de manera constante, la actividad agraria se encontraría en peligro.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015) las MYPES son las empresas que logran generar 47% de puestos de trabajos (aproximado de 127 millones de personas). También son vitales en la economía, las personas pueden encontrar trabajo porque son empresas productivas y son la prosperidad en el crecimiento económico. En otras palabras, apoyar a las MYPES y en general a las MYPIMES, ayudará a contribuir con el crecimiento y eficacia del sistema financiero del país, lo cual origina que el Perú se encuentre en vías de desarrollo.

Además, el autor Pantigoso (2015) menciona que las micro, pequeñas y medianas empresas son el punto de partida para el crecimiento colectivo en nuestro país porque su gran aporte a la economía es de un aproximado de 99.6% del total de empresas, las cuales aportan un 47% de al PBI y posee un 80% en la PEA. También, el autor Gomero (2015) resalta que las MYPES son la fuente principal que incrementa el aporte del PBI por la Universidad Espíritu Santo del Ecuador (2016) señala que el Perú en Latinoamérica posee la mayor cantidad de microempresas. Igualmente, el autor el autor Pantigoso (2015) señala que según los estudios realizados por la empresa Ernst-&-Young (EY). Los grandes emprendedores de negocios poseen mayores retornos y éste retorno es alto para la sociedad. Ante esto, se puede resaltar que existe una relación entre la MIPYME y el crecimiento económico del país.

Pantigoso (2015) añade que el gran apoyo a las MYPES genera un mayor beneficio en la estabilidad económica por parte del trabajador, ya que logra ver la mejora de la calidad del empleo que realizan y los ingresos que obtienen. Además, la sociedad se encuentra beneficiada con el aumento de la productividad y esto conlleva a que el Perú se vuelva un país con mayor competencia y un gran desarrollo económico. Por eso, se puede decir que las MYPES son la base principal del desarrollo económico del país, ya que son generados de empleo a nivel mundial y ayudan a reducir la pobreza y el funcionamiento de la economía.

Por otro lado, las encuestas realizadas por el INEI (2014) a una cierta cantidad de MYPES, reafirman los problemas que ya se han identificado por expertos en el tema acerca de la baja capacitación que poseen los trabajadores, ya que es un factor que afecta directamente a la productividad. La identificación de este problema se dio en las respuestas obtenidas por las encuestas, las cuales confirmaron que solo el 2.4% de los trabajadores (los que participaron en la encuesta) que se encuentran en las MYPES, han

recibido una correcta capacitación. También, se analizaron la productividad de las MYPES en el Perú de acuerdo al valor de la proporción entre el valor de la producción con relación al valor del consumo intermedio en el cual dio como respuesta 1.5 de productividad en promedio general. Por ello, al presentar un bajo porcentaje de productividad, va en relación a la baja capacitación de los empleados. Según la misma encuesta, solo el 4.4% de las MYPES del Perú han registrado gastos en la capacitación de su personal.

El autor Ravelo (2012) menciona que las MYPES son generadores de empleo porque representan el 62% de la fuerza laboral del país, por lo tanto, resultan ser una pieza fundamental en el crecimiento económico del Perú. No obstante, afirma que nuestro país es considerado a nivel mundial, como uno de los países que tiene una mayor generación de iniciativas emprendedoras en el mundo y que se encuentra entre los países en los que sus empresas poseen una alta tasa de mortalidad. Según, lo estimado por el autor el 50% de las MYPES quiebran antes del primer año por falta de conocimiento de las herramientas de gestión, la informalidad en sus operaciones y la improvisación, lo que influye en la baja productividad y competitividad, lo cual es igual a poseer una menor rentabilidad y a la desaparición de la empresa.

Los autores Avolio, Mesones y Roca (2011) afirman que las MYPES son la base que impulsan a los países en desarrollo debido al impacto producido por generar empleo y reducir la pobreza. Por un lado, con la ayuda del estudio Global Entrepreneurship Monitor que se realizó en nuestro país, se afirma que solo el 25% de las MYPES sobrepasan la barrera (42 meses) y del 25% solo el 3% generan productos innovadores o logran el ingreso a nuevos mercados.

Avolio (2012) menciona los motivos principales de la obstaculización en el desarrollo de las MYPES, donde los factores se agrupan con las distintas áreas, las cuales deben tener gran importancia para mejorar la situación actual y la mortalidad empresarial como señaló Ravelo (2012). Las áreas que son afectadas son administrativos (Gestión de recursos humanos, temas contables y financieros, gestión administrativa y capacitación), operativos (Estrategias de marketing, establecimientos de precios, producción control de inventarios, proveedores), estratégicos (Acceso a capital, Investigación de mercados y planeamiento a largo plazo), externos (Corrupción/informalidad, tecnología, competencia y estado) y Personales (Motivación de terceros, educación y experiencia). Por otro lado, Avolio

(2012) menciona que una de las principales soluciones para evitar los obstáculos es la comunicación entre los integrantes de las empresas, con el fin de lograr una mejor organización laboral. Si se crea una visión transversal en la organización, se logra identificar con mayor facilidad aquellos procesos críticos que sirven para maximizar su performance, cuya finalidad es obtener mejores resultados alineados con los objetivos que se plantea la empresa.

Para completar la idea anterior, los autores Arevalo, Escalona, Ramos y Domínguez-Muñoz (2016) señalan que en la actualidad, la mayoría de las organizaciones toman la gestión por procesos, que es definido por buscadores como una ventaja estratégica para apoyar a las operaciones de la empresa. La mayoría de estos procesos también implican tareas internas como actividades de la colaboración con otras organizaciones. Además, menciona que se identifican diferentes perspectivas en un sistema de gestión por procesos, control, organización, caso y tiempo. Son definidas de la siguiente manera: La perspectiva de control se centra en la actividad de la organización, por lo que permite representar el flujo de control de un proceso, la perspectiva organizacional se centra en la información sobre los recursos, es decir, que actores (por ejemplo, personas, sistemas, funciones y departamentos) participan en las actividades y cómo se relacionan, la perspectiva del caso muestra las propiedades de los casos. En caso sigue una trayectoria específica en el proceso dependiendo de los causantes que trabajan en ella, pero también puede ser caracterizado por los valores de los elementos de datos correspondientes y la perspectiva del tiempo se refiere a los eventos del tiempo, debería ser posible descubrir cuellos de botella, medir los niveles de servicio, monitorear la utilización de los recursos y predecir el tiempo de procesamiento restante en caso de ejecución. También podemos contemplar una perspectiva de datos que implica el flujo de datos de transición entre las actividades y los almacenes de datos que, a su vez, representan la capa de persistencia de datos empresariales.

Los autores Meidana, García-García, Escalona y Ramos (2017) mencionan que los procesos se han convertido en un activo importante para la vida diaria en las organizaciones, ya que un negocio adecuado por gestión de procesos puede ayudar a una organización a lograr los objetivos planteados. Sobre todo, es importante gestionar de manera óptima estos procesos vitales para el desempeño de la organización con el fin de mejorar continuamente, por lo tanto, aumentar la productividad y la competitividad dentro de la organización. Además, Lemańska-Majdzik y Okręglicka (2015) mencionan

que la gestión por procesos de negocio en una empresa es un enfoque de gestión centrado en optimizar las formas en que los procesos empresariales se llevan a cabo en las organizaciones.

Van der Aalst (2012) confirma que la gestión por procesos se debe valorar como algo simple, puesto que si no se cuenta con esta herramienta, las empresas se consideran simples. Por otro lado, el autor hace mención que existen diferentes componentes que son relevantes para la aplicación de un sistema BPM, donde se encuentra lo siguiente: las empresas deben contar con una visión a futuro. El BPM solicita que los administradores de las organizaciones tengan una visión y un enfoque establecido. Además, Van der Aalst (2012) menciona que existen procesos prácticos en donde se busca la estandarización y una eficiente operación de todos los trabajadores. Los dueños de los procesos deben tener en cuenta que los colaboradores no se encuentran suficientemente capacitados, o que no pueden seguir las instrucciones establecidas, ya que la contribución de los operarios es de gran importancia para la implementación del sistema. También, se debe controlar los procesos mediante indicadores o métodos similares para mantener la productividad, esto es de gran importancia porque la implementación de los procesos se tiene que dirigir a la rentabilidad empresarial, es decir, al implementar la gestión por procesos no debe afectar la calidad de los productos o servicios.

Los autores Llanes-Font, Isaac-Godínez, Moreno-Pino y García-Vidal (2014) mencionan que existen distintos casos en los cuales varía la situación presentada anteriormente. Un claro ejemplo son las empresas cubanas porque se encontraban limitadas al tratar de implementar la gestión por procesos, ya que estas empresas no identifican los procesos internos o independientes y cuando se realiza un gráfico de procesos las organizaciones no logran reconocer su interconexión, siendo un limitante para comprender los procesos. Por otro lado, los autores Hernández, Nogueira, Medina y Marqués (2013) nos indican cómo la aplicación de la gestión por procesos, dio un buen resultado en una empresa de servicio, donde ya se tenían claro elementos que posee la gestión por procesos y cada vez poseen una mayor eficiencia, eficacia y calidad en sus servicios.

Los autores Ricardo, Medina, Nogueira y Núñez (2015) afirman que la gestión por procesos parte de la necesidad de alinear los procesos con la estrategia, la misión y los objetivos de la institución y el fundamental protagonista en la ejecución son los propios procesos empresariales. Por ello, el punto de análisis lo constituye la gestión de la

empresa basada en los procesos que la integra. También, mencionan que el enfoque de procesos es una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que tenga presente a sus clientes al diseñar y estructurar sus procesos.

Además, los autores Ricardo, Medina, Nogueira y Núñez (2015) mencionan que para lograr la efectividad mediante la gestión de los procesos, la empresa debe tener los procesos bien identificados. Con esto alcanzar a mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y posibilita diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua su mejora. En donde, se puede sintetizar algunos beneficios de la mejora procesos, disminuir los recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra), y aumentar la eficiencia, disminuir los tiempos y aumentar la productividad, disminuir los errores, a través de la prevención y ofrecer una visión sistemática de las actividades de la organización.

Los autores Céspedes, Lavado y Ramírez (2016) identifican que la productividad es mayor en los sectores de minería y electricidad, por otro lado los sectores con menor productividad son los primarios, como agropecuario y pesca. La región de Lima Metropolitana reporta los mayores niveles de productividad, mientras que las regiones menos productivas corresponden a Apurímac y Huancavelica. Las brechas de la productividad regional respecto a la región Lima Metropolitana son similares cuando se controla por tamaño de la empresa. Se encuentra que la productividad es mayor en empresas grandes y en empresas que tienen más tiempo operando en el mercado. Además, la caracterización de la productividad requiere un análisis a nivel de sectores económicos, región geográfica, tamaño de la empresa y edad de la firma.

Los autores Ali, Bowen, Deininger y Duponchel (2016) mencionan que la deficiencia de la productividad en el sector agrícola es por la mano de obra, desigualdad de ingresos, pérdida de la productividad agregada y la magnitud específica del país. Además, menciona que como fuentes de desigualdad y pérdida de productividad, la magnitud del país y los factores que impulsan la baja productividad son de gran interés para los responsables políticos.

Para complementar la idea anterior, los autores Kurniawati y Yuliando (2015) mencionan que las empresas tienen un papel central en la economía nacional. Desafortunadamente,

todavía tiene un dominio de baja productividad, un claro ejemplo son las empresas de productos alimenticios. Además, estas empresas se enfrentan a problemas en la calidad de los recursos humanos, la tecnología, el conocimiento, facilidad, acceso a capital, competencia de desequilibrio, al mercado e información.

Los autores Rodríguez y Velásquez (2014) mencionan que la disminución de la tasa de productividad de una empresa tiene como efecto el aumento del costo unitario de la mano de obra y los precios al consumidor. Al plantear que el mejoramiento de la productividad implica la selección de técnicas apropiadas en función de las características de la empresa y el diseño de un plan para implementarlas. Además, señalan que el mejoramiento de la productividad es un proceso de cambio que debe concebirse en la empresa como una estrategia de supervivencia ante las condiciones de competitividad global, en las que el mínimo detalle empieza a establecer la diferencia que a la larga definirá el producto ganador en el mercado. También, cuando en las organizaciones realizan mejoras en la productividad, se puede entonces ofrecer productos a precios más competitivos, lo cual lleva a un aumento en las ventas y en los beneficios, tanto para la empresa como para los trabajadores. En relación a esto al incrementar la productividad se puede mejorar el estándar de vida.

Rodríguez y Velásquez (2014) mencionan que los supervisores de las empresas, pueden mejorar la productividad de los empleados mediante: capacitación, comunicando claramente la necesidad de criterios de modo que los trabajadores entiendan que se espera de ellos, eliminando el tiempo ocioso, los descansos prolongados y las salidas antes de la hora, incorporando la calidad desde principio a fin de eliminar el reprocesos, fomentando la asistencia y reduciendo la rotación en los grupos de trabajo, reduciendo los accidentes, mejorando las mediciones de la producción, eliminando o reduciendo las descomposturas de los equipos o maquinarias, realizando un seguimiento del desempeño y emprendiendo las medidas correctivas oportunamente, y propiciando la participación de los empleados en los procesos de mejoramiento, a través de la formación de equipos especiales para el mejoramiento de la productividad. Además, las mejoras en la productividad no necesariamente requieren de grandes inversiones. Son varias las técnicas que se pueden utilizar para lograr incrementos en la productividad entre las cuales están: Ingeniería de métodos, sistema de sugerencias, enriquecimiento del trabajo, planes de incentivos, promociones y participación del trabajador.

Rodríguez y Velásquez (2014) mencionan que el éxito de las empresas dependerá del grado de participación que tienen los trabajadores en el establecimiento de las metas. Si consideran el reto como suyo o como una imposición por parte de la gerencia. Estos últimos pueden originar apatía, resistencia y por consiguiente falta de compromiso. Más aún, el mejoramiento de la productividad en una organización no es una moda o un esnobismo, sino que es un elemento que debe estar presente todos los días en el ambiente de trabajo. Además, lo planteado apunta hacia la sensibilización, tanto de la gerencia como de los trabajadores, hacia concebir el mejoramiento de la productividad como un proceso permanente y no como una reacción ante unos resultados no deseados.

Los autores Frederick, Harrison y Akroyd (2013) mencionan que las pequeñas empresas, las cuales desempeñan un papel importante en muchos países porque contribuye a las comunidades locales y a la economía, pero poseen una atención limitada en la gestión de costos. Además los autores Avolio, Mesones y Roca (2012), comentan sobre los problemas que evitan que las MYPES crezcan económicamente, siendo un factor los temas contables y financieros, por el tema que los dueños de estas empresas no cuentan con algún conocimiento avanzado en temas de costos. Además, no cuentan con registro contables sobre las operaciones que realizan, ya que son apuntados en cuadernos o cálculos mentales, esta idea es reforzada por los autores Parra y Beatriz (2016) quienes afirman que las empresas deben controlar los costos desde el proceso de producción hasta la presentación del producto final mediante el apoyo de registros para poder mantener un control sobre las operaciones realizadas.

Para reforzar la idea anterior los autores Wang y Yang (2014) mencionan sobre las causa que dificultan el financiamiento de las MYPES como el sistema de gestión y sistema financiero incompletos, falta de promesas efectivas de préstamos, poca competitividad en el mercado y la capacidad débil de soportar riesgos, poca atención de los bancos comerciales y sistema de garantía de crédito imperfecto. Además, los autores Jiménez, Rojas y Ospina (2013) mencionan que las MIPYMES al no tener un plan de financiamiento, pueden hacer que estas se encuentren en un gran riesgo económico. También, en la actualidad las empresas deben sobrevivir mediante la innovación y competitividad, por ende, deben desarrollar una planeación estratégica financiera basándose en indicadores financieros que realicen su maximización en utilidades mediante decisiones correctas. No obstante, no poseen un fácil acceso a obtener un crédito bancario lo que afecta a sus ingresos y utilidades. En cambio, los autores Ugaz y Moreno

(2014) mencionan que para las MYPES, al tratar de reducir sus costos es mediante la formalización, ya que esto les permite lograr tener un acceso a créditos bancarios sin ningún problema. Este acceso ayudaría a las empresas a obtener financiamiento ante la adquisición de nuevos insumos que ayuden agilizar el proceso de producción.

Broccardo (2014) menciona que las MYPES no tienen tan desarrollada las herramientas de la gestión de costos, la cual es considerada un factor clave por el éxito de la empresa que permite a la gerencia alcanzar metas en términos de manera efectiva y eficiente. No obstante, Duque y Osorio (2013) mencionan que la contabilidad de costos se encuentra ligada con la mejora de la competitividad y la productividad de las empresas y también con su contabilidad financiera porque ayuda a determinar los costos empresariales, siendo uso vital de múltiples registros de costos. Además, los autores mencionan que deben tener un sistema de información de costos que sea de confianza, para realizar la toma de decisiones. Con el fin de complementar esta idea el autor Suárez (2013) indica que mediante el control de gestión de la cadena valor es el objetivo principal para lograr el éxito y la continuidad de las organizaciones en el mercado, pero principalmente realiza la reducción de costos. Todo esto se logra mediante la contabilidad de gestión y sus opciones en direccionar de manera correcta y controlar las organizaciones.

Mina (2014) señala que la ética y la contabilidad de gestión son fórmula para que poder desempeñar en óptimas condiciones las actividades tanto internas como externas de la organización. Además, el logro que pueden alcanzar de forma empresarial es la sostenibilidad y el crecimiento de la organización, sin esto la empresa puede decaer porque el área de contabilidad necesita datos precisos para poder tener una mejor gestión empresarial. Para lograr alcanzar el crecimiento de la organización, el autor Alcoy y Ripoll (2014) señala acerca de la importancia que los costos tienen relación con el área comercial, ya que en la actualidad forman parte en la comercialización de los productos, siendo posible el crecimiento de las empresas mediante la generación de utilidades.

Para complementar la idea anterior, la autora Montell (2013) menciona el objetivo de la contabilidad que tiene cada empresa, el cual es brindar una información clara y concisa que sirva de gran ayuda para la toma de decisiones esto va a cambiar dependiendo a quién va ser entregada la información y que decisiones deben tomar. Además, los autores Falcón, Jorgelina y Triveño (2016) resaltan la importancia de la información que se traslada como el gasto operativo de las compañías, ya que estas no le toman una gran

importancia. Por ello, algunas empresas que no realizan obtener una gran información, logran perder dinero en vez de lograr grandes ahorros.

El autor Artieda (2015) en su artículo menciona la aplicación de las herramientas estratégicas, los sistemas de costos pueden generar un valor agregado en los procesos de gestión que tienen las empresas.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Pobreza y Economía

1.2.1.1 Pobreza

La Real Academia Española (2017) nos menciona que pobreza es una cualidad de las personas pobres, refiriéndose a estas como personas que no tienen lo necesario para vivir. Para complementar este concepto, el Instituto Peruano de Economía (IPE) define la pobreza monetaria como la situación en la que una persona no tiene el dinero para adquirir una canasta básica de alimentos.

1.2.1.2 Economía

La Real Academia Española (2017) nos menciona que está descrito como el conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo.

1.2.1.3 Desigualdad

Bucca (2016) menciona que la desigualdad se rige bajo el concepto de pobreza que consiste en la mala distribución de los recursos, por una alta variabilidad social, política, religiosa, género, cultural y entre otras.

1.3 Sector empresarial en el Perú

1.3.1 Sectores productivos en el Perú

El Instituto Peruano de Economía (2013) menciona que existen distintos sectores productivos que conforman las divisiones de la actividad económica. Estas divisiones están relacionadas con el tipo de proceso de producción que desarrollan

- El sector primario de la economía peruana se encuentra conformado por las actividades económicas agropecuarias, pesca y minería e hidrocarburos.

- El sector secundario de la economía peruana se encuentra vinculada con las actividades artesanales y de industria manufacturera, donde se encuentran manufactura, electricidad, agua y construcción.
- El sector terciario es el que se dedica a ofrecer servicios a la sociedad y a las empresas. Dentro de este grupo podemos identificar el comercio, transporte y comunicaciones, turismo y movimiento migratorio internacional.

1.4 MYPES

Las MYPES en el Perú juegan un papel importante en el desarrollo de nuestra sociedad y económicamente.

1.4.1 Definición de MYPES en el Perú

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014), menciona que las MYPES son consideradas la unidad económica que se encuentran conformada por una persona natural o jurídica, sobre la tutela de cualquier organización o gestión empresarial dentro de la legislación vigente, que posee como meta el desarrollo de actividades económicas de extracción, producción, comercialización de bienes o de servicios

La Ley N°30056, señala que las empresas se encuentran categorizadas según su facturación anual, donde la microempresa poseen una facturación anual de hasta 150 UIT y donde la pequeña empresa tiene una venta anual que oscila entre los 150 y los 1700 UIT.

1.4.2 Tipos de las MYPES

- Subsistencia: Lo que más resalta es que genera ingreso para el consumo inmediato, poseen una baja productividad que genera que no logren alcanzar lo que necesitan en su hogar. También, son identificados como negocios precarios o no poseen un lugar determinado donde puedan realizar labores.
- Acumulación simple: Tienen como objetivo planteado en invertir y crecer a través de la generación de excedentes. No obstante, trabajan en condiciones precarias y no poseen un buen nivel de ahorro, por lo general, el lugar de trabajo son los hogares de las personas.

- Acumulación ampliada: Tienen como objetivo planteado en invertir y crecer. Sin embargo, a diferencia que las microempresas de acumulación simple, las de acumulación ampliada se encuentran en una posición en el mercado, poseen un cierto grado de posibilidades de desarrollarse y crecer y suelen tener un local fijo y fuera del lugar donde vive el propietario.

1.5 Actividad agraria

1.5.1 Agricultura

Es el trabajo que se realiza sobre la tierra que se encuentre vinculado al cultivo de la tierra para la producción de alimentos.

1.5.2 Agricultura Orgánica

La Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura indica que esta se trata de una metodología de producción agrícola, la cual no utiliza insumos sintéticos (Fertilizantes, Pesticidas Fungicidas y entre otros).

1.6 Cooperativa

1.6.1 Definición de la Cooperativa

El Banco de la Republica Actividad Cultural (2016) menciona que las cooperativas son empresas económicas de interés social y de administración democrática. Está conformada por el mínimo de personas que puede conformar es de 20, salvo el caso de una cooperativa de producción agrícola en la cual el mínimo de personas es de 10.

1.6.2 Principios de la Cooperativa

El Banco de la Republica Actividad Cultural (2016) cuenta con 6 principios universales:

- La Afiliación: Este principio plantea que la asociación debe darse de forma voluntaria y debe ser accesible para aquellos que deseen acceder a los servicios de la misma y se encuentren dispuestas a hacerse responsables ante sus acciones.
- La Democracia: Son organizaciones que manejan el concepto democrático y sus funciones deben de ser asignadas al personal que sea seleccionado por los socios.

- El Interés: En caso de que se presente un interés se debe pagar un monto limitado y acordado por los miembros de la cooperativa.
- Los Excedentes: Los ingresos que genere la cooperativa deben ser compartidos entre todos los socios de una manera equitativa, con el fin de evitar conflictos.
- Educación: Es necesario construir una cultura de educación entre los asociados para que entiendan los aspectos y conceptos económicos y democráticos de la cooperativa.
- La Integración: La relación de intereses que puedan ser atendidos entre los asociados y las comunidades.

1.6.3 Tipos de Cooperativas

En el Perú existen diferentes tipos de cooperativas, entre las que podemos encontrar:

- Cooperativas agrarias
- Cooperativas de producción
- Cooperativas de servicio
- Cooperativas de transporte
- Cooperativas escolares
- Cooperativas de servicios educativos
- Cooperativas de viviendas
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Cooperativas de consumo

1.6.4 Objetivos de la Cooperativa Agraria

Uno de los principales objetivos que presenta la cooperativa agraria es que se basan en los diversos productos que participan de las actividades agrícolas que se organicen con la finalidad de cumplir objetivos comunes, tales son la compra de semillas que planean plantar en la cosecha, los fertilizantes, las maquinarias que se usa en estas actividades, en la administración de las obras y la debida atención a los animales entre otros quehaceres propios de la actividad que se realizan

1.7 Tipo de investigación

1.7.1 Nivel Explorativa

Arias (2006) señala que este tipo de investigación se realiza sobre un tema u objeto poco estudiado o desconocido, por lo cual sus resultados representan una visión aproximada sobre dicho objeto. Asimismo, Campos (2009) señala que la investigación exploratoria indaga sobre un tema que tiene cierto grado de novedad y su objetivo es presentar la situación del problema y como consecuencia de estas investigaciones se plantean otras investigaciones para posteriores y futuras hipótesis. Finalmente, Cazua (2006) menciona que la investigación exploratoria se basa en información que se encuentra en la bibliografía, hablando con quienes están ya metidos en el tema de investigación y estudiando casos individuales relacionados a la investigación.

1.7.2 Análisis Cualitativo

Izacara (2014) señala que la investigación cualitativa es entendida como un paradigma singular que engloba todos los acercamientos metodológicos no cuantitativos. Esto hace referencia a una escisión epistemológica entre dos visiones del mundo compartidas por diferentes grupos de científicos, que conciben de distinta forma los fenómenos sociales y utilizan metodologías caracterizadas por procedimientos y técnicas diferentes. El paradigma cuantitativo explica los fenómenos mediante el método hipotético-deductivo, que busca la justificación de hipótesis; mientras que el cualitativo busca comprender la realidad social por medio del razonamiento inductivo, cuyo fin es la construcción teórica. El procedimiento deductivo parte de lo general para llegar a lo particular, mientras que el inductivo parte de lo particular para conducir a lo general. Este aspecto constituye el principal atractivo de la investigación cualitativa. También, Gómez (2012) nos indica que según el enfoque cualitativo “el objetivo es describir y evaluar las respuestas generalizadas, con el objetivo de explicarlas, comprobar la hipótesis y obtener conclusiones.”

1.7.3 Diseño De Campo

Arias (2006) señala que el diseño consiste en la recolección de datos directamente de las personas investigadas, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin alguna manipulación o control de alguna variable, es decir, que el grupo de investigación obtiene información sin alterar las condiciones existentes. También, Cazua (2006) menciona que este tipo de

investigación estudia a los individuos en el mismo lugar donde viven, trabajan o se divierten, o sea, en su hábitat natural.

1.7.4 Levantamiento de información

Gómez (2012) señala que el muestreo aleatorio o al azar es el elemento más común para obtener una muestra representativa, en donde aquí cualquier individuo de una cierta población puede ser elegido al igual que otro de su población.

1.8 Herramienta de Investigación

1.8.1 Entrevista a profundidad

Robles (2011) nos señala que existen diferentes técnicas, en la investigación cualitativa, que ayudan a tener una proximidad con los fenómenos sociales, entre estas se encuentra la herramienta de la entrevista a profundidad, la cual juega un papel importante, ya que se construye a partir de reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes con el objetivo de adentrarse y comprender la realidad del estudio. Ello se basa en reuniones orientadas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.

El entrevistador es un instrumento más de análisis, ya que explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación. Asimismo, se crea un entorno más cercano y personal con el entrevistado.

Asimismo, la entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en él se plasman todos los temas que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado. El guion debe estructurarse con base en la hipótesis y los objetivos de la investigación, en él se incluirán una introducción donde el entrevistador dará a conocer el propósito de la entrevista, cómo estará estructurada y qué alcances se desean obtener. Es importante que los entrevistados tengan claro que toda la información que se obtenga se analizará con atención y cuidado, atendiendo en todo momento la confidencialidad de los datos.

1.9 Gestión por Procesos

Sánchez y Blanco (2014) señalan que en las últimas décadas las organizaciones han pasado por momentos de constantes variaciones, debido a la tecnología que avanza constantemente, sobre todo, haciendo que los clientes tengan una accesibilidad total de información; la disminución del ciclo de vida de los productos, convirtiendo la variable “tiempo” en una de las principales variables competitivas y el desarrollo de la calidad como concepto competitivo clave.

Ante esto, la mayoría de las empresas se encuentran obligadas a adaptarse y a mejorar continuamente para satisfacer sin ningún problema los múltiples requerimientos que existe en el mercado actual. Desde el año 2008, esta situación se ha vuelto crítica por la economía en la que nos encontramos sumergido. También, el ofrecimiento de las empresas que actúan de forma eficiente en cumplir las condiciones del mercado, es decir, que es lo que desea el cliente y en qué momento lo quiere. Efecto a esto, buscan inagotablemente nuevas fórmulas de gestionar que le sirva de ayuda a mejorar y mantenerse en el mercado.

La gestión por procesos en las empresas surge como un sistema de gestión orientado, por un lado a mejorar la eficiencia de sus procesos internos y, por otro a excluir todo aquello que el cliente no valora. Por eso, es una filosofía que todas las empresas deben tener en cuenta ante tiempos difíciles.

1.9.1 Conceptos Básicos

Para entender mejor la gestión por procesos, se deben tomar en cuenta estos puntos.

1.9.1.1 Proceso

Basado en la teoría de la ISO 9000:2008 la definición de proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Para Sánchez y Blanco (2014) un proceso está compuesto por un conjunto de actividades que guardan una relación que es lógica y secuencialmente ordenada. Así mismo, Nariño y otros autores (2013), el proceso sucede a partir de una entrada principal, después una transformación y al finalizar una salida con valor añadido.

Los elementos que posee son:

- Entradas (input)
- Salidas (output)
- Secuencias de actividades

1.9.1.2 Clasificación

El Instituto Andaluz de Tecnología clasifica de la siguiente manera:

- Procesos estratégicos: Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refiere fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideran ligados a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos: Están ligados directamente con la realización del producto y/o la presentación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- Procesos de apoyo: Dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

1.9.1.3 Herramientas para una gestión por procesos

- Mapa de procesos
- Documentos (Procedimientos)
- Diagramas de flujo
- SIPOC

1.9.1.4 Ventajas de la gestión por procesos

ISOTools nos menciona las ventajas que poseen las empresas al aplicar la gestión por procesos:

- Objetivos globales.
- Proliferación de actividades departamentales.
- Detectar y corregir errores.
- Creación de valor.
- Gestión efectiva y optimización continua.
- Capacidad de respuesta.

- Gestión integral de las transacciones.
- Reducir tiempos.
- Simplificar la gestión.
- Activo de estratégico clave.
- Asignación de recursos.
- Mejorar servicio al cliente.

1.9.1.5 Principios de la gestión por procesos

El Ministerio de Fomento (2005) menciona que la gestión por procesos tiene ocho principios que deben ser usados por las gerencias para lograr un óptimo desempeño:

- **Enfoque al Cliente:** Las organizaciones depende de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Compromiso del personal:** El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque a Procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque a la Gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en análisis de los datos y la información.

- Relaciones Mutuamente beneficiosas: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.9.1.6 Principales requisitos para adoptar un enfoque de gestión por procesos

La organización ISOTools menciona que los principales requisitos de las empresas para poder realizar un enfoque basado en la gestión por procesos es la afiliación de una tecnología que permita la automatización de los procesos del negocio. Por esta razón, la implantación de una nueva tecnología es necesario pero escaso sino está acoplado con otra serie de cambios organizacionales.

Los principales requisitos son:

- Conjunto dinámico de procesos.
- Alinear los procesos y recursos empresariales.
- Visión transversal de la organización.
- Implicación de los empleados.

1.10 Proceso de Costos

Como se ha mencionado anteriormente el Perú en los últimos años se encuentra en un crecimiento económico. Además, el Ministerio de Producción (2014) menciona que las MYPES en el Perú son alrededor de 99.4%, siendo las empresas que más aportan en la económica peruana.

No obstante, uno de los procesos de mayor importancia en toda organización es el proceso de administración, gestionar y controlar los costos de una empresa.

1.10.1 Definición de ingresos

Las Normas Internacionales de Información Financiera-NIIF (2016) menciona que son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio, distintas de las relacionadas con las aportaciones de inversores de patrimonio.

1.10.2 Definición de costos

La Universidad de la Punta del Gobierno de San Luis menciona que el costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la presentación de un servicio.

1.10.3 Definición de gastos

Las Normas Internacionales de Información Financiera-NIIF (2016) mencionan que los gastos se define que surgen de las actividades ordinarias de la empresa, es decir, se encuentran en los costos de ventas, los salarios y la depreciación. Además, adaptan la forma de una salida o depreciación de activos, como el efectivo y otras partidas iguales al efectivo.

1.10.4 Elementos de los costos

1.10.4.1 Mano de Obra Directa

La definición encontrada en el libro de Contabilidad de Costos (2016) menciona que la mano de obra directa representa el esfuerzo físico intelectual que realiza el hombre con el objeto de transformar los materiales en partes específicas o artículos terminados, utilizando su destreza, experiencia y conocimientos, facilita su labor con el uso de máquinas y herramientas dispuestas para el efecto.

1.10.4.2 Materia Prima Directa

La definición encontrada en el libro de Contabilidad de Costos (2016) menciona que la materia prima directa constituye en aquellos productos naturales o semielaborados y elaborados básicos, que luego de su transformación, se convertirán en artículos o productos terminados aptos para el uso o consumo. La materia prima directa es de fácil cuantificación y se lo identifica plenamente en el producto.

1.10.4.3 Costos Indirectos de Fabricación

La definición encontrada en el libro de Contabilidad de Costos (2016) menciona que los costos indirectos de fabricación de los productos y se refiere a los costos tales como servicios públicos (agua, luz y teléfonos), arrendamientos y equipos, etc.; junto a los materiales indirectos y mano de obra indirecta, conforman el grupo de los llamados costos indirectos de fabricación.

1.11 Caso de éxito

1.11.1 Caso de éxito 1

Tema: Introducing Direct Costing and Activity Based Costing in a Farm Management System a conceptual model

Objetivo Principal: Proponer un modelo de gestión de fincas que introducen enfoques modernos para administrar los costos en las empresas agrícolas: Costo Directo (DC) y Costeo Basado en Actividades (ABC)

¿Cómo plantearon el problema?

Con el fin de asignar los costos generales a los cultivos y productos finales, después de la identificación de las actividades, un controlador de actividad necesita ser identificado para cada actividad. La elección del controlador de la actividad debe ser coherente con el uso del recurso subyacente. En otras palabras, cada vez que se realiza la actividad debe generar el consumo del recurso subyacente y la misma cantidad de costos.

Para cada actividad, es necesario calcular la tasa de actividad, que es el costo unitario de una actividad. La actividad se calcula dividiendo el costo total de una actividad por el volumen total de la actividad. Es una práctica común no utilizar en el denominador el volumen global de una actividad, sino la capacidad global del recurso. El denominador presenta el volumen máximo que sería posible hacer con los recursos asignados a la actividad.

La Figura N° 1 muestra los factores de cada actividad específica que definimos para los diferentes tipos de recursos De acuerdo con la solicitud de simplificación, medimos el uso de los recursos principalmente en términos de duración, de acuerdo con la reciente formulación de Time- Driven ABC. También, se presenta algunas alternativas viables que se pueden considerar en la configuración del sistema.

Figura N° 1 Datos requeridos por el sistema ABC

Type of resource	Resource examples	Possible activity drivers	Measurement tool
Machinery	Tractor	Time	Data from the machine
		Fuel consumption	ISO BUS (starting time, ending time, rpm per minutes) Level control
		Maintenance	Cost per maintenance
Human Resources	Farmer Employee Seasonal worker	Time	Manual Badge
		Quantity or number of final products	Number of final products
		Path (meters) per field (crop)	GPS per person associated with a plant of the crops per period GPS per person (measures time and the entry/exit from a field)
			Machine ISO BUS (to be developed)
Material	Not reusable material	Quantity	
Service	Any service	Time	GPS Manual
		Upfront cost	Single cost of the service

Fuente: Elaboración por Giacomo Carli y Maurizio Canavari.

El paso final del procedimiento es la asignación del costo a los productos. La asignación de cada unidad de producto calculado multiplicando la tasa de actividad por la cantidad de actividad requerida por la unidad de productos. Esto se hace para cada actividad. El costo total del producto es la suma de los costos asignados más los costos directos.

¿Qué resultados se obtuvo?

- Un sistema que puede ser adquirido utilizando tecnologías automatizadas o con enfoques muy estructurados.
- Es un sistema diseñado para ser alojado en una nube, que hace que sea accesible desde diferentes lugares y también en el campo.
- Los dueños de las fincas estaban muy interesados por la interfaz de control de costos para los diferentes cultivos de sus fincas, estaban interesados en entender los impactos generales de los costos en los diversos cultivos, asignándoles no solo en función de la superficie terrestre, sino la complejidad del ciclo de producción.
- Realizar simulaciones simples en términos de análisis de lo que se relacionan con la variación en los precios de venta, extensiones cultivadas, la producción es por Hectárea (Ha).

1.11.2 Caso de éxito 2

Tema: Implementation of the Activity Based Costing Model for a Farm: An Australian Case.

Objetivo Principal: El entendimiento que el costeo ABC se puede implementar en la granja

¿Cómo plantearon el problema?

El modelo integral de costos basados en ABC que cubrirá todos los gastos de funcionamiento y material directo, esto fue desarrollado para S Ltd. An, en donde, se realizó un análisis de actividad para identificar los grupos de actividades para el modelo de cálculo de costos, esto se hizo mediante observación de campo y entrevistas, doce actividades, cosecha y poda, envasado, empaquetado, agrupación, recolección de cubos y carga, siembra, deshierbe, plantación cubierta de plástico, riego, fertilización, productos químicos de pulverización y otros. Todos los grupos de actividades, antes mencionados, se relacionan con las actividades normales de la granja sin importar las condiciones climáticas. Sin embargo, se realizaron algunas actividades agrícolas en condiciones climáticas extremas.

¿Qué resultados se obtuvo?

- Asignación de costos en cada actividad.
- Se usó el volumen de ventas que es considerado para la asignación de costos para los productos agrícolas.
- Implementación del sistema ABC podrían tener impacto de fiabilidad del coste.

1.11.3 Caso de éxito 3

Tema: On Application of ABC Approach in Management of Agri-scientific Research Cost

Objetivo Principal: El ABC enfoque que proporciona un costo exacto en el proceso de desarrollo de la información y mejora, y proporciona información científica para la toma de decisiones en materia de la fijación de precios de los productos y la toma de decisiones combinada.

¿Cómo plantearon el problema?

En la investigación y producción agro-científica, la idea básica del enfoque ABC es como sigue: añadir “actividad” entre “recursos” y “recursos agrícolas” la actividad es puente y enlace de recursos y productos agrícolas, los productos de investigación agro-científica consumen actividad y la actividad consume recursos de la investigación agropecuaria, el proceso de cálculo se puede resumir como “producto de la actividad de recurso”. En esencia, el coste de la actividad se centra en la actividad. Las instituciones de investigación agro-científica se transforman en una entidad integradora de una serie de actividades para satisfacer las demandas de la sociedad y del mercado formando una “cadena de actividad” de uno a otro y de dentro hacia fuera, separando, sumando y combinando con la ayuda de las actividades entre consumo de recursos y productos, finalmente formando el coste del producto y la gestión de costos ABC, enfoque hace la reflexión dinámica y el seguimiento de todas las actividades, por lo que puede funcionar completo en la toma de decisiones, planificación y control, mejorar constantemente el control de costo y el nivel de gestión.

¿Qué resultados se obtuvo?

- La necesidad de ampliar el enfoque del campo agropecuario.
- Favorecer el fortalecimiento de control interno y gestión.
- Factores reflejantes del costo.
- Análisis exacto sobre la efectividad de la entrada de costos.
- Fortalecimiento de la propiedad atribuible al costo de producción de la investigación científica.
- Mejorar el poder competitivo de los productos que se buscaron en la investigación científica.

1.11.4 Caso de éxito 4

Tema: Suggest solutions for diffusion and implementation of activity-based-costing in Vietnam

Objetivo principal: La aplicación del nuevo método ABC para las empresas vietnamitas porque la mayoría de ellos han utilizado los costos tradicionales para calcular el costo del producto.

¿Cómo plantearon el problema?

La asignación precisa de los costos indirectos para el cálculo exacto del costo de cada producto, proporciona la información necesaria para que la gerencia tome decisiones muy importante en la competitividad ABC, esto ha ayudado a los gerentes a resolver los asuntos de costos indirectos utilizando múltiples controladores de costeo bajo en el sistema ABC, los costos indirectos asignados a las actividades, productos, o clientes, deben ser transparentes y rastreables, a través de relaciones de causa la demanda de recursos por objeto de coste.

¿Qué resultados se obtuvo?

- La colaboración de los departamentos, grupos de trabajo para aplicar correctamente el método ABC, el cual requiere de la cooperación de los departamentos dentro de la organización.
- Innovación en la enseñanza y la formación en contabilidad.
- Mejorar el papel de las asociaciones profesionales en la difusión y promover la aplicación del sistema ABC
- Promover la investigación contable, especialmente en el método ABC.
- Cambiar las opiniones y el pensamiento de los gerentes.
- Aplicar el método ABC debe estar asociado con los recursos internos y los requisitos del negocio.

1.12 Marco legal

En esta parte del proyecto de investigación es necesario considerar las normativas vigentes y relevantes frente a las MYPES, la gestión de costos y el café.

En el Perú, el Ministerio de Producción (2013) bajo el Decreto Supremo N° 013-2013-Produce publicado el 28 de diciembre del 2013, se promulgo el Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso a Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. Esta ley se

encuentra integrada en la Ley N° 28015. La Ley de Promoción y Formalización de la MYPES, el Decreto Legislativo N° 1086 y las Leyes N°29034, N° 29566, N° 29903 y N° 30056.

Artículo N°1-Objetivo y Artículo N° 11- Rol del estado de la Ley N° 28015:

Establecer un marco legal para la competitividad, formalización y el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas con forme al mercado que se encuentran con la finalidad de realizar un crecimiento sostenible.

Artículo N°5-Características de las micros, pequeñas y medianas empresas:

Estas empresas se ubican de la siguiente forma en su categoría empresarial que se encuentra establecida en función del nivel de ventas anuales.

- Microempresa: Venta anuales hasta un monto máximo de 150 UIT (unidades Impositivas Tributarias)
- Pequeña empresa: Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
- Media empresa: Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

Artículo N°7-Acceso a la formalización:

El Gobierno Peruano debe fomentar la formalización de las MYPES mediante la simplificación de los diferentes procedimientos de registros, inspección y verificación posterior.

Artículo N°8-Persona jurídica

Las microempresas no necesariamente deben constituirse como persona jurídica, pudiendo ser conducida directamente por su propietario persona individual

Artículo N° 10-Simplificación de trámites y régimen de ventanilla única:

Para la formalización de las MYPES, el CODEMYPE promueve reducir los costos de registros y notariales ante la SUNARP y colegios notarios.

Artículo N°18-Asociatividad empresarial y Artículo N°19-Fomento de la asociatividad, clusters y cadenas de exportación:

Establecer una asociatividad entre las MYPES es lograr tener un mayor acceso al mercado privado y a las compras estatales.

Artículo N°26-Servicios tecnológicos y Artículo N°27-Oferta de servicios tecnológicos

El Estado Peruano promueve la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, con la finalidad de incrementar la competitividad, la mejora de la calidad de los procesos productivos y productos, mediante fondos específicos de financiamiento o cofinanciamiento, a Centro de Innovación Tecnológica o de Desarrollo Empresarial.

Artículo N°30-Acceso al financiamiento

El Estado Peruano promueve el acceso de las MYPES al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.

Artículo N°41-Régimen tributario de las MYPES

El régimen tributario facilita la tributación de las MYPES y permite que un mayor número de contribuyentes se incorporen a la formalidad.

Artículo N°45-Derechos laborales fundamentales

En todas las empresas, cualquiera sea su dimensión, ubicación geográfica o actividad, se deben respetar los derechos laborales fundamentales.

Artículo N°46-Ámbito de aplicación

La presente Ley se aplica a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que prestan servicios en las MYPES, así como a sus conductores y empleadores.

Artículo N°47-Regulación de derechos y beneficios laborales

La presente norma regula los derechos y beneficios contenidos en los contratos laborales celebrados a partir de la entrada de la vigencia del Decreto Legislativo N°1086.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2016) lanza la Ley N°28708, Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad, apoya a las MYPES en controlar los ingresos y egresos

Artículo N°1-Objetivo

Establecer el marco legal para dictar y aprobar normas y procedimientos que permitan armonizar la información contable de las entidades del sector público del sector privado, así como, para elaborar las cuentas nacionales, Cuenta General de la República, las cuentas fiscales y efectuar el planeamiento que corresponda.

Artículo N°13-Investigación Contable

La investigación contable es el conjunto de actividades de estudio y análisis de los hechos económicos, financieros, su incidencia en la situación patrimonial, la gestión, los presupuestos y los costos en las entidades de los sectores públicos y privado, conducentes a la aprobación de normas y al mejoramiento de los sistemas y procedimientos contables.

Artículo N°16.1-El Registro Contable

El registro es el acto que consiste en anotar los datos de una transacción en las cuentas correspondientes del plan contable que corresponda, utilizando medios manuales, mecánicos, magnéticos, electrónicos o cualquier otro medio autorizado de acuerdo a lo establecido en la documentación que sustenta la transacción.

Artículo N°16.2-El Registro Contable

El registro contable oficial es el autorizado por la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, estando las entidades del sector público obligadas a su total cumplimiento, en aplicación de las normas y procedimientos contables emitidos por el órgano rector, utilizando los planes de cuenta y clasificadores presupuestarios de ingreso y gastos públicos, así como los sistemas contables que les sean aplicables.

Artículo N°16.3-El Registro Contable

Las entidades del sector privado efectuarán el registro contable de sus transacciones con sujeción a las normas y procedimientos dictados y aprobados por el Consejo Normativo de Contabilidad.

Artículo N°16.4-El Registro Contable

En el registro sistemático de la totalidad de los hechos financieros y económicos, los responsables del registro no pueden dejar de registrar, procesar y presentar la información contable por insuficiencia o inexistencia de la legislación. En tales casos se debe aplicar en forma supletoria los Principios Contables Generalmente Aceptados y de preferencia los aceptados en la Contabilidad Peruana.

El Ministerio de Agricultura y Riego (2008) lanza la Ley General de la Semillas, Ley N°27262 modificada mediante el Decreto Legislativo N°1080, apoya la producción del café.

Artículo N°1-Interés Nacional

El gobierno se encuentra interesado con las actividades de obtención, producción, abastecimiento y utilización de las semillas de buena calidad.

Artículo N°8-Apoyo e incentivos a la investigación en semillas

El gobierno peruano promueve y apoya la investigación en semillas para el mejoramiento de variedades o cultivares de plantas existentes, la formación de nuevas y la manutención de estas, generación de nuevas tecnologías y núcleos básicos de semilla, a través de las entidades especialistas del sector, promoviendo la participación prefiriendo del sector privado.

Artículo N°22-Definición de certificación

La certificación de semillas, es el proceso técnico de la verificación de la entidad, la producción, el acondicionamiento y la calidad de las semillas, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de la presente Ley, con el propósito de asegurar a los usuarios de semillas, su pureza e identidad genética, así como adecuados niveles de calidad física, fisiológica y sanitaria.

Artículo N°25-Comercialización de semillas

Las semillas cuyas especies o grupos de especies son de obligatoria inscripción en el Registro de Cultivares Comerciales, sólo se pueden ser comercializadas después de la inscripción del mencionado registro; su envasado y etiquetado, debe realizarse conforme

a lo establece la reglamentación, a fin de garantizar al usuario, las características y la calidad de la semilla.

Capítulo 2: Diagnóstico

En el presente capítulo del proyecto de investigación, se desarrollará un diagnóstico general, basado en información relevante, sobre la situación actual de las MYPES pertenecientes al subsector Agricultura.

El grupo al iniciar la investigación se basó en entrevistas a profundidad hacia los caficultores de Villa Rica, luego se elaboró un diagnóstico de la situación actual del manejo de los costos, con el fin de verificar si una propuesta de costos es lo más apropiado para que las MYPES puedan mejorar su productividad.

2.1 Perú

2.1.1 Crecimiento económico

El Banco mundial menciona que en los últimos 10 años nuestro país ha tenido un crecimiento económico de 5,9%. No obstante, OXFAM menciona, que nuestro país posee un alto índice de pobreza debido a la desigualdad, la cual se encuentra fundamentalmente expresada por las crecientes brechas de carácter económico, social, de género, étnicas y entre otras, existente entre aquellos que disfrutan de una posición segura y privilegiada dentro de una sociedad y aquellos que por diversas razones ven limitados sus derechos, como por ejemplo se ven privados de un empleo decente, un ingreso suficiente, una alimentación adecuada y una vivienda segura tanto para sus familias como para ellos.

En nuestro país, existen factores tanto internos como externos, que hacen que la población se desplace a la capital en busca de nuevas oportunidades de vida. Por ejemplo, un factor interno que se encuentra en los artículos del Banco Mundial, es la falta de apoyo por parte del gobierno peruano con respecto a la inversión y creación de nuevos programas de apoyo hacia las personas. Un factor externo es el cambio de clima que afecta a la población peruana, como es el caso de los agricultores, que ante un huaico o un desborde, ven destruidas sus plantaciones y viviendas, lo cual deja al campesino en malas condiciones.

Otro factor que se encontró en la página web del Fondo Monetario, el cual es la desaceleración en volumen de las exportaciones en China, esto trajo como resultado una baja económica en los países exportadores de materia prima, es decir, el Perú se perjudica ante la baja demanda de los productos de exportación, la disminución del precio de los metales y la inestabilidad en el mercado financiero, los cuales, traen efectos negativos en las utilidades de la minería, abriendo nuevos nichos de mercado, siendo este último, un efecto positivo ante los problemas anteriormente mencionados, ya que da nuevas oportunidades de exportación en el rubro alimentos y bienes de manufactura.

2.1.2 Índice de pobreza

Los registros publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), señalan que el Perú en los últimos 10 años ha reducido la pobreza en un 21.7%, siendo esta una cifra satisfactoria para el país porque muchas personas han podido salir de la

pobreza. Además, con relación al año 2016 y 2015 la incidencia de pobreza ha disminuido en 1,1 puntos porcentuales, es decir, 264 mil peruanos dejaron de ser pobres en el año 2016.

Figura N° 2 PERÚ: EVOLUCIÓN DE LA INCIDENCIA DE LA POBREZA TOTAL
2007-2016 (Porcentaje respecto del total de la población)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI – Encuesta Nacional de hogares 2007-2016

Realizando un análisis de la incidencia de pobreza en el Perú por área de residencia de la población, ésta afecta más a los pobladores de las áreas rurales, que tuvo una incidencia de 43.8% de su población, en otras palabras, es tres veces más que se presenta en el área urbana (13.9%). Además, entre los resultados del año 2016 y el año 2015, la pobreza en nuestro país ha disminuido en el área urbana, con un 0.6 puntos porcentuales, y el área rural, con un 1.4 puntos porcentuales.

Figura N° 3 EVOLUCIÓN DE LA INCIDENCIA DE LA POBREZA TOTAL, SEGÚN ÁREA DE RESIDENCIA, 2007-2016 (Porcentaje respecto del total de población)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2007-2016

Por un lado, en la Figura N° 4 se puede observar acerca de la pobreza en las regiones naturales de nuestro país, en donde se identifica que la pobreza total afecta a la Sierra en un 31.7%, a la Selva en un 27.4% y a la Costa en un 12.8%. Además, al realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos en el año 2015 y el año 2016, se puede observar que en la Selva existe una mayor reducción de la pobreza, que es de 1.5 puntos porcentuales, la costa presenta una reducción de 1.0 punto porcentual y la Sierra de 0.8 puntos porcentuales.

Figura N° 4 Pobreza total, según región natural y diferencia porcentual 2016/2015

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2007-2016

Por otro lado, los niveles de pobreza entre los años 2015 y 2016 según los dominios geográficos, el indicador disminuyó en la mayoría de zonas, teniendo como excepción la Sierra Urbana, lugar donde aumentó en 0.3 puntos porcentuales. Sin embargo, se puede observar que en la Figura N° 5, la mayor disminución se dio en la Costa Urbana con 2.4 puntos porcentuales, en consecutivo se encuentra la Selva Rural que decrece en 1.8 puntos porcentuales, la Costa Rural disminuyó en 1.7, la Sierra Rural en 1.2 y por último la Selva Urbana en 1.1 puntos porcentuales. El caso de Lima Metropolitana no existe alguna variación, en otras palabras, el nivel de pobreza se ha mantenido en relación al año anterior.

Figura N° 5 Variación de la pobreza total, según dominios y diferencia porcentual
2016/2015

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2007-2016

En la Figura N°6, para el año 2016, el valor de la línea de pobreza es de S/. 328 soles per cápita mensual, el cual presenta un crecimiento de S/. 13 soles respecto al año anterior. Este valor constituye el valor mínimo mensual necesario que requiere una persona para poder cubrir y satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias. En la Figura N° 7, se puede observar la línea de pobreza que ha pasado cada región de nuestro país.

Figura N° 6 EVOLUCIÓN DE LA LÍNEA DE POBREZA TOTAL, 2007 – 2016
CANASTA BÁSICA PER CÁPITA MENSUAL (En soles)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2007-2016

Figura N° 7 PERÚ: LÍNEA DE POBREZA, SEGÚN ÁREA DE RESIDENCIA,
REGIÓN NATURAL

Ámbito geográfico Dominios											Variación
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Porcentual 2016/2015
Nacional	238	250	252	260	272	284	292	303	315	328	4.2
Urbana	263	274	274	284	296	308	316	328	340	353	4.0
Rural	175	187	189	193	203	212	218	226	234	244	4.2
Región Natural											
Costa	278	290	290	301	314	327	335	347	360	375	4.0
Sierra	188	200	203	208	218	228	238	248	257	268	4.4
Selva	203	214	214	220	234	245	249	256	266	276	3.8
Dominio											
Costa urbana	244	255	253	263	277	288	292	304	314	326	3.9
Costa rural	195	206	205	207	220	230	233	245	253	261	3.5
Sierra urbana	208	220	221	227	238	248	257	270	279	290	3.9
Sierra rural	172	184	188	191	200	210	218	225	234	245	4.6
Serlva urbana	229	236	237	242	259	271	276	283	294	305	3.7
Selva rural	174	187	186	192	202	210	211	219	225	233	3.6
Lima Metropolitana 1/	309	322	324	335	348	361	372	383	399	416	4.0

1/ incluye la Provincia Constitucional del Callao

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2007-2016

2.1.3 Sector agrícola en el Perú

Mediante el estudio realizado se identificó que la actividad económica que posee mayor potencial para impulsar el desarrollo de la pobreza, en otras palabras, la actividad que genera mayor impacto en el PBI de nuestro país, es la agricultura, puesto que esta actividad ocupa un 23.48 % del total de la Población Económicamente Activa en el Perú.

Figura N° 8 Perú: Población Económicamente Activa Ocupada, según actividad económica 2015-1 Semestre

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

De la misma forma se puede observar que la Figura N°9 presenta la tendencia creciente que existe en los últimos 3 años de estas 4 actividades, lo que aseguran la gran importancia y el potencial que tiene dichas actividades económicas para combatir contra la pobreza en el país.

Figura N° 9 Producción de Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura en el Perú

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

El INEI ha presentado reportes de las actividades que aportan constantemente al PBI. Por ello, en la Figura N°10, el sector agricultura representa una tendencia creciente desde el año 2007.

Figura N° 10 PBI del Sector Agropecuario - Agrícola (millones de Soles)

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Se puede concluir que el desarrollo del Sector Agropecuario, no solo abrirá más puestos de trabajo y aumentarán los ingresos, sino también su aporte al PBI será mayor y como se mencionó en la primera parte de esta investigación, existe una relación muy cercana

entre el crecimiento del PBI y la disminución de la pobreza, lo cual indicaría que a mayor aporte del sector agropecuario al PBI menor sería la pobreza a nivel nacional.

2.1.4 Situación actual de las MYPES en el Perú

Por otro lado, el diario La República (2015) menciona que el apoyo de las MYPES es fundamental en la economía peruana, puesto que reduce la pobreza y aumenta el PBI, sin embargo, no se han podido desarrollar por la falta de apoyo del gobierno y por la falta tecnología con las que estas cuentan. Por esta razón, las MYPES no pueden competir con el mercado de exportación. Asimismo, en el artículo “Anuario Estadístico Industrial, MIPYMES y Comercio Interno 2015” se menciona que el 99.3% de empresas formales pertenecen a las MYPES que aportan constantemente al crecimiento de nuestro país.

Figura N° 11 Empresas formales en el Perú

Perú: empresas formales, según segmento empresarial, 2015		
Estrato empresarial 1	N° de empresas	%
Microempresa	1607305	95.0
Pequeña Empresa	72664	4.3
Mediana Empresa	2712	0.2
Total de mipymes	1682681	99.5
Gran Empresa	8781	0.5
Total de empresas	169462	100.0

1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N°30056. Se considera gran empresa aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2300 UIT.

Fuente: Produce – Ministerio de la Producción (2015)

En la Figura N° 12 y N° 13 se observa detenidamente la evolución de las MYPES formales en nuestro país, durante los años 2007 al 2015, en donde las microempresas han crecido de manera gigantesca por el incremento de nuevos peruanos emprendedores que quieren crecer económicamente a través de sus negocios independientes, es decir, formar sus propias empresas. Además, cada año las microempresas pueden pasar a ser pequeñas por su crecimiento laboral e ingresos que van obteniendo debido a la forma como se van desarrollando. Por último, se encuentran las medianas que son empresas un poco más desarrolladas que se mantienen al margen o en un futuro crecen y pasan a ser grandes empresas, dependiendo de los objetivos que se planteen y los ingresos que puedan recaudar al año.

Figura N° 12 Empresas formales desde el 2007-2015

Perú: empresas formales, según segmento empresarial, 2015				
Año	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total Mipyme
2007	893266	42889	1590	937745
2008	994974	49503	1841	1046318
2009	1074235	50637	1885	1126757
2010	1138091	55589	2031	1195711
2011	1221343	61171	2325	1284839
2012	1270009	68243	2451	1340703
2013	1439778	70708	2520	1513006
2014	1518284	71313	2635	1592232
2015	1607305	72664	2712	1682681

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N°30056. Parámetro referencial para la gran empresa (aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2300 UIT)

Fuente: Produce – Ministerio de la Producción (2015)

Figura N° 13 Evolución de las empresas formales

Fuente: Produce – Ministerio de la Producción (2015)

Para tener una idea de las empresas formales que existen en cada departamento del país se muestran a continuación la Figura N° 14, en la cual podemos encontrar que los departamentos con menos cantidad de medianas empresas son: Apurímac, Huancavelica, Moquegua y Pasco.

Figura N° 14 Empresas formales por estrato empresarial

Perú: Empresas formales por estrato empresarial, según regiones, 2015					
Región	Estrato empresarial				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Amazonas	9135	305	12	18	9470
Ancash	45770	1359	38	71	47238
Apurímac	13746	406	5	19	14176
Arequipa	92002	3545	104	283	95934
Ayacucho	20202	625	21	36	20884
Cajamarca	34569	1197	37	82	35885
Callao	51693	2278	92	364	54427
Cusco	67539	1554	41	103	69237
Huancavelica	6997	123	1	4	7125
Huanuco	22677	693	15	48	23433
Ica	42165	1453	39	124	43781
Junín	57713	1598	55	95	59461
La Libertad	84681	3110	80	256	88127
Lambayeque	54352	1625	46	132	56155
Lima	752047	43709	1808	6343	803907
Loreto	27730	1385	43	114	29272
Madre de Dios	11277	420	21	38	11756
Moquegua	10862	268	8	23	11161
Pasco	10194	303	7	10	10514
Piura	63019	2313	80	195	65607
Puno	34749	1172	66	161	36148
San Martín	31592	1149	31	91	32863
Tacna	26412	705	15	57	27189
Tumbes	12176	340	10	26	12552
Ucayali	24006	1029	37	88	25160
Total	1607305	72664	2712	8781	1691462
Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N°30056. Parámetro referencial para la gran empresa (aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2300 UIT)					

Fuente: Produce – Ministerio de la Producción (2015)

Con esto podemos concluir que al tener un número reducido de empresas medianas en estos 4 departamentos, las MYPES tienen una gran oportunidad de desarrollarse, estas con una buena gestión, podrán incrementar sus ganancias y escalar en los estratos empresariales generando mayor empleo y aporte al PBI.

2.1.5 MYPES del sector Agropecuario

En la Figura N° 15 se observan los diversos sectores económicos que se encuentran conformando las MIPYMES de nuestro país, desde el año 2010 al 2015. En el caso del sector Agropecuario, en donde se está realizando el trabajo de investigación, existen alrededor de 24184 MIPYMES formales en todo el Perú, cifra que en la actualidad se encuentra en aumento.

Figura N° 15 MIPYME formales por sectores económicos

Mipymes formales, según sector económico, 2010 y 2015					
Sector económico	Mipyme 2010		Mipyme 2015		VAP1 2010-2015
	N°	%	N°	%	
Comercio	547651	45.8	745295	44.3	6.4
Servicios	462850	38.7	692221	41.1	8.4
Manufactura	121242	10.1	148732	8.8	4.2
Construcción	31898	2.7	55083	3.3	11.5
Agropecuaria	22202	1.9	24184	1.4	1.7
Minería	6375	0.5	13669	0.8	16.5
Pesca	3493	0.3	3497	0.2	0
Total	1195711	100	1682681	100	7.1

1/ Variación Anual Promedio

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056

Fuente: Produce – Ministerio de la Producción (2015)

2.2 Café en el Perú

La agricultura es una actividad económica que se categoriza en dos, “tradicionales” y “no tradicionales”. En donde el producto tradicional del sector agrícola, que es de origen nacional, genera mayor facturación al momento de ser exportado. El café es un fruto potencial de la selva rural, detallando con mayor fuerza su lugar de origen Oxapampa – Villa Rica. Además, podemos mencionar que la situación del café es de gran aporte porque generan resultados positivos en la exportación en el sector agrícola. En la Figura N° 16 se puede observar los ingresos que Perú tuvo en tema de exportaciones desde el año 2006 hasta el 2015, con relación al producto el café.

Figura N° 16 Exportaciones según sectores económicos (Millones de dólares)

Sectores	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Totales	23 799,88	28 084,59	31 007,69	27 074,02	35 807,45	46 386,03	46 366,54	42 568,95	38 459,26	33 246,84
I. Productos Tradicionales	18 432,90	21 666,45	23 265,76	20 721,24	27 850,35	35 896,29	34 824,85	31 264,31	26 611,45	22 350,70
Minero	14 706,33	17 439,37	18 100,99	16 480,67	21 902,85	27 525,69	26 422,79	23 492,38	19 471,32	17 919,86
Cobre	5 995,55	7 219,07	7 276,96	5 935,41	8 879,16	10 721,04	10 730,95	9 820,76	8 874,91	8 125,42
Hierro	255,98	285,42	385,10	297,68	523,28	1 030,07	844,83	856,81	646,70	350,00
Plata refinada	479,57	538,23	595,45	214,08	405,10	219,45	209,57	960,88	722,21	588,35
Plomo 1/	712,58	1 032,96	1 135,67	1 115,81	1 291,91	2 426,74	2 575,34	1 294,43	1 131,38	1 084,39
Zinc	1 991,21	2 539,41	1 468,30	1 233,22	1 696,08	1 522,54	1 352,34	1 413,84	1 503,55	1 506,76
Oro	4 004,21	4 187,40	5 586,03	6 790,95	7 744,62	10 235,35	9 701,62	8 239,20	5 654,96	5 677,32
Estaño	408,96	595,10	662,77	590,07	841,62	775,60	558,26	527,71	539,56	341,69
Resto 2/	858,28	1 041,77	990,72	303,45	521,08	594,90	449,89	378,74	398,04	245,94
Pesquero	1 335,16	1 460,18	1 797,39	1 683,21	1 884,22	2 113,46	2 311,71	1 711,67	1 730,53	1 438,22
Harina de pescado	1 139,05	1 210,97	1 412,60	1 425,50	1 609,97	1 780,12	1 770,05	1 369,29	1 335,12	1 144,89
Aceite de pescado	196,11	249,20	384,79	257,71	274,24	333,34	541,66	342,38	395,41	293,33
Petroleo y derivados	1 817,70	2 306,45	2 681,44	1 920,82	3 088,12	4 567,80	4 995,54	5 270,96	4 562,27	2 301,48
Crudo	488,15	620,47	587,46	353,21	505,07	574,16	578,62	537,84	496,34	120,07
Derivados	1 329,56	1 685,98	2 093,98	1 567,61	2 299,52	2 710,13	3 086,35	3 361,29	3 279,57	1 732,33
Gas natural	0,00	0,00	0,00	0,00	283,54	1 283,51	1 330,56	1 371,83	786,36	449,08
Agrícolas	573,70	460,46	685,95	636,53	975,16	1 689,35	1 094,80	789,31	847,33	691,14
Algodón	7,00	3,25	2,31	2,69	1,16	7,79	4,40	1,71	3,74	3,25
Azucar	42,99	18,77	24,72	37,05	64,75	47,59	5,83	13,93	37,10	17,12
Café	515,04	426,95	645,09	584,72	888,73	1 597,22	1 023,61	699,06	734,01	584,51
Resto 3/	8,68	11,49	13,83	12,07	20,52	36,75	60,97	74,60	72,47	86,26

Fuente: Ministerio de Producción

En el ámbito internacional, el consumo mundial del café se encuentra en constante crecimiento desde el año 2011. También, podemos observar que los mercados tradicionales y emergentes se mantienen en un crecimiento continuo. No obstante, los países exportadores muestran un crecimiento más significativo en comparación a los años anteriores.

Figura N° 17 Consumo Mundial del Café

Fuente: OIC informes mensuales de café / MINAGRI – DPGA/DEEIA

Por otro lado, la Organización Internacional del Café (OIC) señaló en un informe acerca de la producción mundial de las principales especies de café en la actualidad. Los resultados obtenidos se pueden observar en la Figura N° 18, en donde se muestra la producción del tipo Arábica y Robusta desde el año 2011, como se puede notar la variedad que posee la mayor producción es la Arábica.

Figura N° 18 Producción de Café Total, Arábicos y Robusta

Fuente: OIC informes mensuales de café / MINAGRI – DPGA/DEEIA

Además, es importante señalar la situación del precio del café en el mercado internacional porque según la OIC (2016) en el mes de marzo del 2015, el café arábico peruano se encuentra en la categoría de “Otros cafés arábigos suaves”, lo que generó que sufriera una baja de un 10% en sus precios (con respecto al mes anterior) pasó de US\$ 179 centavos por libra a US\$ 161 centavos por libra. Esto también significó una disminución del 28% con respecto de los últimos seis meses (octubre 2014).

En el ámbito local, el 2014 fue un año crítico para la industria cafetalera debido a que los precios cayeron en un 18.3 % con respecto al 2013, todo fue consecuencia del ataque de la plaga de la “roya amarilla” a los cultivos cafetaleros. Sin embargo, es importante señalar que en el año 2013 se produjo un incremento en las exportaciones del café en un 5.2 % respecto al 2012, este se vio influenciado por un alza en los precios de los mercados internacionales. En el 2014, la Unión Europea y EEUU, representaron el 57% y 24 % del total de exportado por nuestro país, respectivamente como se puede apreciar en la Figura N° 19.

Figura N° 19 Principales Mercados de Exportación de Café 2014

Fuente: OIC informes mensuales de café / MINAGRI – DPGA/DEEIA

Según MINAGRI, en nuestro país existen registradas 134 empresas dedicadas a la comercialización de café para el exterior de las cuales 41% son empresas individuales y el 59% son cooperativas, asociaciones y centrales productivas.

Por otro lado, se puede señalar que el año 2011 fue el mejor año para la producción nacional debido a que se alcanzó una cifra record (332 mil toneladas). Sin embargo, la producción disminuyó por la aparición de la “roya amarilla”, la cual ocasionó una disminución en la producción nacional durante los siguientes tres años consecutivos.

Figura N° 20 Producción de Café en Grano 2005 - 2014

Fuente: OIC informes mensuales de café / MINAGRI – DPGA/DEEIA

El Perú se caracteriza por encontrarse en uno de los países líderes en cuanto a la producción y exportación de café, gracias a su excelente calidad y características, siendo su resultado reflejado en la facturación de exportación. Para la conformidad los registros son extraídos y analizados por el International Coffe Organization, grupo de estudio que logró elaborar una tabla resumida con la información más relevante para nuestra investigación, donde se puede observar que el Perú representa a los 10 productores más importantes del mundo y se encuentra como el tercero más importante de Sudamérica. También, se puede distinguir que el Perú es el cuarto país con mayor incremento respecto al ciclo 2015 – 2016 en el mundo (27.86 %), por debajo de Uganda, Honduras y Papúa Nueva Guinea.

Figura N° 21 Producción total de países Exportadores - Al 31/10/2017

Producción total de exportación en miles de bolsas de 60 kg					
Año	2013	2014	2015	2016	Incremento
Total	152232	149053	152253	157437	3.4%
Tipos de café					
Arabicas	90284	86257	88568	101552	14.7%
Robustas	61948	62796	63686	55885	-12.2%
Sectores					
Africa	16244	16014	16349	17208	5.3%
Asia & Oceania	46453	45974	49566	45083	-9.0%
Mexico & America Cental	16717	17115	17423	20269	16.3%
Sudamerica	72818	69951	68966	74877	8.6%
Bolivia	128	106	89	81	-9.0%
Brazil	54698	52299	50388	55000	9.2%
Colombia	12163	13339	14009	14500	3.5%
Ecuador	666	644	644	645	0.2%
Perú	4338	2883	3304	4221	27.8%
Venezuela	804	650	501	400	-20.2%
Otros	22	29	31	30	-3.2%

Fuente: Internacional Coffe Organization (ICO)

Para poder tener un detalle acerca de la relación con que existe en las exportaciones, el ex Ministro de Agricultura y Riego, Juan Manuel Benites, explicó en una entrevista realizada por el diario El Comercio que las exportaciones del café llegaron a los US\$ 700 millones, esto es gracia a la renovación de 37 mil hectáreas, que ayudara a potenciar a 27,000 familias productoras de café. Además, el ministerio de Agricultura y Riego comentó acerca del incremento en la producción y exportación de los granos de café.

También, el reporte elaborado por Agrodata (2017) menciona la cantidad de café exportado en lo va del año a comparación del año anterior.

Figura N° 22 Resumen de Exportación del Café en Grano (Verde)

RESUMEN DE EXPORTACIÓN CAFÉ EN GRANO						
MES	2017			2016		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
ENERO	42,174,962	13,272,004	3.18	28,775,093	9,647,034	2.98
FEBRERO	16,480,652	6,228,750	2.65	18,497,631	7,354,294	2.52
MARZO	12,334,080	4,701,060	2.62	16,966,999	6,637,469	2.56
ABRIL	5,968,026	2,617,607	2.28	8,473,716	3,504,935	2.42
MAYO	24,515,140	8,679,315	2.82	12,215,833	4,724,375	2.59
JUNIO	36,186,956	12,902,830	2.80	29,584,024	9,823,100	3.01
JULIO	59,431,760	20,511,348	2.90	70,053,381	22,006,755	3.18
AGOSTO	90,138,282	30,419,184	2.96	116,607,961	37,373,957	3.12
SEPTIEMBRE	108,437,303	36,751,567	2.95	120,212,521	37,133,054	3.24
OCTUBRE	114,949,584	38,864,743	2.96	116,867,777	35,392,085	3.30
NOVIEMBRE	81,738,107	28,877,903	2.83	116,683,311	35,111,002	3.32
DICIEMBRE	0	0	0	99,195,403	30,021,873	3.30
TOTALES AÑO	592,354,852	203,826,311	2.91	754,133,650	238,729,933	3.16
PROMEDIO MES	53,850,441	18,529,665		62,844,471	19,894,161	
%CRE.PROM.	-14%	-7%	-8%	32%	38%	-5%

Fuente: Agroadata Perú (2017)

Asimismo, en una entrevista del Diario Gestión a Sierra Exportadora se menciona que el Perú es el segundo productor de cafés especiales y que ha destinado un promedio de 90,000 hectáreas para este fin, esto se debe a que los cafés especiales se han ganado el gusto del mercado local por su gran calidad en taza. Todo ello desencadenó un incremento considerable en la comercialización de este café, el cual mostró un aumento de 10% en el 2015 en comparación con el 2014. En el 2015 se llegaron a comercializar 16.88 millones de soles solo en cafés especiales.

2.2.1 Café en la región de Pasco

Después de tener conocimiento de la producción total del Perú en la Figura N° 23 se puede observar detalladamente la producción regional del café.

Figura N° 23 Producción regional del café

Región/ Departamento	2013	2014	Var. %	Part. % (Ene - Dic. 2014)
Nacional	255,857	209,182	-18.2%	100%
Selva Norta/ Oriente	137,480	136,107	-1.0%	65.1%
Piura	2,280	2,334	2.4%	1.1%
Cajamarca	54,472	44,889	-17.6%	21.5%
Amazonas	32,857	34,202	4.1%	16.4%
San Martín	47,872	54,682	14.2%	26.1%
Selva central	67,474	42,698	-36.7%	20.1%
Huánuco	2,854	3,503	22.7%	1.7%
Pasco	7,197	5,434	-24.5%	2.6%
Junín	54,837	31,540	-42.5%	15.1%
Ucayali	2,587	2,252	-12.9%	1.1%
Selva Sur	49,810	29,609	-40.6%	14.2%
Ayacucho	4,434	2,273	-48.7%	1.1%
Cusco	38,545	22,586	-41.4%	10.8%
Puno	6,832	4,750	-30.5%	2.3%
Otros	1,092	768	-29.7%	0.4%

Fuente: Ministerio de Agricultura (2015)

El grupo de investigación determinó que el proyecto se realizará en Pasco exactamente en Villa Rica - Oxapampa.

2.2.2 ¿Por qué Villa Rica?

La región de Villa Rica – Oxapampa es la principal productora de café por las características que presenta en la zona. En el siguiente cuadro se muestran algunas características del lugar por el cual se optó realizar el proyecto de investigación.

Figura N° 24 Condiciones de clima, suelo y altitud en las zonas cafetaleras del Perú

Zonas Cafeteras		Altitud (msnm)				PH			MO(%)	Clima								
		Mínimo	Máximo	Altura Media	Altura Mínima	PH (actual)	Mínimo	Máxima		T° Máx	T° Mín	Rango		T° Med	Precipitación (mm/año)		Rango	
Amazonas	Rodriguez de Mendoza	1,500	2,100	1,800	1,200	6.2	4.5	5.5	2.3	23.1	18.6	18	22	20.9	1,005.70		1,600	1,800
	Utcubamba	550	1,200	875	1,200	4.3	4.5	5.5	2	32.1	21.1	18	22	26.6	662.45		1,600	1,800
	Bagua	500	5,950	725	1,200	4.4	4.5	5.5	2	32.1	21.1	18	22	26.6	662.45		1,600	1,800
Ayacucho	Valle del Río Apurimac	600	1,600	1,100	1,200	4.5	4.5	5.5	2.3	31.5	15	18	22	23.3	1,700.00		1,600	1,800
Cajamarca	San Ignacio	550	1,800	1,175	1,200	4.2	4.5	5.5	2.2	26.8	16.8	18	22	21.8	1,272.00		1,600	1,800
	Jaén	550	1,950	1,250	1,200	4.8	4.5	5.5	3.2	31.8	21.3	18	22	26.6	767.70		1,600	1,800
Cusco	Quillabamba	600	1,800	1,200	1,200	4.4	4.5	5.5	2	31	14	18	22	22.5	1,600.00		1,600	1,800
Huánuco	Tingo María	700	2,600	1,650	1,200	3.8	4.5	5.5	1.6	32	17.8	18	22	24.9	2,040.00		1,600	1,800
Junín	Chachamayo	600	1,800	1,200	1,200	3.5	4.5	5.5	1.4	31.5	15.5	18	22	23.5	1,968.00		1,600	1,800
	Satipo	500	1,600	1,050	1,200	5.5	4.5	5.5	1.5	32	18.8	18	22	26.4	2,000.00		1,600	1,800
Pasco	Villar Rica	1,000	2,000	1,500	1,200	4.8	4.5	5.5	1.7	23	13	18	22	18	1,600.00		1,600	1,800
	Oxapampa	1,200	2,000	1,600	1,200	4.6	4.5	5.5	1.8	21.9	12.6	18	22	17.3	1,717.00		1,600	1,800
Piura	Canchaque	800	2,000	1,400	1,200		4.5	5.5	nd	33	15	18	22	24	800.00	1,000.00	1,600	1,800
	Montero	600	1,800	1,200	1,200		4.5	5.5	nd	29.1	16.9	18	22	23	800.00	1,000.00	1,600	1,800
Puno	San Juan de Oro	1,200	1,800	1,500	1,200	5.2	4.5	5.5	2.5	26	12	18	22	19	2,000.00	3,000.00	1,600	1,800
San Martín	Lamas	500	1,000	750	1,200	4.7	4.5	5.5	2	27	15	18	22	21	1,650.00		1,600	1,800
	Moyobamba	800	1,000	900	1,200	4.8	4.5	5.5	2.2	29.2	18	18	22	23.6	1,522.80		1,600	1,800
	Rioja	842	1,200	1,021	1,200	5	4.5	5.5	2	28.1	17.9	18	22	23	1,322.80		1,600	1,800
	Tocache	500	800	650	1,200	3.9	4.5	5.5	1.6	32.9	19	18	22	25.9	1,800.00		1,600	1,800

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

Del cuadro anterior se puede mencionar que el rango de las temperaturas medias va de 18 a 22 °C, los cuales se deben cumplir para obtener un mejor crecimiento y desarrollo en la variedad del café. Además, se menciona la precipitación requerida en la que se debe encontrar el café, que se encuentra en un rango de 1600 a 1800 mm/año. También, algunos especialistas mencionan que el PH se debe encontrar entre 4.5 y 5.5; igualmente, la altitud que se requiere debe ser mayor a 1200 m.s.n.m. porque al encontrarse en estos lugares van a presentar mejores condiciones climáticas para que la producción del café obtenga una excelente calidad.

Figura N° 25 Altura de las zonas cafetaleras

Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 25 se observa la altitud de las diferentes zonas cafetaleras de nuestro país, en donde las ciudades que destacan y se encuentran arriba de los 1200 m.s.n.m. son las ciudades de Rodríguez de Mendoza, Jaén, Tingo María, Villa Rica, Oxapampa, Canchaque y San Juan de Oro.

Figura N° 26 PH de las zonas cafetaleras

Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 26 se observa que las regiones que poseen un PH ideal (principal función es para el crecimiento del grano del café), en donde las ciudades que destacan por su PH son; Jaén, Villa Rica, Oxapampa, San Juan de Oro, Lamas y Moyobamba. Sin embargo, las ciudades que presentan un adecuado PH para poder realizar una óptima cosecha de café son Villa Rica y Oxapampa.

Figura N° 27 Temperatura de las zonas cafetaleras

Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 27 se encuentran las diferentes temperaturas de las ciudades en donde se cosechan el grano de café. Por ello, las condiciones climáticas más adecuadas para poder cosechar café se encuentran en las ciudades de Rodríguez de Mendoza, San Ignacio, Villa Rica, San Juan de Oro y Lamas, porque la temperatura de las zonas van entre los 18° a 22° C, siendo la característica más adecuada del clima para poder cultivar un excelente grano de café en estas tierras.

Figura N° 28 Precipitación de las zonas cafetaleras

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente el rango de precipitación debería variar entre 1600 y 1800 mm/año. Las ciudades que cumplen con este rango son Valle del Río Apurímac, Quillabamba, Satipo, Villa Rica, Lamas y Tocache.

En la resolución N° 12784 – 2010 / DSD – INDECOPI, la municipalidad de Villa Rica solicitó la denominación de origen en el año 2010 para el CAFÉ VILLA RICA, donde se especifica las características geográficas y climáticas del distrito de Villa Rica para el cultivo de los granos del café. De esta forma se confirman que la información mencionada con respecto a la temperatura, precipitación y altura está de acuerdo a las condiciones que se encuentra Villa Rica.

2.3 Diseño de Investigación

2.3.1 Idea

En el presente trabajo de investigación se plantea reducir la pobreza e incrementar el PBI del Perú mediante la mejora de la productividad de las MYPES, por medio de la gestión de procesos.

2.3.2 Alcance

El trabajo de investigación se encuentra orientado a conocer la situación actual de las MYPES en la agricultura de la selva rural del sector cafetalero en la zona de Villa Rica – Oxapampa. Al contar con la información necesaria, se plantea una propuesta de los procesos que deben ser establecidos basada en la gestión por procesos.

2.3.3 Diseño Conceptual

La productividad y competitividad de las MYPES cafetaleras del distrito de Villa Rica se incrementarán con la aplicación de las herramientas de la gestión por procesos. Estas últimas, permitirán estandarizar los procesos que estos productores realizan, y de tal modo, ellos podrán agruparse en cooperativas o fines que le permitan comercializar el café en lotes de mayor tamaño con la garantía de ofrecer un producto con un índice de calidad elevado que se valida porque el proceso que se sigue para su producción será el mismo.

2.3.4 Pregunta de Investigación

¿Por qué las MYPES del sector cafetalero no pueden exportar en la actualidad?

¿Cómo deberían hacer las MYPES del sector cafetalero para poder aumentar su productividad y exportar?

¿Cómo ayudaría el proceso de Gestión de Costos en el aumento de la productividad de las MYPES cafetaleras de Villa Rica – Oxapampa?

2.3.5 Objetivos de Investigación

Objetivo General

Mejorar la productividad de las MYPES cafetaleras de Villa Rica mediante la herramienta de gestión por procesos.

Objetivo Específico

Reducir el índice de pobreza en el Perú a través de la aplicación de una propuesta de gestión de costos que permita incrementar la productividad y competitividad de las MYPES cafetaleras del distrito de Villa Rica, provincia de Oxapampa, departamento de Cerro de Pasco.

2.3.6 Hipótesis de la investigación

Hipótesis General

Proponiendo un sistema de gestión basado en la gestión por procesos en las MYPES cafetaleras de Villa Rica – Oxapampa, se mejorará su productividad lo cual se traducirá en la reducción del índice de pobreza y el aumento del PBI.

Hipótesis Específica

Proponiendo un proceso de Costos basados en la Gestión por Procesos para las MYPES cafetaleras, mejorará la planificación de presupuesto de los recursos, determinará el costo unitario y se controlará los costos de las áreas. Por ende, aumentará la productividad de las MYPES.

2.3.7 Variables de Investigación

Variables Generales

- Precio actual de quintal de oro en verde.
- Número de pedidos para exportación.
- Número de pedidos para venta nacional.
- Localización de cliente.
- Número de incidencias relacionadas al medio ambiente.
- Puntaje mínimo en taza para acceder al mercado internacional.

Variables Específicas

- Costo de producto/quintal
- Costo de recursos de cada MYPE (mano de obra, fertilizantes, variedad de café, capital, hectáreas)

2.3.8 Levantamiento de información

En la Figura N° 29 se puede apreciar gráficamente la forma en que el grupo de investigación logró obtener la información necesaria para realizar el presente proyecto.

Figura N° 29 Diseño de experimento

Fuente: Elaboración propia

2.4 Ficha Técnica

2.4.1 Población

Según Liz Dimas, la representante de la Oficina de Denominación de Origen, existen 2910 familias dedicadas al café. Sin embargo, solo 1186 son las MYPES formales cafetaleras.

2.4.2 Muestra

Se desarrolla la muestra mediante la herramienta de muestreo aleatorio simple.

Figura N° 30 Ecuación para hallar tamaño de muestra de muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Fuente: Elaboración propia

Donde:

- n: Tamaño de muestra
- N: Tamaño de población
- p: Probabilidad a favor
- q: Probabilidad en contra
- Z: Inversa de la distribución Normal
- e: Margen de error

La población que se usó es de 1186 familias dedicadas a la producción de café, el nivel de confianza utilizado fue de 90%. También, se utilizó un margen de error de 10%, dando como resultado 65 familias cafetaleras que se deben entrevistar para el trabajo de investigación.

2.5 Resultados de Campo

2.5.1 Diagnóstico General

Para complementar la idea anterior, las MYPES fueron escogidas al azar para poder realizar las entrevistas a profundidad, esta herramienta nos ayudó a recolectar información de alta importancia con la finalidad de determinar los problemas que tienen cada uno dentro de ellas.

A continuación, se muestran en la Figura N° 31 el proceso productivo del café y en la Figura N° 32 el FODA de los caficultores de Villa Rica. Esto se ha desarrollado con la ayuda de los caficultores.

Figura N° 31 Proceso productivo del café

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 32 FODA de los caficultores de VILLA RICA

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se les pregunto a cada MYPE la cantidad de hectáreas que tenían en su poder, es así como se obtuvo la información que la mayoría tienen 5 hectáreas de tierra por MYPE. En la Figura N° 33 se puede observar la cantidad de hectáreas trabajadas por cada caficultor en la presente cosecha en época de lluvias 2016 – 2017.

Figura N° 33 Hectáreas por MYPE

Fuente: Elaboración propia

A pesar de tener un promedio de 5.22 hectáreas por MYPE sólo se hacía uso del 57.5% del terreno. En la Figura N° 34 se muestra que no se trabaja la capacidad total que tienen las hectáreas, por razones como el descanso de la tierra, plantación de otros productos, entre otros.

Figura N° 34 Capacidad Total Utilizada

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la información adquirida, se optó por preguntar sobre la producción que tiene cada MYPE. En la Figura N° 35 se identifica que la mayoría de las MYPES tienen una producción de 21 quintales de oro en verde por hectárea. Esta medida es anual, ya que sólo se hace una cosecha por año la cual dura tres meses, desde el mes de mayo hasta el mes de julio.

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N° 1 se presenta la información más relevante de las entrevistas que se realizaron a cada MYPE.

Tabla N° 1 Resumen de la información

Información recaudada		
Cantidad de MYPES formales en Villa Rica	1186	MYPES
Cantidad de MYPES entrevistadas a profundidad	65	MYPES
Cantidad de Hectáreas promedio por MYPE	5.22	Hectáreas
Cantidad de Hectáreas NO utilizadas promedio por encuestado	2.22	Hectáreas
Unidad de venta	Quintales	

Promedio de quintales de café cerezo / ha - anualmente	21.04	qq.c./ha
Valor de quintal de café cerezo	290	Kg
Quintales de café oro en verde/ha - anualmente	21.04	qq.o.v./ha
Valor de quintal de café oro en verde	46	Kg
Jornal de cada trabajador	8	Horas
Días de trabajo	6	Días
Empleados por hectárea	1.7	Empleados
Producción diaria por empleado	3.83	Latas de cerezo/día
Lata de cerezo	13	Kg de cerezo

Fuente: Elaboración Propia

Del mismo modo, se obtuvo información importante que fue brindada por la encargada legal de la Oficina de Denominación de Origen de Café de la municipalidad de Villa Rica, quién comentó al grupo de investigación que algunas fincas obtuvieron una medalla de Oro en el II Concurso Internacional de Cafés Tostados que se realizó en Francia. Tan pronto las MYPES se enteraron de la oportunidad de poder participar y competir contra otros productores de café a nivel mundial, los caficultores optaron por darle un tratamiento especial a sus productos, los cuales fueron enviados. Si bien lograron ganar la medalla y el reconocimiento por parte del MINTRA, regresaron a sus actividades normales y rutinarias de la producción del café por falta de recursos, sin poder explotar todo el potencial que la tierra en la que trabajan brinda.

A continuación, se entiende que para realizar la actividad de cosecha cada empleado debe producir 49.84 kilogramos o 3.83 latas de cerezo diarias, con esta estimación, se les preguntó a los dueños de las cafetaleras cómo era que media el cumplimiento de los empleados con respecto a la producción designada por día.

Figura N° 36 ¿Cómo mides que el empleado ha llegado a la producción diaria?

Fuente: Elaboración propia

El 49% de los caficultores miden la producción diaria de sus empleados contando las veces que traen y vacían las latas llenas para almacenar el cerezo en sacos más grandes, sólo un 26.15% pesa los sacos al final del día.

Con la información anterior, se pasó a preguntar si existía algún tipo de incentivo por parte de los dueños hacia los trabajadores, lo que un 72% respondió que no daban ningún tipo de incentivo, ya que no lo ven necesario porque poseen una alta rotación de personal. Sin embargo, un 18% respondió que si sus trabajadores recolectaban más de las 12 latas por día, normalmente se les daba algún tipo de recompensa alimenticia, ya sea almuerzo o cena, dependiendo de cada MYPE.

Figura N° 37 ¿Se da algún tipo de incentivo?

Fuente: Elaboración propia

Otra pregunta que se realizó es si existe algún tipo de comunicación entre los encargados de las áreas dentro de las MYPES; en otras palabras, si se comunican frecuentemente para saber de cómo va el proceso productivo del café. El 62% de los encargados respondieron que no hay una comunicación frecuente, puesto que no establecen reuniones para verificar el progreso de la producción; sin embargo, el 38% restante proponen una o dos reuniones mensuales. La poca comunicación que existe se debe a la alta rotación del personal, lo que origina que no sea necesaria la conexión verbal entre trabajadores. Esto llevaría a la conclusión que las áreas existentes no se encuentran alineados al cumplimiento de un objetivo en común.

Figura N° 38 ¿Existe algún tipo de comunicación entre los encargados?

Fuente: Elaboración Propia

Además, la mayoría de agricultores señalaron que hubo problemas en la producción causado por la Roya, por lo que se les preguntó si habían tomado algún tipo de medida preventiva para mejorar las producciones. El representante legal de CASMEVIR, el señor Marco Huaja nos indicó que el problema de la enfermedad de la Roya ya se encuentra controlada, pero para poder mitigar el riesgo de su regreso la cooperativa produce la variedad de Catimor, la cual ha sido modificada genéticamente e importada desde Colombia, ya que es la más resistente a esta enfermedad. Es por eso que un 3% cambió el tipo de insecticidas que usaban para mejorar sus producciones de café.

Figura N° 39 ¿Realizó acciones para mejorar las producciones anteriores?

Fuente: Elaboración propia

Otra pregunta que se les formuló era de qué manera eligen a sus proveedores. Por lo que un 38.46% afirmó que ellos le compran a los proveedores que dan el menor precio, es decir, no tienen un proveedor definido, simplemente se guían de los proveedores que les ofrece el menor precio. Por otro lado, un 23.08% les compran a sus amigos, conocidos o familiares, y tan solo un 12.31% les compran a proveedores que aseguran tener una calidad en sus insumos.

Figura N° 40 ¿A qué proveedores les compra sus insumos?

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, se les preguntó cómo era la negociación de su producto, a lo que respondieron que por no cumplir con los requisitos del cliente disminuían sus precios, mientras que el 5% restante casi nunca los variaba, ya que ellos contaban o no con las certificaciones requeridas o con la cantidad pedida, por lo que no tenían necesidad de bajarle el precio a su producto.

Figura N° 41 ¿Suele disminuir sus precios por no cumplir con los requisitos del cliente?

Fuente: Elaboración Propia

Con todas estas preguntas, se llega a la conclusión que las MYPES no usan su capacidad de producción en hectáreas óptima, lo que les genera baja producción y por consecuencia menores ingresos. No tienen proveedores definidos, lo que significa una baja calidad en los insumos adquiridos para la producción. No incentiva a su personal y no presenta la comunicación adecuada entre áreas para el respectivo enlace y trabajo en conjunto de sus procesos para llegar a un objetivo común, como sería la exportación con el aumento de la productividad.

2.5.2 Diagnóstico específico

Los caficultores de Villa Rica, plantean que la actividad de producción de café es rentable; y que, si ellos aplican los procesos y técnicas adecuadas, esta actividad debe proporcionarles ingresos representativos y superiores a sus costos, en otras palabras, debe generarle ganancias que les permitan mejorar sus condiciones socioeconómicas y de calidad de vida.

Por ello, se realizaron entrevistas a profundidad a las 65 familias cafetaleras sobre los procesos de como realizan sus actividades. En este caso, el proceso que se analizará es el

de costos, siendo este un proceso fundamental para que los caficultores tengan conocimientos de costos.

En primer lugar, se pudo reconocer que los cafetaleros no poseen registros formales de los ingresos y gastos que se realiza en la producción del café. Esto da como resultado un problema principalmente relacionado con la gestión de los costos, debido a que cada caficultor posee diferentes distribuciones de los costos en la producción.

Figura N° 42 ¿Poseen registros formales de los costos que realizan?

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar la primera pregunta a las 65 familias de Villa Rica se les preguntó si poseían registros formales donde apuntaban los costos, en el cual tengan un control de los ingresos, costos y gastos que realizan durante la producción del café. Se identificó que el 100% respondió que no contaban con un registro formal de costos pero que, sí realizaban apuntes en cuadernos o en hojas sueltas sus apuntes, siendo esta información reforzada por lo investigado anteriormente que menciona sobre como las MYPES desarrollan sus registros que se basa en realizarlos en hojas o cuadernos, esto no es muy seguro porque pueden perderlo. Además, nos comentaron que pueden realizar sus costos mentalmente, siendo estos no tan beneficiosos para ellos porque pueden olvidarse rápidamente las operaciones.

Figura N° 43 ¿Conocen el concepto de costos?

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar la segunda pregunta de acerca si tenían conocimientos de los conceptos de costos, se determinó que las 65 familias no tenían nociones claras sobre costos porque tenían diferentes puntos de vistas, es decir, no poseen un concepto claro sobre los costos en la producción de café. Además, las familias cafetaleras al no poseer los conceptos claros de costos traen como consecuencia que afecte el giro de su negocio, por este motivo las MYPES tienen como limitante el tema administrativo porque no logran crecer por falta de conocimientos sobre los costos.

Figura N° 44 ¿Cuánto te cuesta hacer un quintal de café de oro verde?

Fuente: Elaboración Propia

Como se mencionó en párrafos anteriores, todas las MYPES se dedican a realizar productos de oro en verde. Por ello, se les preguntó si conocían exactamente cuánto le costaba realizar un quintal de café en oro en verde. El 85% nos contestó que solo se dedicaban a producirlo porque se dedican plenamente a esta actividad y que el producto final lo entregaban a las cooperativas, las cuales se encargan en distribuirla. En cambio, el 15% nos indicó que calculaba cuánto les costaba el producto del quintal de oro en verde, basándose en el precio del café en el mercado.

Figura N° 45 ¿Qué es lo que realizan cuando falta dinero para la compra de productos?

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar la pregunta sobre qué solución encontraba cuando le faltaban el dinero para la compra de sus productos, obtuvimos 3 respuestas distintas por parte de las MYPES. El 61% de las personas indicaron que cuando ya no poseen el recurso monetario para poder realizar la compra de productos, piden préstamos de diferentes montos al banco más cercano de su localidad. El 31% nos indicó que poseían ahorros que les permitía adquirir los productos que más se necesitaban. En cambio, el 8% nos indicó que cuando se les acaba el dinero no contaban con ahorros y no les gustaba meterse en deudas con el banco, por ellos usaban los recursos que poseían para poder continuar con su producción.

Figura N° 46 ¿Cuánto dinero aproximadamente les piden al banco?

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar la siguiente pregunta sobre cuánto dinero aproximadamente les piden al banco cuando se quedan sin recurso monetario para poder continuar sus actividades, solo se les preguntó a las MYPES que piden préstamos bancarios. Como se puede observar en la Figura N°46 se separó por rango de dinero que solicitan estas empresas, 10 de ellas solicitan entre el rango de 500 a 1000 soles, mientras que 20 de ellas solicitan entrega el rango de 1000 a 2000 soles y por último 10 de ellas solicitan entre el rango de 2000 a 3000 soles.

2.6 Resumen de resultados

Con los datos recolectados se puede afirmar que las MYPES cafetaleras cuentan con un gran potencial de desarrollo; sin embargo se puede identificar problemas y las causas que afectan a la productividad de las MYPES entrevistadas. A continuación se presentará el resumen de los problemas generales y un cuadro resumen de los problemas específicos del área de costos.

Figura N° 47 Árbol de Causas de baja productividad

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 2 Resumen de resultados

Preguntas realizadas	Porcentaje de cumplimiento	Conclusiones	Propuesta
¿Poseen registros formales de los costos los caficultores?	100%	No cuentan con registros formales de costos, ya que todo es apuntado en cuadernos.	Elaboración de un proceso básico de costos para las MYPES cafetaleras de Villa Rica – Oxapampa
¿Conocen el concepto de costos?	100%	No cuentan con claros conocimientos de este tema.	
¿Cuánto te cuesta hacer un quintal de café oro verde?	85%	Se dedican a producir sin saber cuánto le cuesta el quintal.	
¿Qué es lo que realizan cuando falta dinero para la compra de productos?	61%	No planifican de manera adecuada sus costos y gastos por ello solicitan dinero al banco.	
¿Cuánto dinero aproximadamente les piden al banco?	100%	No tienen suficiente dinero por ello piden entre 500 a 3000 soles al banco.	

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, de los resultados obtenidos tras las entrevistas a profundidad, se da a entender que las MYPES cuentan con un proceso de costos limitado, esto trae como consecuencia que no puedan desarrollarse y mejorar su productividad. Sin embargo, existen un grupo de MYPES que desarrolla un sistema de costos sin tener conocimiento alguno.

Capítulo 3: Diseño de la Propuesta

En este capítulo se podrá encontrar el diseño de una propuesta básica para la gestión de costos que será usada por los caficultores de Villa Rica, en donde se detallaron los procesos que se encuentran en el sistema. También, se encontrará el mapa de procesos planteado por el grupo de investigación para las MYPES y el esquema del proceso específico (Gestión de Costos), los indicadores y los procedimientos que deben ser manejados por los caficultores de una manera sencilla.

3.1 Mapa general de procesos

Luego de identificar los problemas que se presentan en las MYPES cafetaleras de Villa Rica, se realiza una propuesta basada en gestión por procesos, mediante un mapa de proceso general de los caficultores.

El grupo de investigación tuvo que determinar los procesos estratégicos, claves y de apoyo con la finalidad de que las MYPES cafetaleras logren una mayor productividad.

Figura N° 48 Mapa de Proceso General

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1 Procesos Estratégicos

Gestión Comercial: Es el proceso más importante para el desarrollo del crecimiento del café, porque mediante la segmentación del mercado, plan de marketing y el posicionamiento en el mercado pueden lograr una mayor competitividad. Además, se podrá atraer diferentes clientes tanto locales como extranjeros.

Gestión de Calidad: Es un proceso clave para los caficultores de Villa Rica por la forma de seleccionar sus granos de café, puesto que ellos consideran que la calidad del grano es primordial para poder vender sus productos.

3.1.2 Procesos Operativos

Planeamiento y Control de la Producción: Es el proceso que planea la cantidad de recursos necesarios para la elaboración de los diferentes productos planificados que producen los caficultores de Villa Rica. Además, realiza el control de los recursos planificados para que se cumplan lo planeado.

Gestión Logística: Es un proceso clave, en donde se realiza la distribución de los productos finales hacia los clientes finales mediante la rapidez y seguridad. Además, de la obtención de los insumos con los que se realizará la producción del café, teniendo en cuenta la seguridad de la calidad de los insumos gracias a la cercanía de los proveedores y el almacenamiento del producto final en un lugar seguro.

3.1.3 Procesos de Apoyo

Gestión de Costos: Es un proceso de apoyo porque tiene como función dar soporte a los procesos claves a través de registros donde indican los costos detallados que serán de gran apoyo para las decisiones que puedan tomar los caficultores de Villa Rica. También, podrán tener conocimientos de como asignar y controlar de manera correcta sus costos en la producción del café.

Gestión de Residuos: Es un proceso de apoyo porque tiene como función dar soporte a los procesos claves mediante el aprovechamiento de los residuos sólidos o líquidos que se desechan en la producción del café.

Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: Es un proceso de apoyo porque tiene como función encargarse de prevenir, eliminar y/o controlar los peligros que puedan ocasionar riesgo a la seguridad y salud del trabajador mediante procedimientos de trabajos para que los caficultores realicen sus funciones de una forma más segura. Además, con el cumplimiento de la Ley N° 27983 para evitar multas por parte de la SUNAFIL.

3.2 Diagrama Relacional

Luego de identificar las áreas propuestas en el mapa de proceso se pasa a realizar el diagrama relacional, el cual describe cómo se van a interactuar las áreas de las MYPES. Por ello, es importante señalar que la comunicación entra las diferentes áreas propuestas por el grupo de investigación es fundamental para poder alcanzar las diferentes competencias que se han planteado. También, esta herramienta sirve para que los diferentes procesos se desarrollen de una manera adecuada y organizada. Es necesario que luego de que se plantean las propuestas exista interacción entre las áreas, que se da en base a salidas que ingresan a los diversos procesos.

Figura N° 49 Diagrama Relacional de los caficultores de Villa Rica

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 50 Salida de Actividades

Proceso Responsable	Salidas	Número
Gestión Comercial	Lista de gastos comerciales	1
Gestión Comercial	Orden de venta	2
Gestión Comercial	Registro de ventas	3
Gestión Comercial	Requisitos de certificaciones del cliente	4
Gestión de Calidad	Lista de cantidades permitidas de fertilizantes y pesticidas	5
Gestión de Calidad	Reporte de certificados de calidad actuales	6
Gestión de Calidad	Lista de gastos de certificaciones de calidad	7
Gestión de Calidad	Lista de lineaminetos de calidad	8
Planeamiento y Control de la Producción	Registro de cultivo	9
Planeamiento y Control de la Producción	Requerimiento de mano de obra	10
Planeamiento y Control de la Producción	Solicitud de insumos	11
Gestión Logística de entrada	Registro de inventarios	12
Gestión Logística de entrada	Requerimiento de compras de insumos y herramientas	13
Gestión Logística de entrada	Reporte de falta de producto terminado	14
Gestión de Residuos	Lista de riesgos	15
Gestión de Residuos	Lista de insumos ambientales	16
Gestión de Costos	Presupuesto por área	17
Gestión de Costos	Costo del producto	18
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Requerimiento de EPP's	19
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Manual de procedimientos SySO	20
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Lista de gastos en SySo	21
Gestión Logística de salida	Costo de flete	22

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el diagrama relacional, el subproceso de costos se encuentran en un proceso de apoyo; sin embargo este es muy importante, puesto que las MYPES deben contar con su conocimiento.

Las entradas del proceso de Gestión de Costos son:

- Registro de ventas
- Registro de cultivo
- Lista de gasto de certificados de calidad
- Requerimiento de compras de insumos y herramientas
- Costo de flete
- Lista de gastos de SySO

- Manual de procedimiento de SySO

Las salidas del proceso de Gestión de Costos son:

- Presupuesto por área
- Costos del producto

3.3 Propuesta de la Gestión de Costos

En el capítulo anterior se identificó que las MYPES poseían problemas en el subproceso de costos. Ante esta problemática se ha planteado una propuesta de costos para las MYPES cafetaleras de Villa Rica, la cual es una herramienta que ayuda a identificar los costos que poseen en las actividades de producción. Los dueños de las fincas o encargados de costos podrán contar con adecuados registros de costos, realizar controles, una correcta distribución y asignación de los costos y gastos en la producción del café, con la finalidad de que puedan tomar una decisión adecuada y puedan encontrar mejores opciones con respecto a la producción.

Ventajas:

- Conocimientos básicos de costos.
- Identificar de forma más exacta el costo unitario del producto.
- Registros de costos.
- Identificar los productos que las MYPES usan en su proceso de producción.
- Control sobre todas las actividades del proceso productivo.
- Proponer indicadores que cumplan con la misión de obrar como la brújula de la empresa, es decir, sirva para la toma de decisiones para el caficultor.

Desventajas:

- No poseer mucha tecnología.
- Caficultores con poco nivel educativo.

3.3.1 Esquema del subproceso de costos

Con relación a lo mencionado anteriormente se realizó un esquema del subproceso de costos, con la finalidad de demostrar a los caficultores la importancia de este subproceso. Además, la construcción del esquema es basada en las respuestas de las entrevistas a profundidad realizadas a cada MYPE. El esquema del subproceso se divide en 3 niveles.

Figura N° 51 Esquema del Subproceso de Costos

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Figura N°51 el esquema del subproceso de costos, se encuentra compuesto por:

- Nivel 1: Planificación del presupuesto de los recursos.
- Nivel 2: Costos Agrícola directo e indirecto.
- Nivel 3 Control del presupuesto y Capacitación.

3.4 Desarrollo de la Propuesta

3.4.1 Planificación del Presupuesto de los Recursos

El presupuesto para las MYPES de Villa Rica es de suma importancia porque es una expresión cuantitativa de la producción por cada dueño en un periodo determinado y sirve de ayuda para que pueda coordinar la implementación de la producción. Además, la

elaboración de un presupuesto para las MYPES es de gran utilidad cuando se integra con la estrategia de ellas, que es exportar. La estrategia de exportación es la manera en que las MYPES puedan combinar sus propias capacidades con las oportunidades que existen en el mercado para poder alcanzar sus objetivos.

Figura N° 52 Flujograma de Planificación del Presupuesto de los Recursos

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, para poder realizar la planificación del presupuesto de recursos se debe analizar el plan de post-cosecha, es decir, calcular la cantidad de café oro verde obtenido en la producción. Estos datos de la post-cosecha es obtenida de manera monetaria como en cantidades mediante los registros de Plan de post-cosecha y los Registros de ventas. Luego de haber analizado el plan de post-cosecha se determina si es factible o no se puede realizar lo solicitado. En caso, de que no se encuentre factible en temas monetarios se le envía al área de producción para una rigurosa revisión. Por otro lado, si el plan es factible se pasa a determinar los ingresos obtenidos por la venta de café, los costos y gastos, con esta información se construye el presupuesto en el registro de la planificación del presupuesto de los recursos tanto sea manual o virtual. Por último, el dueño de la finca al analizar el presupuesto de la producción tiene dos opciones de las cuales una es revisar de manera minuciosa el presupuesto por si encuentra algún error para que se vuelva a realizar y la segunda opción es que el dueño apruebe el presupuesto y lo distribuya a las demás áreas para que tengan conocimiento de cuánto dinero deben gastar.

Figura N° 53 SIPOC – Planificación de Presupuesto de los Recursos

Fuente: Elaboración Propia

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
1. Nombre:	Ejecución del Presupuesto
2. Objetivo:	Identificar cuánto del presupuesto ha sido utilizado en el proceso de producción.
3. Fórmula de Cálculo :	$\% \text{ de Ejecución de Presupuesto} = \frac{\text{Presupuesto Utilizado}}{\text{Presupuesto Planeado}} \times 100$
4. Nivel de Referencia:	<div> <div> </div> <div>Entre el 80% al 95%</div> </div> <div> <div> </div> <div>Entre el 96% al 115%</div> </div> <div> <div> </div> <div>Entre el 116% al 130%</div> </div> <div> </div> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.</p>
5. Responsable de Gestión:	Encargado de costos de la finca
6. Fuente de Información:	Plan de Post-Cosecha y Registro de Ventas
7. Frecuencia de Medición:	Mensual
8. Frecuencia de Reporte:	Mensual
9. Responsable del Reporte:	Encargado de los costos
10. Usuarios:	Dueño de la finca.
11. Observaciones:	No hay observaciones

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento de Planificación de Presupuesto de los Recursos (Ver Anexo 1)

3.4.2 Costo Agrícola directo e Indirecto

Los costos directos e indirectos en la agricultura especialmente en la producción del café son de suma importancia, pero es necesario tener en cuenta la diferencia entre ambos. Por ello, los costos directos según Horngren (2012) mencionan que los costos directos se relacionan con el objeto de costos en particular y pueden atribuirse a dicho objeto desde un punto de vista económico y que los costos indirectos se relacionan con el objetivo de costos particular; sin embargo, no pueden atribuirse a dicho objeto desde un punto de vista económico,

Figura N° 54 Flujograma del Costos Agrícola Directos e Indirectos

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, para poder realizar los costos agrícolas directos e indirectos se debe identificar y tener en cuenta las 3 etapas de producción, que son la siembra, la cosecha y la post-cosecha, con la finalidad de poder solicitar al área de logística los costos de los insumos que se encuentran involucrados en la etapa de producción. Luego, se determinan los costos directos e indirectos de cada etapa de producción del café oro en verde. También, es importante resaltar que se le solicita al encargado de producción los costos de mano de obra, los cuales se encuentran establecidos por las diversas MYPES entrevistadas (pueden variar entre 20 a 35 soles el jornal). Después, de tener identificado de manera clara los costos directos e indirectos se pasa a un registro que puede ser físico o virtual, según lo que posea el dueño de la finca a su disposición. Por último, se le solicita el registro de producción de la etapa de post-cosecha porque con la cantidad de productos terminados en kilogramos o quintales de café de oro en verde se puede determinar el costo unitario de la producción obtenida, mediante una simple división.

Figura N° 55 SIPOC – Costo Agrícola Directo e Indirecto

Fuente: Elaboración Propia

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
1. Nombre:	Variación % del Costo Directo
2. Objetivo:	Identificar la variación de los costos directos de la producción de la MYPE.
3. Fórmula de Cálculo :	$\text{Variación \% del Costo Directo} = \frac{\text{Costo Directo mes actual} - \text{Costo Directo (mes pasado)}}{\text{Costo Directo (mes pasado)}} \times 100$
4. Nivel de Referencia:	<div> Variación% < 0 </div> <div> Variación% = 0 </div> <div> Variación% > 0 </div> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>
5. Responsable de Gestión:	Encargado de costos de la finca
6. Fuente de Información:	Costos de insumos y Plan de Post-Cosecha
7. Frecuencia de Medición:	Mensual
8. Frecuencia de Reporte:	Mensual
9. Responsable del Reporte:	Encargado de los costos
10. Usuarios:	Dueño de la finca.
11. Observaciones:	No hay observaciones

Fuente: Elaboración Propia

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
1. Nombre:	Variación % del Costo Indirecto
2. Objetivo:	Identificar la variación de los costos indirectos de la producción de la MYPE.
3. Fórmula de Cálculo :	$\text{Variación \% del Costo Indirecto} = \frac{\text{Costo Indirecto trimestral actual} - \text{Costo Indirecto (Trimestre pasado)}}{\text{Costo Indirecto (Trimestre pasado)}} \times 100$
4. Nivel de Referencia:	<div> Variación% < 0 </div> <div> Variación% = 0 </div> <div> Variación% > 0 </div> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>
5. Responsable de Gestión:	Encargado de costos de la finca
6. Fuente de Información:	Costos de insumos y Plan de Post-Cosecha
7. Frecuencia de Medición:	Trimestral
8. Frecuencia de Reporte:	Trimestral
9. Responsable del Reporte:	Encargado de los costos
10. Usuarios:	Dueño de la finca.
11. Observaciones:	No hay observaciones

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento de Costo Agrícola Directo e Indirecto (Ver anexo 2)

3.4.3 Control de Presupuesto

El control de presupuesto es importante para cada empresa de diferentes tamaños porque les ayuda a tener una idea de cómo varían los resultados realizados en el presupuesto y

con lo que está pasando en la situación real, esta variación puede ayudar para que los dueños de las MYPES puedan realizar acciones correctivas o reducción de algunos costos para poder seguir con el presupuesto planificado sin tener problema alguno.

Figura N° 56 Flujograma de Control de Presupuesto

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 57 SIPOC - Control de Presupuesto

Controles

Control 1 Capacitación de costos (MET 1-2-3)

Control 2 Procedimiento de control de presupuesto (MO 2-3, MET 3)

Entradas	
Proveedor	Entrada
Dueño	Presupuesto
Dueño	Costos
Comercial	Ventas

Proceso

1

Comparación

2

Análisis de
variación

3

Acciones
correctivas

Salidas	
Salida	Cliente
Registro de las variaciones presupuestadas	Dueño
Registro de acciones correctivas	Dueño

Recursos

Recurso	Proveedor
Excel	Dueño
Calculadora	Dueño
Personal	Dueño

Factores Críticos						
	MO	MAT	MET	MAQ	MED	MA
1	X		X			
2	X		X			
3	X		X			

Indicadores

$$\% \text{ Control de Presupuesto} = \frac{\text{Presupuesto Utilizado}}{\text{Presupuesto Planeado}} \times 100$$

Fuente: Elaboración Propia

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
1. Nombre:	Control de presupuesto
2. Objetivo:	Alerta la cantidad de presupuesto usado
3. Fórmula de Cálculo :	$\% \text{ Control de Presupuesto} = \frac{\text{Presupuesto Utilizado actual} - \text{Presupuesto Utilizado (mes pasado)}}{\text{Presupuesto utilizado (mes pasado)}} \times 100$
4. Nivel de Referencia:	<div> <div> </div> <div>Variación% < 0</div> </div> <div> <div> </div> <div>Variación% = 0</div> </div> <div> <div> </div> <div>Variación% > 0</div> </div> <div> </div> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.</p>
5. Responsable de Gestión:	Encargado de costos de la finca
6. Fuente de Información:	Presupuesto por área, Registro de costos y Registro de ventas.
7. Frecuencia de Medición:	Mensual
8. Frecuencia de Reporte:	Mensual
9. Responsable del Reporte:	Encargado de los costos
10. Usuarios:	Dueño de la finca.
11. Observaciones:	No hay observaciones

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento de Control de Presupuesto (Ver Anexo 3)

3.4.3 Capacitación de Costos

Las personas que brinden la capacitación en temas de costos deben contar con un alto conocimiento en esta área a través de los estudios o experiencias que tengan en costos, específicamente en el sector agrícola. Esta capacitación, se da a todos los colaboradores que estén dentro de la MYPE o sean nuevos, con la finalidad de que tengan conocimientos básicos de los costos.

Figura N° 58 Flujograma de Capacitación

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, para poder realizar la capacitación de costos se debe detectar si las personas contratadas son nuevos para las MYPES, ya que ellos deben recibir una capacitación básica en temas de costos por un especialista en el área, este puede ser tercero o el mismo dueño de la finca (si es que tiene nociones del tema de costos). En caso, el personal no sea nuevo pasa por una rigurosa pre-evaluación en temas de costos, de los cuales las personas que aprueban no necesitan llevar una capacitación porque se encuentran aptas en los temas de costos. Por otro lado, las personas que desaprueban la pre-evaluación pasa con el personal nuevo a una capacitación de costos. Después, de determinar de capacitar al personal se pasa a realizar una evaluación para poder determinar su rendimiento en los temas de costos. El personal que aprueba la evaluación se le indica que terminó su capacitación y se encuentra apto para poder desarrollar los temas de costos, pero si desaprueba se le vuelve a realizar una capacitación hasta que se encuentre apto para trabajar con los temas de costos sin dificultad alguna.

Figura N° 59 SIPOC - Capacitación de Costos

Fuente: Elaboración Propia

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
1. Nombre:	Capacitación de costos
2. Objetivo:	Conocer al personal capacitado en el proceso de costos
3. Fórmula de Cálculo :	$\% \text{ de personal capacitado} = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total del personal}} \times 100$
4. Nivel de Referencia:	<div> <div> Mayor al 90%</div> <div> Entre el 80% y 89%</div> <div> Menor al 79%</div> </div> <div> </div> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.</p>
5. Responsable de Gestión:	Dueño de la finca
6. Fuente de Información:	Plan de capacitación
7. Frecuencia de Medición:	Mensual
8. Frecuencia de Reporte:	Mensual
9. Responsable del Reporte:	Encargado de los costos
10. Usuarios:	Colaboradores de la finca
11. Observaciones:	No hay observaciones

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento de Capacitación de Costos (ver Anexo 4)

3.5 Criterios de Implementación

En esta parte del capítulo 3, se va a considerar los elementos más importantes en caso los dueños de las MYPES deseen implementar la propuesta de costos.

- Hoja Bond A4, las cuales pueden realizar los registros de manera manual.
- Cuadernos contables, los cuales pueden realizar los registros de manera manual.
- Laptop básica, en donde se debe digitar los costos y gastos que realicen durante la temporada.
- Útiles de oficina, los cuales ayudarán a los caficultores a escribir, etiquetar folder, organizar papeles, entre otras actividades.
- Estante de libros, el cual ayudará a los caficultores a ordenar los folders, los cuales contiene los registros de costos.
- Impresora básica, con la finalidad de poder imprimir todos los documentos que se necesitan en el proceso de costos.
- Curso de Excel básico, con la finalidad que los caficultores conozcan de esta herramienta porque todos los registros se realizan en este programa.
- Charla sobre temas de costos, con la finalidad de conocer un poco más acerca de este proceso.
- Internet, en caso de que los dueños de las MYPES necesiten conexión con el creador de la propuesta para alguna explicación mediante programas como SKYPE o Facebook.
- Libros sobre costos nivel básico, en caso necesite consultar algunos términos que desconozca.

Aproximadamente, el costo que se debe requerir para poder implementar el proceso de costos es alrededor de S/. 3000 nuevo soles por 3 años, este precio incluye el mantenimiento que se debe realizar en caso falle un elemento del proceso. La duración de la implementación del proceso se realiza depende del compromiso impuesto por cada MYPE, ya que ellos son los responsables de mejorar su productividad. Sin embargo se ha planteado por parte del grupo de investigación que la implementación es de alrededor de 3 meses.

Capítulo 4: Validación e Impactos

En el presente capítulo se hará el desarrollo de la validación del modelo que se propuso en el capítulo 3, mediante los criterios de expertos nacionales e internacionales, y también presentar el impacto general y específico de las propuestas planteadas por el grupo de investigación que se van a presentar a las MYPES cafetaleras de Villa Rica.

4.1 Validación de los capítulos

La validación de los capítulos se va a realizar mediante la presentación de entregables. Por esta, razón en la Tabla N° 3 se puede observar todos los entregables que se han ido presentando en cada capítulo. También, se presenta el cumplimiento de los logros propuestos.

Tabla N° 3 Entregables por Capítulos

Capítulos	Logros cumplidos
I	Hacer el uso de una cantidad mínima de 30 artículos científicos en esta parte del trabajo. Los artículos científicos no deben superar los 5 años de antigüedad. En caso contrario, algunos serán considerados por su aporte al proyecto de investigación.
II	Presentar un diagnóstico general del sector cafetalero. Presentar un diagnóstico general de confianza de las MYPES del sector cafetalero en estudio. Presentar un diagnóstico del tema específico de confianza de las MYPES del sector cafetalero en estudio.
III	Mapa de proceso. Diagrama interrelacionar. Fichas de indicadores. Procedimientos. SIPOCS. Formatos. Flujogramas.
IV	Validar el modelo (mínimo 5 expertos). Presentar una matriz de validación. Presentar un esquema de impactos.
V	Presentar conclusiones y recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Validación del Capítulo I

El primer objetivo para la validación del capítulo I es contar con un mínimo de 30 artículos científicos que sustente mediante el estado del arte el presente proyecto de investigación.

Tabla N° 4 Información empleada en el capítulo I

N°	Nombre de la publicación	Autor	Año de Publicación	Tipo de publicación	Tema	Código
1	Pobreza, vulnerabilidad y la clase media en América Latina.	Marco Stampini, Marcos Robles, Mayra Sáenz, Pablo Ibararán y Nadie Medellín	2015	Artículo Científico	Pobreza	2196-436X
2	Tanking on Quality	Banco Mundial	2016	Revista	Pobreza	978-1-4648-0958-3
3	Merit and blame in unequal societies: Explaining Latin Americans' beliefs about wealth and poverty	Mauricio Bucca	2016	Artículo Científico	Pobreza	Link : https://doi.org/10.1016/j.rssm.2016.02.005
4	Pobreza y Desigualdad en el Perú: Cuando el crecimiento económico no basta	OXFAM	2014	Página Web	Pobreza	-
5	Desigualdad y Crecimiento	Jorge Navarrete	2016	Artículo Científico	Pobreza	1665-952x
6	Desarrollo humano, desigualdad y pobreza	Nydia Castillo	2016	Artículo Científico	Pobreza	2219-9381
7	Perú Panorama general	Banco Mundial – BIRF.AIF	2017	Página Web	Pobreza	Link : http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

8	Strategy and innovation in emerging economies after the end of the commodity boom— Insights from Latin America	Esteban R. Brenes, Arnoldo R. Camacho, Luciano Ciravegna, Caleb A. Pichardo	2016	Artículo Científico	Pobreza	Link : https://doi.org/10.1016/j.jbursres.2016.03.059
9	El papel de la agricultura en la reducción de la pobreza	William J. Brown	2013	Artículo Científico	Pobreza	1405-9282
10	Crecimiento y pobreza en el Perú: 2001-2011	Carlos Adrianzen	2013	Artículo Científico	Pobreza	1729-7958
11	Agroindustria y pobreza – el caso de Perú	Roxana Barrantes Alvaro Hopkins	2015	Página Web	Pobreza	Link : http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1434743542154CCazuffi150517Agroindustria_pobrezaPeru_editado.pdf
12	Estructura agraria y dinámica de pobreza rural en el Perú	Javier Escobal y Carmen Armas	2015	Artículo Científico	Pobreza	978-9972-615-88-7
13	Crisis de la cafeticultura y migración en el contexto de pobreza y marginación. el caso de los productores indígenas de Huehuetla, puebla	Alejandro Ortega Hernández y Benito Ramírez Valverde	2013	Artículo Científico	Pobreza	1665-0441

14	Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe	Organización Internacional del Trabajo	2015	Artículo Científico	MYPE	2413-5178
15	Las pymes en el Perú: Impulsando el crecimiento económico	Paulo Pantigoso	2015	Página Web	MYPE	Link : https://perspectivasperu.ey.com/2015/06/17/las-pymes-en-el-peru-impulsando-el-crecimiento-economico/
16	Concentración de las MYPES y su impacto en el crecimiento económico	Nicko Gomero	2015	Artículo Científico	MYPE	1609-8196
17	Resultado de las Encuestas de Micro y Pequeña Empresa	INEI	2014	Página Web	MYPE	Link : https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/index.html
18	Las MYPES en el Perú	Juan Ravelo	2012	Revista	MYPE	Link : http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/3952/3926

19	Factores que Limitan el Crecimiento de las Foto: Maggyproducciones Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)	Avolio Alecchi, Beatrice Mesones, Alfonso Roca, Edwin	2011	Revista	MYPE	Link : http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094
20	A metamodelo to integrate business processes time perspective in BPMN 2.0.	C. Arevalo, MJ Escalona, I. Ramos y M. Domínguez -Muñoz.	2016	Artículo Científico	Gestión por Procesos	Link : https://doi.org/10.1016/j.infs of.2016.05.004
21	A survey on business processes management suites	A. Meidan, J.A. García-García, M.J. Escalona, I. Ramos	2017	Artículo Científico	Gestión por Procesos	Link : https://doi.org/10.1016/j.csi.2016.06.003
22	Identification of Business Processes in an Enterprise Management	Anna Lemańska-Majdzik y Małgorzata Okręglicka.	2015	Artículo Científico	Gestión por Procesos	Link : https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01011-4
23	Business Process Management : A Comprehensive Survey	Wil M. P. van der Aalst	2013	Artículo Científico	Gestión por Procesos	Link : http://dx.doi.org/10.1155/2013/507984
24	De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos	Mariluz Llanes-FontI, Cira Lidia Isaac-GodínezII, Mayra Moreno-PinoI,	2014	Artículo Científico	Gestión por Procesos	1815-5936

		Gelmar García-VidalII				
25	Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica	Arialys Hernández Nariño, Dianelys Nogueira Rivera, Alberto Medina León, Maylin Marqués León	2013	Artículo Científico	Gestión por Procesos	Link : https://doi.org/10.5700/rausp1118
26	Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales	Henry Ricardo Cabrera, Alberto Medina León, Dianelys Nogueira Medina y Quirenia Núñez Chaviano	2015	Artículo Científico	Gestión por Procesos	1390-6542
27	Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancia	Nikita Céspedes, Pablo Lavado y Nelson Ramírez	2016	Artículo Científico	Productividad	978-9972-57-356-9
28	Investigating the Gender Gap in Agricultural Productivity : Evidence from Uganda	Daniel Ali, Derick Bowen, Klaus Deininger y Marguerite Duponchel	2016	Artículo Científico	Productividad	Link : https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.06.006

29	Productivity Improvement of Small Scale Medium Enterprises (SMEs) on Food Products: Case at Yogyakarta Province, Indonesia	Dewi Kurniawati y Henry Yuliando	2015	Artículo Científico	Productividad	Link : https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.037
30	Percepción de la gerencia sobre los factores que afectan la productividad en la PYME del sector metalúrgico y minero de Venezuela	Rodríguez, Carlos y Velásquez, Yngrid	2014	Artículo Científico	Productividad	0378-1844
31	Analysis on Financing of Small and Micro Enterprises	Wang Ping y Yang Qi	2014	Artículo Científico	Costos	DOI:10.5503 / 1838-5745
32	Costeo por operaciones: Aplicación para la determinación de precios justos en la industria del plástico	Chacón Parra y Galia Beatriz.	2016	Artículo Científico	Costos	1316-8533
33	A revenue management perspective of management accounting practice in small businesses	Frederick Ng, Julie A. Harrison y Chris Akroyd	2013	Artículo Científico	Costos	DOI 10.1108/MEDAR-07-2012-0023

34	La planeación financiera: un modelo de gestión en las MIPYMES	Jorge Iván Jiménez Sánchez, Farley Sary Rojas Restrepo, Heidy Julieth Ospina Galvis	2013	Artículo Científico	Costos	1794-9920
35	Influencia de la formalización de las MYPES del sector calzado del distrito El Porvenir en los costos de producción.	Clara E. Ugaz Barrantes, Augusto R. Moreno Rodríguez.	2014	Artículo Científico	Costos	2306 – 2002
36	Management Accounting System in Italian Smes: Some Evidences and Implications	Laura Broccardo	2014	Artículo Científico	Costos	1792-7552
37	Estado actual de la investigación en costos y contabilidad de gestión en Colombia	María Isabel Duque Roldán, Jair Albeiro Osorio Agudelo	2013	Artículo Científico	Costos	1646-6896
38	Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana	Jorge Suárez-Tirado	2013	Artículo Científico	Costos	0123-1472

39	Ética y contabilidad de gestión. Un camino posible hacia el logro de objetivo.	Serveleón Mina-Balanta	2014	Artículo Científico	Costos	0123-1472
40	Influencia de los costes de marketing en la toma de decisiones: márgenes y resultados	Pablo Alcoy y Vicente Ripoll	2014	Artículo Científico	Costos	123-141
41	Contabilidad de gestión para PYMES en etapas de lanzamiento y expansión del ciclo de vida	María de los Milagros Montell	2013	Artículo Científico	Costos	0328-5715
42	Análisis de los costos operativos y su incidencia en el Ebitda caso de estudio de una empresa regiomontana	autores Jiménez-Falcón, Hilda Jorgelina y Eduardo Triveño	2016	Artículo Científico	Costos	2448-5101
43	Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas	Carlos Artieda	2015	Artículo Científico	Costos	1390-9304
44	Introducing Direct Costing and Activity Based Costing in a Farm Management	Giacomo Carlia, Maurizio Canavaria	2013	Artículo Científico	Caso de Éxito	Link: https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.11.052

	System: a conceptual model					
45	Implementation of the Activity-Based Costing Model for a Farm: An Australian Case	Lu, Cedric, Sridharan, V. G., Tse, Michael S. C	2016	Artículo Científico	Caso de Éxito	1443-9905
46	On Application of ABC Approach in Management of Agri-scientific Research Cost	Zha, Liangchun.	2014	Artículo Científico	Caso de Éxito	1943-9903
47	Suggest solutions for diffusion and implementation of activity-based costing in Vietnam	Tandung Huynh, Guangming Gong, Huyhanh Huynh	2014	Artículo Científico	Caso de Éxito	23052147

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura N° 60 se presenta el resumen de la Tabla N° 4 de la cantidad de artículos científicos, páginas web y revistas usadas para el estado del arte.

Figura N° 60 Cantidad de artículos usados

Fuente: Elaboración Propia

El segundo objetivo del capítulo I es lograr el uso de artículos que no tengan la antigüedad superior a 5 años. Sin embargo, se han usado artículos que superan los 5 años de antigüedad por el aporte que realiza en el trabajo de investigación.

Figura N° 61 Cantidad de artículos por años

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Validación del Capítulo II

Los objetivos planteados para el capítulo II, es presentar el diagnóstico general de la situación actual del sector y de las MYPES del sector de estudio. Luego se realiza un diagnóstico específico respecto al proceso específico (costo) y se identificó un gran desconocimiento de información sobre costos.

En la Tabla N° 5 se muestra el resumen de las preguntas realizadas en las entrevistas a profundidad.

Tabla N° 5 Resumen del diagnóstico general y específico

DIAGNÓSTICO GENERAL		
PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Número de Hectáreas por MYPES	5 Ha	46%
Porcentaje de hectáreas usadas por MYPE	57.52%	
Producción de las MYPES	21 qq/Ha	23%
¿Suele disminuir sus precios por no cumplir las exigencias del cliente?	Si, mayormente	80%
¿Cómo mides que el empleado ha llegado a la producción diaria?	Conteo de veces que trae la lata	49%
¿Se da algún tipo de incentivo?	No dan incentivo	72%
¿Existe algún tipo de comunicación entre los encargados?	Nunca se reúnen	62%
¿Realizó acciones para mejorar las producciones anteriores?	Ninguna	94%
¿A qué proveedores les compra sus insumos?	Precio más bajo	38%
DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO		
PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
¿Poseen registros formales de los costos los caficultores?	No poseen registros de costos.	100%
¿Conocen el concepto de costos?	Desconocen los temas de costos.	100%
¿Cuánto te cuesta hacer un quintal de café oro verde?	Producen sin saber cuánto les cuesta el quintal.	85%
¿Qué es lo que realizan cuando falta dinero para la compra de productos?	Se endeudan con los bancos.	61%
¿Cuánto dinero aproximadamente les piden al banco?	Entre 500 a 3000 soles.	100%

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3 Validación del Capítulo III

Los objetivos planteados para el capítulo III, es presentar todos los entregables realizados en el presente trabajo de investigación. Por ello, se realiza un detalle de todos los entregables realizados en la propuesta del modelo de costos.

- Mapa de Procesos: El grupo realizó un Mapa de Proceso general para establecer los procesos que deben tener las MYPES cafetaleras.
- Esquema de Subproceso: Para poder realizar un detalle de la propuesta de costos, se usó un esquema de subprocesos, donde se puede observar de manera gráfica la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación.
- Diagrama Relacional: Se realizó un Diagrama Relacional general para mostrar la interacción entre los procesos planteados.
- Flujogramas: Se realizó diversos Flujogramas para poder explicar el proceso de producción de café y los subprocesos que se plantea en la propuesta básica de gestión de costos.
- SIPOC: Cada subproceso de la gestión de costos cuenta con un SIPOC, en donde se encuentra los procesos más detallados.
- Fichas de indicadores: Cada SIPOC cuenta con un indicador propuesto, para poder llevar un control en los subprocesos planteados. Por ello, se cuenta con fichas de indicadores que detalla la importancia del indicador.
- Procedimientos: Cada subproceso cuenta con procedimiento, el cual es una herramienta guía para los dueños de las fincas, ya que es un método de poder ejecutar los subprocesos planteados.

Tabla N° 6 Entregables de la Propuesta de Costos

Proceso	Flujograma	Procedimientos	SIPOC	Indicadores	Anexos
Planificación de Presupuestos de los recursos	1	1	1	1	4
Costos Agrícola directo e indirecto	1	2	1	1	

Controlar el presupuesto	1	1	1	1	
Capacitación en Costos	1	1	1	1	

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Validación del proceso de costos

En esta parte del trabajo de investigación se usó la técnica de juicio de experto para poder validar la propuesta de costo para las MYPES. Por ello, se realizó una búsqueda de personas expertas en los temas de gestión por procesos y gestión de costos.

El criterio de evaluación para la propuesta es mediante dos matrices de validación, una para los expertos académicos en la materia de gestión de procesos, gestión de costos y otra para los dueños de las fincas entrevistadas. La puntuación que deben realizar tiene una escala del 1 al 5. Ver tabla N° 7.

Tabla N° 7 Puntaje para la validación

Valoración	
1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1 Matrices de Validación

Después de coordinar con el grupo de investigación acerca de los criterios de puntuación, se pasó a realizar los criterios de validación, los cuales consistían en indicadores que se utilizaron en el proyecto de investigación. Ver Tabla N° 8.

Tabla N° 8 Indicadores de la Matriz

INDICADORES
RENDIMIENTO
CLARIDAD
FLEXIBILIDAD
APLICABILIDAD

INNOVACIÓN
COMPETITIVIDAD
OBJETIVIDAD
ACCESIBILIDAD

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores fueron definidos por el grupo de investigación de la siguiente manera:

- Rendimiento: La propuesta es útil para el sector de estudio.
- Claridad: La propuesta se entiende sin ningún problema.
- Flexibilidad: La propuesta se pueda adaptar ante cualquier problema.
- Aplicabilidad: La propuesta es aplicable en el sector de estudio.
- Innovación: La propuesta es nueva para el sector de estudio.
- Competitividad: La propuesta haría competitiva al sector de estudio.
- Objetividad: La propuesta puede cumplir con los objetivos que se plantea el sector de estudio.
- Accesibilidad: La propuesta puede ser adaptada por el sector de estudio.

Luego de definir el concepto de los indicadores, estos son aplicados en la matriz de validación para los expertos académicos. Sin embargo, algunos indicadores son aplicables en la matriz de validación del dueño de la finca porque no todos los conceptos son manejados por esta persona.

Figura N° 62 Matriz de validación de expertos

Indicadores	PREGUNTAS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Rendimiento	¿Considera usted que la propuesta reduciría los costos innecesarios de las MYPES?					
Claridad	¿Considera usted que la propuesta está claramente establecida y se visualiza con facilidad?					
Flexibilidad	¿Considera usted que la propuesta puede ser llevado a cabo bajo las diferentes variables que presenta cada MYPE?					
Aplicabilidad	¿Considera usted que la propuesta es aplicable en las diferentes MYPES del sector?					
Innovación	¿Considera usted que la propuesta es innovadora para las MYPES del sector?					
Competitividad	¿Considera usted que la propuesta brindaría una mejora en la competitividad de las MYPES del sector?					
Objetividad	¿Considera usted que la propuesta va de acuerdo a los objetivos presentes en las MYPES del sector?					
Accesibilidad	¿Considera usted que todas las MYPES del sector tienen acceso o alcance al proceso planteado?					

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 63 Matriz de validación para los dueños de las fincas

Indicadores	PREGUNTAS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Rendimiento	¿Considera usted que la propuesta reduciría los costos innecesarios de las empresas cafetaleras					
Claridad	¿Considera usted que la propuesta está claramente establecida y se visualiza con facilidad?					
Innovación	¿Considera usted que la propuesta es innovadora para las MYPES del sector?					
Objetividad	¿Considera usted que la propuesta va de acuerdo a los objetivos presentes en las MYPES del sector?					
Accesibilidad	¿Considera usted que todas las MYPES del sector tienen acceso o alcance al proceso planteado?					

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Validación de Expertos

Los criterios que se tomaron en cuenta para la elección de los validadores son por los artículos que han publicado y por los conocimientos que tienen en los temas de gestión por procesos, gestión de costos y el sector de estudio. Por ello, se considera dividir la presentación y respuesta de los validadores en:

4.2.2.1 Validador de la MYPE

Nombre: Alex Carlos Rodas Moali (Empresa: Moali Laboratorio de Café)

Nacionalidad: Peruana.

Correo: laboratoriodecafemoali@gmail.com

Competencias:

- Especialista en café.
- Catador de café.
- Egresado de la Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote
- Administrador de empresas

Figura N° 64 Respuesta del validador Alex Rodas Moali

Indicadores	PREGUNTAS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Rendimiento	¿Considera usted que la propuesta reduciría los costos innecesarios de las empresas cafetaleras?				x	
Claridad	¿Considera usted que la propuesta está claramente establecida y se visualiza con facilidad?				x	
Innovación	¿Considera usted que la propuesta es innovadora para las MYPES del sector?				x	
Objetividad	¿Considera usted que la propuesta va de acuerdo a los objetivos presentes en las MYPES del sector?				x	
Accesibilidad	¿Considera usted que todas las MYPES del sector tienen acceso o alcance al proceso planteado?				x	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 65 Resultado de los indicadores de Alex Rodas Moali

Fuente: Elaboración Propia

A través de los resultados obtenidos por Alex Moali, se puede interpretar que lo propuesto en el trabajo de investigación puede apoyar a las MYPES cafetaleras a mejorar su productividad. Por ello, nos mencionó que considera que la propuesta de gestión por procesos ayudaría mucho al productor porque identificaría con mayor facilidad el cuello de botella. Anticiparse a cualquier problema económico es para el productor de café sumamente muy importante, ya que en Villa Rica el 90% se dedica la caficultura.

4.2.2.2 Validadores de Gestión por procesos

Nombre: Miguel Ángel del Prado Martínez (Consultor y técnico en gestión documental independiente).

Nacionalidad: Española

Correo: mpradomartinez@gmail.com

Competencias:

- Doctor en Sistema de Información y Documentación.
- Licenciado en historia y diplomado en Biblioteconomía y Documentación.
- Gestión de la información y del conocimiento.
- Planificación y Gestión.

Artículo: Propuesta de un modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Información Documental para las organizaciones.

Figura N° 66 Respuesta del Validador Miguel Ángel del Prado Martínez

Indicadores	PREGUNTAS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Rendimiento	¿Considera usted que la propuesta reduciría los costos innecesarios de las MYPES?			x		
Claridad	¿Considera usted que la propuesta está claramente establecida y se visualiza con facilidad?				x	
Flexibilidad	¿Considera usted que la propuesta puede ser llevado a cabo bajo las diferentes variables que presenta cada MYPE?				x	
Aplicabilidad	¿Considera usted que la propuesta es aplicable en las diferentes MYPES del sector?				x	
Innovación	¿Considera usted que la propuesta es innovadora para las MYPES del sector?				x	
Competitividad	¿Considera usted que la propuesta brindaría una mejora en la competitividad de las MYPES del sector?			x		
Objetividad	¿Considera usted que la propuesta va de acuerdo a los objetivos presentes en las MYPES del sector?				x	
Accesibilidad	¿Considera usted que todas las MYPES del sector tienen acceso o alcance al proceso planteado?		x			

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 67 Resultado de los indicadores de Miguel Ángel del Prado Martínez

Fuente: Elaboración Propia

A través de los resultados obtenidos por Miguel Ángel del Prado Martínez, se puede interpretar que los indicadores de rendimiento, competitividad y accesibilidad son puntos que se deben mejorar en temas de mi propuesta, para que el trabajo de investigación sea de gran importancia para las MYPES cafetaleras de Villa Rica. Además, realizó el siguiente comentario. *“Bien justificado la importancia de las MYPES en Perú. Bien justificada la importancia de la gestión por procesos. Adecuado desglose de los procesos: mapa general de procesos-procesos-subprocesos.”*

Nombre: Miguel Ángel Esteban Navarro (Universidad de Zaragoza – España)

Nacionalidad: Española

Correo: mesteban@unizar.es

Competencia:

- Calidad y auditoría de información.
- Coordinador Máster Consultoría en Información y Comunicación Digital
- Archivos administrativos
- Documentación general

Artículo: Propuesta de un modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Información Documental para las organizaciones.

Figura N° 68 Respuesta del Validador Miguel Ángel Esteban Navarro

Indicadores	PREGUNTAS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Rendimiento	¿Considera usted que la propuesta reduciría los costos innecesarios de las MYPES?					X
Claridad	¿Considera usted que la propuesta está claramente establecida y se visualiza con facilidad?				X	
Flexibilidad	¿Considera usted que la propuesta puede ser llevado a cabo bajo las diferentes variables que presenta cada MYPE?			X		
Aplicabilidad	¿Considera usted que la propuesta es aplicable en las diferentes MYPES del sector?					X
Innovación	¿Considera usted que la propuesta es innovadora para las MYPES del sector?				X	
Competitividad	¿Considera usted que la propuesta brindaría una mejora en la competitividad de las MYPES del sector?					X
Objetividad	¿Considera usted que la propuesta va de acuerdo a los objetivos presentes en las MYPES del sector?					X
Accesibilidad	¿Considera usted que todas las MYPES del sector tienen acceso o alcance al proceso planteado?					X

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 69 Resultado de los indicadores de Miguel Ángel Esteban Navarro

Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos por Miguel Ángel Esteban Navarro, se puede interpretar que el indicador de flexibilidad es un punto bajo porque el validador desconoce que variables pueden afectar al aplicar la propuesta a las MYPES cafetaleras de Villa Rica. Además, hizo el siguiente comentario: *“El éxito del proyecto exige que las empresas involucradas tengan su contabilidad al día y que participen activamente y cumplan con sus*

compromisos. Debería preverse un plan de contingencia. Para los objetivos del estudio podría diseñarse dos etapas fase 1 puesta en marcha y validación de la propuesta en una manera representativa de empresa; fase 2 aplicación a todas las MYPES del sector.”

Nombre: Jean Recker (Universidad de Tecnología de Queensland – Australia)

Nacionalidad: Australiano

Correo: j.recker@qut.edu.au

Competencias:

- Nombramiento como Editor en Jefe, Comunicaciones de la Asociación de Sistemas de Información.
- Catedrático de Sistemas de Información.
- Profesor a tiempo completo en Universidad de Tecnología de Queensland, Brisbane, Australia.

Artículo: Ten principles of good business process managemmet.

Figura N° 70 Respuesta de Jean Recker

Indicators	QUESTIONS	PUNCTUATION				
		1	2	3	4	5
Performance	Do you consider that the proposal will reduce the unnecessary costs of the MYPES ?			x		
Clarity	Do you consider that the proposal is clearly established and easily visualized?				x	
Flexibility	Do you consider that the proposal can be carried out under the different variables presented by each MYPE?			x		
Applicability	Do you consider that the proposal is applicable in the different MYPES of the sector ?		x			
Innovation	Do you consider that the proposal is innovative for the sector's MYPES ?		x			
Competitiveness	Do you consider that the proposal would provide an improvement in the competitiveness of the sector's MYPES ?		x			
Objetitivity	Do you consider that the proposal is in line with the objectives in the sector's MYPES?				x	
Accesibility	Do you consider that all the MYPES in the sector have access to or reach the proposed process ?	x				

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 71 Resultado de indicadores de Jan Recker

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a los resultados obtenidos por Jan Recker, se puede interpretar que en el presente trabajo de investigación existen puntos que se deben mejorar para que la propuesta dirigida para las MYPES puedan obtener un mayor rendimiento, flexibilidad, aplicabilidad, innovación, competitividad y accesibilidad. La baja puntuación del validador puede ser por las distintas realidades que existen entre las MYPES del Perú y Australia. Además, hizo el siguiente comentario. *“Es muy difícil medir estos factores, la mayoría de ellos son preguntas empíricas imposibles de saber cómo se desarrollan los procesos.”*

Nombre: Mina Ranjbarfard (Alzahra University)

Nacionalidad: Iraní

Correo: mina.ranjbar.ie@gmail.com

Competencias:

- Doctorado en Ingeniería Industrial de la Universidad Tarbiat Modares.
- Maestro de Ciencias de Ingeniería Industrial de Trabiati Modares University.
- Licenciada en Ciencias de Ingeniería Industrial de la Universidad Bauli Sina.

Figura N° 72 Respuesta de Mina Ranjbarfard

Indicators	QUESTIONS	PUNCTUATION				
		1	2	3	4	5
Performance	Do you consider that the proposal will reduce the unnecessary costs of the MYPES ?					X
Clarity	Do you consider that the proposal is clearly established and easily visualized?		X			
Flexibility	Do you consider that the proposal can be carried out under the different variables presented by each mype?			X		
Applicability	Do you consider that the proposal is applicable in the different MYPES of the sector ?				X	
Innovation	Do you consider that the proposal is innovative for the sector's MYPES ?			X		
Competitiveness	Do you consider that the proposal would provide an improvement in the competitiveness of the sector's MYPES ?					X
Objetitivity	Do you consider that the proposal is in line with the objectives in the sector's MYPES?				X	
Accesibility	Do you consider that all the MYPES in the sector have access to or reach the proposed process ?					

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 73 Resultados de los indicadores de Mina Ranjbarfard

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a los resultados obtenidos por Mina Ranjbarfard, se puede interpretar que en la propuesta que se presenta se deben mejorar varios puntos, puesto que a la validadora no le convence el informe que se le envió. Además, ella indico que no entendía la pregunta

de accesibilidad, por ese motivo no logro calificarla dejando en banco la respuesta del indicador. Por otro lado, no realizó ningún comentario sobre el proyecto.

4.2.2.3 Validador de Gestión de Costos

Nombre: Carlos Hernán Artieda (Universidad de Las Américas - Ecuador)

Nacionalidad: Ecuatoriano

Correo: carlos.artieda@udla.edu.ec

Competencias:

- Máster de Administración de Empresas.
- Economista.
- Director de la Maestría en Operaciones y Maestría en Gerencia de Proyectos.

Artículo: Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Figura N° 74 Respuesta de Carlos Hernán Artieda

Indicadores	PREGUNTAS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Rendimiento	¿Considera usted que la propuesta reduciría los costos innecesarios de las MYPES?					X
Claridad	¿Considera usted que la propuesta está claramente establecida y se visualiza con facilidad?					X
Flexibilidad	¿Considera usted que la propuesta puede ser llevado a cabo bajo las diferentes variables que presenta cada mype?				X	
Aplicabilidad	¿Considera usted que la propuesta es aplicable en las diferentes MYPES del sector?					X
Innovación	¿Considera usted que la propuesta es innovadora para las MYPES del sector?				X	
Competitividad	¿Considera usted que la propuesta brindaría una mejora en la competitividad de las MYPES del sector?					X
Objetividad	¿Considera usted que la propuesta va de acuerdo a los objetivos presentes en las MYPES del sector?					X
Accesibilidad	¿Considera usted que todas las MYPES del sector tienen acceso o alcance al proceso planteado?				X	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 75 Resultado de los indicadores de Carlos Hernán Ariteda

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a los resultados obtenidos por Carlos Hernán, se puede interpretar que la propuesta de costo le agrado por la alta puntuación colocada. Además, realizo el siguiente comentario: *“Las MYPES requieren sistemas de costos flexibles que les permitan determinar eficiencias y tomar decisiones para optimizar rendimientos sobre las inversiones realizadas, tanto desde el punto de vista del inversionista como de la empresa considerando el complejo mercado competitivo en que está inmerso la producción y comercialización de café-“*

Nombre: Karim Charaf (Groupe ISCAE, Full Profesor)

Nacionalidad: Marroquí

Correo: kcharaf@iscaextra.net

Competencias:

- Manejo de costos.
- Gestión del rendimiento.
- Contabilidad de Gestión.
- Control de manejo.

Artículo: Using importance performance analysis to evaluate the satisfaction of Activity-Bases Costing adopters.

Figura N° 76 Respuesta de Karim Charaf

Indicators	QUESTIONS	PUNCTUATION				
		1	2	3	4	5
Performance	Do you consider that the proposal will reduce the unnecessary costs of the MYPES ?					X
Clarity	Do you consider that the proposal is clearly established and easily visualized?					X
Flexibility	Do you consider that the proposal can be carried out under the different variables presented by each mype?				X	
Applicability	Do you consider that the proposal is applicable in the different MYPES of the sector ?					X
Innovation	Do you consider that the proposal is innovative for the sector's MYPES ?					X
Competitiveness	Do you consider that the proposal would provide an improvement in the competitiveness of the sector's MYPES ?					X
Objetitivity	Do you consider that the proposal is in line with the objectives in the sector's MYPES?				X	
Accesibility	Do you consider that all the MYPES in the sector have access to or reach the proposed process ?					X

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 77 Resultado de los indicadores de Karim Charaf

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a los resultados obtenidos por Karim Charaf se puede interpretar que la propuesta de costos realizada tiene un buen potencial en desarrollarse. Por ello, el comentario adicional que realizó es: “Buen trabajo. Mucha suerte”.

Nombre: Eduardo Treviño (Universidad de Monterrey-México)

Nacionalidad: Mexicano

Correo: trevinoeduardo@gmail.com

Competencias:

- Doctorado Magna cum laude en Filosofía de la Administración especializada en Finanzas.
- Maestría en Alta Dirección de Empresas.
- Ingeniero Industrial y de Sistemas

Artículo: Análisis de los costos operativos y su incidencia en el Ebitda caso de estudio de una empresa regiomontana.

Figura N° 78 Respuesta de Eduardo Treviño

Indicadores	PREGUNTAS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Rendimiento	¿Considera usted que la propuesta reduciría los costos innecesarios de las MYPES?			X		
Claridad	¿Considera usted que la propuesta está claramente establecida y se visualiza con facilidad?				X	
Flexibilidad	¿Considera usted que la propuesta puede ser llevado a cabo bajo las diferentes variables que presenta cada mype?			X		
Aplicabilidad	¿Considera usted que la propuesta es aplicable en las diferentes MYPES del sector?			X		
Innovación	¿Considera usted que la propuesta es innovadora para las MYPES del sector?			X		
Competitividad	¿Considera usted que la propuesta brindaría una mejora en la competitividad de las MYPES del sector?				X	
Objetividad	¿Considera usted que la propuesta va de acuerdo a los objetivos presentes en las MYPES del sector?				X	
Accesibilidad	¿Considera usted que todas las MYPES del sector tienen acceso o alcance al proceso planteado?			X		

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 79 Resultado de los indicadores de Eduardo Treviño

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a los resultados obtenidos por Eduardo Treviño, se puede interpretar que la propuesta de costos no causó un gran impacto para el validador porque quería leer la tesis completa, para entender de manera macro todos los puntos que se están tocando en el trabajo de investigación.

4.2.3 Análisis de los resultados de la validación

Después de obtener los resultados de los validadores, se pasa a realizar un análisis del promedio de las respuestas presentadas anteriormente. En primer lugar, se analiza el puntaje otorgado por el dueño de la finca. Luego, se analiza los puntajes brindados por los expertos en gestión por procesos y gestión de costos. Por ello, el grupo de investigación se propuso alcanzar como objetivo obtener una puntuación de 4 (Muy Bueno) por parte de los validadores.

El dueño de “El laboratorio de Café Moali SAC” realizó una puntuación de 4 a todos los indicadores que se le enviaron, los cuales lograron cumplir el objetivo planteado por el grupo.

Figura N° 80 Puntuación por parte del dueño de la finca

Fuente: Elaboración Propia

Los validadores de gestión por procesos y gestión de costos dieron diferentes puntuaciones a los indicadores que se encuentran en la matriz de validación. Por ello, se decidió realizar un promedio de las respuestas realizadas por los validadores y lograr ver si se encuentran dentro del rango del objetivo que el grupo se ha propuesto.

Figura N° 81 Puntuación promedio de los validadores

	1	2	3	4	5	6	7	Promedio
RENDIMIENTO	3	5	3	5	5	5	3	4.14
CLARIDAD	4	4	4	2	5	5	4	4
FLEXIBILIDAD	4	3	3	3	4	4	3	3.43
APLICABILIDAD	4	5	2	4	5	5	3	4
INNOVACIÓN	4	4	2	3	4	5	3	3.57
COMPETITIVIDAD	3	5	2	5	5	5	4	4.14
OBJETIVIDAD	4	5	4	3	5	4	4	4.14
ACCESIBILIDAD	2	5	1	0	4	5	3	2.86

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 82 Puntuación de los validadores

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizar los cálculos del promedio de cada indicador se puede observar en la Figura N° 90 que 5 de los 8 indicadores llegan o sobrepasan el objetivo planteado por el grupo de investigación. Los 3 indicadores que no lograron cumplir con el objetivo son:

- **Flexibilidad:** Los validadores no creen que las MYPES del Perú se puedan adaptar a la propuesta de gestión por procesos o gestión de costos porque pueden presentar limitaciones.
- **Innovación:** Los validadores no creen que para las MYPES, al plantear una propuesta de gestión por procesos o gestión de costos sea algo innovador puesto que ellos consideran que ya existen pero no lo conocen totalmente.
- **Accesibilidad:** Los validadores no creen que las MYPES tengan la posibilidad de acceder a la propuesta de gestión por procesos o gestión de costos por desconocimiento.

Ante estos 3 indicadores que no lograron cumplir con el objetivo planteado por el grupo, se pasó a observar los comentarios realizados por los validadores, los cuales ayudaron a reajustar la propuesta inicial que era realizar un sistema de costeo ABC a realizar una propuesta más simple que sea más flexible, más innovadora y tenga mayor accesibilidad

para las MYPES cafetaleras. Además, los caficultores entenderían una metodología más simple y con ello la propuesta se vuelve viable para cualquier MYPE.

4.3 Matriz de Impacto

Después de analizar el resultado de los validadores se pasa a analizar los impactos y la importancia de las propuestas planteadas por el grupo de investigación hacia los interesados, esto se realizara mediante la matriz de impacto que será adaptada a las variables que el grupo establezca. Para poder dar el primer paso en realizar la matriz de impacto es necesario definir los interesados que se encuentren relacionados al aplicar las propuestas, los cuales son:

- Social
- Económico
- Ambiental

4.3.1 Análisis del impacto de las propuestas

El paso siguiente que se debe realizar después de haber definido los interesados y las variables de estudio, se procede a establecer una puntuación establecida por el grupo de investigación, los cuales pueden originar un impacto e importancia de la propuesta hacia las variables. La puntuación que estableció el grupo de investigación tiene un rango de 1 a 5.

Figura N° 83 Puntuación de la matriz de impacto

Índice de valor	Intensidad del impacto
5	Positivo fuerte
4	Positivo moderado
3	No significativo
2	Negativo moderado
1	Negativo fuerte

Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber definido la puntuación. Se procedió a armar la matriz de impacto de la propuesta general para las MYPES cafetaleras de Villa Rica – Oxapampa.

Figura N° 84 Matriz de impacto general

Factores	Procesos	Proceso de Comercial	Proceso de Calidad	Proceso de PCP	Proceso de Logística	Proceso de SySO	Proceso de Costos	Proceso de Residuos	Promedio
Social	Educación	4	5	4	4	5	4	4	4.29
	Salud	3	3	3	3	5	3	3	3.29
	Estilo y Calidad de Vida	5	5	4	5	5	5	4	4.71
Económico	Generación de empleo	5	5	5	5	4	4	4	4.57
	Valor de la Tierra	5	5	5	4	3	4	4	4.29
	Impuestos y multas	4	3	3	3	5	5	4	3.86
	Comercio	5	5	4	5	4	5	5	4.71
Ambiental	Campos de vegetación y cosecha	3	5	4	5	3	3	5	4.00
	Contaminación del agua	3	3	4	3	3	3	5	3.43
	Contaminación del suelo	3	3	4	3	3	3	3	3.14

Fuente: Elaboración Propia

A partir de tener la matriz de impacto completa, que fue validada por el Sr. Jhonny Vidurizaga (dueño de empresa Café Vidurizaga), se puede observar que se obtuvieron distintos puntajes promedios ante las variables establecidas.

4.3.1.1 Impacto Social

La calificación que se da a la primera variable educación es de 4.29, siendo este un valor aceptable porque al proponer nuestra propuestas a las MYPES cafetaleras pueden causar un gran impacto, debido que el propósito principal es que logren exportar pero primero deben aprender a estandarizar sus procesos. La segunda variable salud es de 3.29, siendo este un valor no significativo porque las propuestas no causan tanto impacto en temas de salud para las MYPES: La tercera variable estilo de calidad de vida es de 4.71, siendo un valor casi positivo fuerte porque las propuestas causan un fuerte impacto en el cambio de estilo de vida al realizar que las empresas sean más productivas.

4.3.1.2 Impacto Económico

El impacto económico que generan en las variables es relativamente altos. Solo la variable de los impuestos no es significativa porque el producto no paga impuestos, por eso no es de gran interés para las MYPES, en cambio, el beneficio, el valor de tierra y el comercio son importantes por el objetivo de las propuestas del trabajo de investigación que es la exportación.

4.3.1.3 Impacto Ambiental

En caso de impacto ambiental son relativamente bajos debido a la poca influencia que tienen en la mayoría de las propuestas.

4.3.2 Análisis del impacto de la propuesta específica

Con relación a la propuesta específica del presente proyecto se aplicó una matriz de impacto, con la finalidad de identificar el impacto hacia los interesados. Por ello, se halló el promedio del impacto de cada interesado.

Figura N° 85 Matriz de impacto del proceso de costos

Factores	Procesos	Planificación de Presupuesto de los recursos	Costos Agrícolas directo e indirecto	Controlar el presupuesto previsto para la temporada de producción	Capacitación en Costos	Promedio	Promedio General
Social	Educación	5	5	5	4	4.75	3.75
	Salud	3	3	3	2	2.75	
	Estilo y Calidad de Vida	4	3	4	4	3.75	
Económico	Generación de empleo	5	5	5	4	4.75	4.13
	Valor de la Tierra	3	3	3	3	3.00	
	Impuestos y multas	5	4	4	5	4.50	
	Comercio	5	4	4	4	4.25	
Ambiental	Campos de vegetación y cosecha	4	4	5	3	4.00	2.67
	Contaminación del agua	2	2	2	2	2.00	
	Contaminación del suelo	2	2	2	2	2.00	

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizar la matriz de impacto del proceso de costos, que fue validada por el Sr. Carlos Artieda (Especialista en temas de Costos) se puede observar su criterio de puntuación.

4.3.2.1 Impacto social

Con respecto a las variables establecidas en impacto social, se obtuvieron dos puntajes bajos y un alto, el cual es la educación de las MYPES. Esto es debido a que si cuentan con un mayor conocimiento, la propuesta de costos puede ser aplicada de una manera adecuada sin ningún problema.

4.3.2.2 Impacto económico

El impacto económico de la propuesta de costos, es positivo moderado porque al mejorar la productividad las empresas van a solicitar más mano de obra de lo normal, pero para poder realizar la solicitud, la propuesta ayudará. A identificar si se puede contar con

mayor cantidad de mano de obra en términos monetarios. Además, se identificarán los precios de multas e impuestos en caso de importación o exportación del producto. Por último, en relación al comercio del producto, el proceso de costos va de la mano con el proceso comercial porque tiene un objetivo en común que es la exportación del producto y mayor comercialización.

4.3.2.3 Impacto ambiental

En caso de impacto ambiental la propuesta de costos, es muy bajo debido a que este modelo no ayuda al medio ambiente a bajar los índices de contaminación, ya que está dirigido a ayudar a identificar y determinar el costo del producto.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación enfocado en la propuesta de gestión por procesos y costos para las MYPES cafetaleras de Villa Rica - Oxapampa.

5.1 Conclusiones

Conclusión N° 01: El 80% de las MYPES entrevistadas señaló que suelen disminuir sus precios por los reclamos que realizan la mayoría de sus clientes, esto es debido a los siguientes aspectos en el producto final: Daños físicos en el grano, exceso de humedad, entre otros. Se concluye que con los procesos propuestos, se puede dar una solución al enfoque basado en el cliente:

Conclusión N° 02: El 62% de los dueños de las MYPES entrevistadas señaló que no existe comunicación entre ellos y sus trabajadores porque no creen que sea necesario conversar con los operarios, puesto que estos se encuentran de manera rotativa y no se fidelizan a las MYPES. Por ello, se puede concluir que mediante los procesos establecidos el dueño puede retener a sus trabajadores y hacer que se fidelicen con las MYPES; lo cual puede dar solución al enfoque de compromiso del personal.

Conclusión N° 03: El 25% de las MYPES entrevistadas miden de manera visual, la cantidad de cerezos que recolecta su trabajador, lo cual es una medida errónea en calcular la cantidad de recolección realizada por el caficultor. Además, en las entrevistas realizadas no tenían claro la producción obtenida durante la etapa de recolección. Por ello, se concluye que los procesos propuestos se pueden dar una solución al enfoque basado en procesos, ya que es un principio de la gestión por procesos.

Conclusión N° 04: El 72% de los dueños de las MYPES entrevistadas no entregan ningún tipo de incentivo, tanto sea de tipo monetario o de alimentación a sus trabajadores porque estos se encontraban constantemente en rotación, es decir, no pertenecían a una sola empresa. Por ello, se concluye que los procesos propuestos se pueden dar una solución al liderazgo de cada dueño de las MYPES.

Conclusión N° 05: Las MYPES de Villa Rica no tienen proveedores establecidos, esto se ve reflejado en la baja calidad en los insumos adquiridos para la producción, lo cual afecta a los demás procesos productivos y se traduce en la disminución de la productividad. Por ello, se concluye que con los procesos propuestos se pueden dar una solución al enfoque de relaciones mutuamente beneficiosa con los proveedores, ya que es un principio de la gestión por procesos.

Conclusión N° 06: El 100 % de MYPES cafetaleras en Villa Rica poseen cuatro limitantes, los cuales son: el bajo nivel de ventas, costos elevados, bajo puntaje en taza y bajo nivel de producción de café exportable ocasionando que no logren incrementar su productividad y no puedan alcanzar nuevos mercados de exportación. Por ello, para poder mejorar su productividad se plantean los procesos de Gestión Comercial, Gestión de Calidad, Gestión Logística, Gestión de Residuos, Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y Gestión de costos.

Conclusión N° 07: El 100% de los caficultores de Villa Rica no poseen registros formales y no poseen conocimientos en temas relacionados con costos, los cuales generan problemas financieros en las MYPES e impide el crecimiento de estas en temas administrativos. Por lo cual, se propone un proceso de costos que ayude a las MYPES a mejorar su productividad.

Conclusión N° 08: El 85% de los caficultores de Villa Rica no tienen el conocimiento de cómo determinar cuánto le cuesta producir un quintal en oro en verde, puesto que ellos se dedican netamente a la producción de este producto. Ante este problema se propone el subproceso de costos agrícolas directos e indirectos, que tiene como finalidad determinar el costo de quintal.

Conclusión N° 09: Debido a los problemas monetarios que ocurren durante la temporada de cosecha se puede determinar que el 61% de MYPES cafetaleras no logran planificar de manera adecuada su dinero, ya que estas le piden préstamos al banco por la necesidad de comprar insumos para la producción. Por lo tanto, el subproceso de planificación de presupuesto propuesto plantea que se planifique de manera adecuada el recurso monetario para poder evitar problemas con los bancos.

Conclusión N° 10: El 100% de MYPES no cuentan con suficiente dinero por ello solicitan dinero entre 500 a 300 soles a los bancos más cercanos de la ciudad, lo que genera un mal control del recurso monetario que poseen. Por lo cual, el subproceso de control de presupuesto propuesto plantea en controlar el presupuesto para poder evitar préstamos innecesarios a los bancos.

5.2 Recomendaciones

Recomendación N° 01: Se recomienda que se puede tomar como objeto de investigación es el estudio de las MYPES que no son formales; ya que nuestro alcance son las MYPES formales. Por lo tanto, se deberían analizar las causas y factores que limitan a estas empresas a aumentar su productividad.

Recomendación N° 02: Se recomienda que al momento de aplicar las propuestas de los modelos planteados a las MYPES cafetaleras de Villa Rica, se debe de tener en cuenta las limitaciones tanto de conocimiento como de recursos para capacitar previamente a los caficultores y con ello entiendan y apliquen nuestros procesos.

Recomendación N° 03: Se recomienda que el Gobierno Peruano siga los pasos del Gobierno Colombiano, es decir, que deben realizar mayores concursos en donde se subvencione algunas certificaciones internacionales para las MYPES. Del mismo modo, se deben promover ferias nacionales e internacionales para que el café de Villa Rica sea más reconocido por sus cualidades organolépticas y por su calidad en el café en oro en verde.

Recomendación N° 04: Se recomienda una mayor investigación para encontrar que factores hacen que impidan a las MYPES de Villa Rica puedan exportar el café oro en verde, puesto que este es un principal producto en la zona por la denominación de origen que poseen.

Recomendación N° 05: Se recomienda realizar una investigación para el proceso de Gestión de Recursos Humanos para las MYPES de Villa Rica, porque con este proceso se puede seleccionar de manera adecuada al personal y darles una mayor importancia en las MYPES. Además, se podrá hacer reclutamiento y selección de personas que tengan conocimientos en toda la producción del café, sin necesidad de generar tiempo perdido en enseñanza.

Bibliografía

1. Adrianzen Cabrera, C. (2014). Crecimiento y pobreza en el Perú: 2001-2011. *Revista de Economía y Derecho*, 10 (37), 35-66
2. Agrodata Perú (Consulta: 19 de Abril del 2017)(<https://www.agrodataperu.com/2017/04/cafe-grano-exportacion-peru-marzo-2017.html/00cafe grano2-2>)
3. Alcoy, P.; Ripoll, V. (2014). Influencia de los costes de marketing en la toma de decisiones: márgenes y resultados. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 65, 123-141.
4. Alejandro Ortega Hernández y Benito Ramírez Valverde Ra Ximhai (2013) Vol. 9, Especial 1 Universidad Autónoma Indígena de México Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa. pp. 173-186.
5. Alexandre Corrêa dos Santos Carlos Eduardo Facin Lavarda Idair Edson Marcello. (2014). La relación entre el conocimiento de la gestión de costos y de la participación presupuestaria en el desempeño de los gestores. *Review of Business Management*, 16, 124-142.
6. Anna Lemańska-Majdzik y Małgorzata Okręglicka. (2015). Identification of Business Processes in an Enterprise Management. *Procedia Economics and Finance*, 27, 309-403.
7. Arialys Hernández Nariño, Dianelys Nogueira Rivera, Alberto Medina León, Maylin Marqués León . (2013). instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *R.Adm*, 4torr8, 739-756.
8. Avolio Beatrice, Mesones Alfonso y Roca Edwin(2011)Factores que limitan el crecimiento de las a Micro y Pequeñas Empresas en el Perú(MYPES)(Consulta: 15 de Setiembre del 2016)
9. Banco de la Republica Activa Cultural, Características de una Cooperativa (Consulta: 17 de setiembre del 2016) (<http://www.banrepcultural.org/node/66197>)
10. Banco Mundial (Consulta: 03 de agosto Del 2016) (<http://blogs.worldbank.org/latinamerica/es/dos-palabras-claves-contrala-pobreza-en-latinoam-rica-ind-genas-y-afrodescendientes>)
11. Banco Mundial (Consulta: sábado 03 de agosto del 2016) (<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>)
12. Barrantes, R. y Hopkins, A. (2015). “Agroindustria y pobreza – el Caso de Perú”. Serie Documento de Trabajo N° 154, Grupo de Trabajo Desarrollo con Cohesión Territorial, programa Cohesión Territorial para el Desarrollo. Rimisp, Santiago Chile
13. Bustamante, A. (2015). Costeo basado en actividades. Revisión de la literatura. *Revista CEA*, 1(1), 109-119.
14. Cabrera, H. R., León, A. M., Medina, D. N., & Chaviano, Q. N. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), pp-1.

15. C. Arevalo, MJ Escalona, I. Ramos y M. Domínguez-Muñoz. (2016). A metamodel to integrate business processes time perspective in BPMN 2.0. *Information and Software Technology*, 77, 17-33.
16. Carlos Artieda. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Publicando*, 2, 90-113.
17. Castillo Pérez, Nydia. (2016). Desarrollo humano, desigualdad y pobreza. *Cultura De Paz*, 22(68), 10-19.
18. Céspedes, N., Lavado, P., & Rondán, R. (2016). Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicaciones.
19. Chacón Parra y Galia Beatriz. Costeo por operaciones: Aplicación para la determinación de precios justos. *Actualidad Contable FACES Año 19 N° 32*, Enero - Junio 2016. Mérida. Venezuela (5-39)
20. Clara E. Ugaz Barrantes, Augusto R. Moreno Rodríguez. (2014). Influencia de la formalización de las MYPES del sector calzado del distrito El Porvenir en los costos de producción. *Ciencia y Tecnología*, 4, 191-206.
21. Cooperación en Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible (Consulta: sábado 07 de agosto del 2017) (<http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>)
22. Daniel Ali, Derick Bowen, Klaus Deininger y Marguerite Duponchel . (2016). Investigating the Gender Gap in Agricultural Productivity: Evidence from Uganda. *World Development*, Vol. 87, pp. 152–170.
23. Dewi Kurniawati y Henry Yuliando. (2015). Productivity Improvement of Small Scale Medium Enterprises (SMEs) on Food Products: Case at Yogyakarta Province, Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, 189 – 194
24. Diario La República (Consulta: sábado 03 de agosto Del 2016) (<http://larepublica.pe/impresia/economia/1409-las-pymes-y-la-economia-peruana>)
25. Edgar Tello-Leal, Jorge Alejandro Carreón, Mariby Lucio Castillo. (2013). Enfoque para la gestión de procesos de negocio semánticos utilizando ontologías. *Ing. USBMed*, Vol. 4, pp. 56-62.
26. Eras Agila Rosana de Jesús, Burgos Burgos Jhon Eddson y Lalangui Balcázar (2016) *Contabilidad de Costos*, pág. 20 – 22.
27. ESCOBAL, Javier y Carmen ARMAS (2015). Estructura agraria y dinámica de pobreza rural en el Perú. Lima: GRADE. Documento de Investigación, 79.
28. Esteban R. Brenes, Arnoldo R. Camacho, Luciano Ciravegna, Caleb A. Pichardo (Oct 2016) *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 10, October 2016, Pages 4363 – 4367.
29. Exportaciones de café llegarían a US\$700 millones a fin de año, *El Comercio*, miércoles 06 de julio 2016 (consulta: lunes 22 de agosto Del 2016) (<http://elcomercio.pe/economia/peru/exportaciones-cafe-llegarian-us700-millones-fin-ano-noticia-1914922>)

30. Fideas G. Arias. (2006). CAPÍTULO 2: LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. En El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica (21-34). Venezuela: EDITORIAL EPISTEME.
31. Fondo Monetario Internacional (Consulta: sábado 03 de agosto Del 2016) (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2016/03/pdf/constant.pdf>)
32. Frederick Ng, Julie A. Harrison y Chris Akroyd. (2013). A revenue management perspective of management accounting practice in small businesses. *Meditari Accountancy Research*, 21, 92-116.
33. Giacomo Carlia, Maurizio Canavaria. (2013). Introducing Direct Costing and Activity Based Costing in a Farm Management System: a conceptual model. *Procedia technology*, 8, 397 – 405.
34. Gomero, Nicko (2015) Concentración de las MYPES y su impacto en el crecimiento económico.pp29(Consulta: 15 de Setiembre del 2016)(http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/revista/Quipukamayoc_2015_I.pdf)
35. INDECOPI Perú (Consulta: sábado 03 de agosto del 2016) (https://www.indecopi.gob.pe/documents/20795/198944/5+R05_012784-2010-DSD_CafeVillaRica.pdf/c3982e18-ba15-453f-ab29-49c2dcd1309b)
36. Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una gestión basada en procesos (Consulta: 21 de septiembre del 2016) (<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagegestionprocesos.pdf>)
37. Instituto Nacional de Estadística e Informática (consulta: 01 de octubre del 2016) (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/Docs/Glosario.pdf>)
38. Instituto Nacional de Estadística e Informática (Consulta: martes 22 de agosto Del 2016) (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2016ii.pdf)
39. Instituto Peruano de Economía (2016) (<http://www.ipe.org.pe/content/sectores-productivos>)
40. ISOTools excellence (Consulta: 21 de setiembre del 2016) (<https://www.isotools.org/2015/03/11/definicion-ventajas-requisitos-y-puesta-en-marcha-de-la-gestion-por-procesos/>)
41. Izcara Palacios, Simón Pedro. (2014). Manual de investigación cualitativa. 19 de Abril del 2017, de Ministerio de Educación Sitio web: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4613>
42. Jiménez-Falcón, Hilda Jorgelina 1, Eduardo Javier Treviño Saldívar 2. (2016). Análisis De Los Costos Operativos y Su Incidencia En El EBITDA Caso De Estudio De Una Empresa Regiomontana. *FACPYA*, 1, 266-293.
43. Jorge Andrés Salgado-Castillo. (2014). Tendencias en contabilidad de gestión: una mirada a su evolución (finales del siglo XIX y siglo XX). *cuad. contab.*, 15, 787-805.
44. Jorge Iván Jiménez Sánchez, Farley Sary Rojas Restrepo, Heidy Julieth Ospina Galvis. (2013). La Planeación Financiera: Un Modelo De Gestión En Las MIPYMES. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13, 137-150.
45. Jorge Navarrete (Enero 2016) Desigualdad y Crecimiento, Volumen 13, Paginas 41-73.

46. Jorge Suárez-Tirado. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *cuad. contab.*, 14, 245-261.
47. Laura Broccardo. (2014). Management Accounting System in Italian Smes: Some Evidences and Implications. *Advances in Management & Applied Economics*, 4, 1-16.
48. La Universidad Espíritu Santo de Ecuador y la Comisión para América Latina (UEES) (2016) Economía & PYMES. Estudios y análisis(Consulta: 15 de Setiembre del 2016)(<http://uees.me/wp-content/uploads/2016/04/Rev-2-Econom%C3%ADa-y-Pymes-Ene-16.pdf>)
49. Lidia Sánchez y Beatriz Blanco. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, 54, 54-71.
50. Lu, Cedric, Sridharan, V. G., Tse, Michael S. C.. (2016). Implementation of the Activity-Based Costing Model for a Farm: An Australian Case.. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 14, 29-36.
51. Marco Stampini, Marcos Robles, Mayra Sáenz, Pablo Ibarrarán y Nadie Medellín. (2015). Pobreza, vulnerabilidad y la clase media en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, N° 591, 1-51.
52. Mariluz Llanes-FontI, Cira Lidia Isaac-GodínezII, Mayra Moreno-PinoI, Gelmar García-VidalI. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXV/, p. 255-264.
53. María Isabel Duque Roldán, Jair Albeiro Osorio Agudelo. (Julio 2013). Estado Actual De La Investigación En Costos y Contabilidad De Gestión En Colombia. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 11, 26-36.
54. Martha Ríos Manríquez. (2014). Método de diagnóstico para determinar el sistema de costes en una pyme. un caso de estudio. *RIGC*, XII, 24.
55. Mauricio Bucca (Junio 2016) Pobreza, vulnerabilidad y la clase media en América Latina., Volume 44, Pages 98 – 112.
56. Meidan, J.A. García-García, M.J. Escalona, I. Ramos, A survey on business processes management suites, *Computer Standards & Interfaces* (2016).
57. MELVIN CAMPOS OCAMPO. (2009). MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA. 10 de Abril del 2017, de UNIVERSIDAD DE COSTA RICA Sitio web: http://www.icomoscr.org/m/investigacion/%5BMETODOS%5DFolleto_v.1.pdf
58. Ministerio de Agricultura. Principales Aspectos Agroeconómicos de la Cadena Productiva de Café: Lima. 2013.
59. Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). Síntesis Agroeconómica del café. 8 de Enero del 2017, de Ministerio de Agricultura y Riego Sitio web: <http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/51/sintesis-cafe-junio-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
60. Ministerio de Agricultura y Riego (Consulta de 30 de Octubre del 2016) ([http://www.inia.gob.pe/images/EnteRector/DOC_PEAS/Legislacion/LeyGeneralSemillas\(Ley027262\)modificada.pdf](http://www.inia.gob.pe/images/EnteRector/DOC_PEAS/Legislacion/LeyGeneralSemillas(Ley027262)modificada.pdf))

61. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo(2013)Guía N°12 Asociatividad para el Comercio Exterior(Consulta: 15 de Setiembre del 2016)(http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
62. Ministerio de Economía y Finanzas(2016) (Consulta 30 de Octubre de 2016) (https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/sis_nac_co/LEY_GENERAL_SISTEMA_NACIONAL_CONTABILIDAD_LEY_28708.pdf)
63. Ministerio de Fomento (Consulta 25 de setiembre del 2016) (<http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/67A6628E-0632-4A3C-A632-DDE84EEA6CAA/19422/IVA1.pdf>)
64. Ministerio de la Producción(2016) Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015(Consulta:16 de Setiembre del 2016) (<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>)
65. Ministerio de la Producción (Consulta: martes 22 de agosto Del 2016) (<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf>)
66. Ministerio de producción (2010), Guía para la constitución y formalización de las cooperativas (Consulta 17 de setiembre del 2016) (http://www.sierraexportadora.gob.pe/images/images/GUIADECOOPERATIVAS_AGOSTO_2011.pdf)
67. Ministerio de producción (2015) (Consulta 18 de Noviembre del 2016) (<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>)
68. Montell, María de los Milagros.(2013) Contabilidad de gestión para PYMES en etapas de lanzamiento y expansión del ciclo de vida, Palermo Business Review, pages 9-21.
69. Norma Internacional de Información Financiera (Consulta 25 de Setiembre de 2016) (https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/ES_GVT_RedBV2016_conceptual.pdf).
70. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015) Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe(Consulta: 15 de Setiembre del 2016)(http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_398103.pdf)
71. OXFAM (Octubre 2014) (<http://www.oxfamblogs.org/lac/wp-content/uploads/2014/10/Anexo-Peru-Desigualdad.pdf>)
72. Pablo Cazau INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES Tercera Edición Buenos Aires, Marzo 2006
73. PANTIGOSO, Paulo(2015) Las pymes en el Perú: Impulsando el crecimiento económico(Consulta: 15 de Setiembre del 2016)(<https://perspectivasperu.ey.com/2015/06/17/las-pymes-en-el-peru-impulsando-el-crecimiento-economico/>)
74. Pina Martínez, Vicente y Torres Pradas, Lourdes (2009). NIIF para las PYMES,pág. 20.

75. Ravelo, Juan (2012) Las MYPES en el Perú(Consulta: 15 de Setiembre del 2016)(<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/3952/3926>)
76. Real Academia Española (2016) (<http://www.rae.es/>)
77. Robles, Bernardo (2012) La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. Revista Cuicuilco. Vol. 18 pp. 40-42
78. Rodríguez, Carlos y Velásquez, Yngrid (2014) Percepción de la gerencia sobre los factores que afectan la productividad en la Pyme del sector metalúrgico y minero de Venezuela. Interciencia, 39, pp. 704-711.
79. Sergio Gómez Bastar. (2012). Unidad 1 - 3. En Metodología de la investigación (1-92). México: Red Tercer Milenio.
80. Serveleón Mina-Balanta. (2014). Ética y contabilidad de gestión. Un camino posible hacia el logro de objetivos. cuad. contab., 15, 807-828.
81. Tandung Huynh, Guangming Gong, Huyhanh Huynh. (2014). 173 SUGGEST SOLUTIONS FOR DIFFUSION AND IMPLEMENTATION OF ACTIVITY-BASED COSTING IN VIETNAM. Asian Economic and Financial Review, 4(2), 173-182.
82. Torres, Mario (2006) Microempresa, pobreza y empleo en América Latina y el Caribe. Una propuesta de trabajo(Consulta: 15 de Setiembre del 2016)(<http://www.oas.org/ddse/mipymes/documentos/documento%20base.pdf>)
83. Total production by all exporting countries, International Coffee Organization, 30 de Junio 2016 (consulta: lunes 22 de Agosto Del 2016) (<http://www.ico.org/prices/production.pdf>)
84. Universidad de la Punta (Consulta 25 de Setiembre de 2016) (http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/economia1/costos_concepto_y_clasificacion.html)
85. Ventas de Cafés Tostados Especiales aumenta por incremento de 170% en consumo local, Gestión, domingo 10 de enero 2016, (consulta: lunes 22 de agosto Del 2016) (<http://gestion.pe/economia/venta-cafes-tostados-especiales-aumenta-incremento-170-consumo-local-2152360>)
86. Wang Ping y Yang Qi. (2014). Analysis on Financing of Small and Micro Enterprises. Management & Engineering, 15, 45-50.
87. William J. Brown (2013), El papel de la agricultura en la reducción de la pobreza, Revista Mexicana de Agronegocios, vol XVII, número 32, pp. 166-178
88. WIL M. P. Van der Aalst (2012) Business Process Management : A Comprehensive SurveyISRN Software Engineering. (Consulta: 15 de Setiembre del 2016)(<https://www.hindawi.com/journals/isrn/2013/507984/>)
89. World Bank. 2016. Poverty and Shared Prosperity 2016: Taking on Inequality. Washington, DC: World Bank(<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25078/9781464809583.pdf>)
90. Zha, Liangchun. (2014). On Application of ABC Approach in Management of Agri-scientific Research Cost. Asian Agricultural Research, 6, 33-35,40.

Anexos

Anexo 1

Propuesta de un proceso básico de una gestión de costos en las MYPES cafetaleras ubicada en Villa Rica-Oxapampa para mejorar su competitividad	CODIGO: CAFVR-PD-01	VERSION: 01
TITULO: Planificación de Presupuesto de Recursos			PAGINA: 1 de 3

1. Objetivo

El presente procedimiento establece las acciones a realizar para poder planificar un presupuesto de recursos para las MYPES cafetaleras de Villa Rica.

2. Responsabilidad y Alcance

El presente procedimiento es administrado por el dueño de la finca, e incluye los pasos a seguir desde que el dueño determina los ingresos recibidos hasta el envío del presupuesto a las áreas que corresponda.

3. Documentos a consultar

- Plan de Post-Cosecha
- Registro de Ventas

4. Definiciones

- Presupuesto: Plan de operación y recurso del caficultor, que se desarrolla en un cierto periodo, con el fin de cumplir los objetivos presupuestados y se determina de manera monetaria.
- Ingresos: Son las ventas del café.
- Costos: Son todo aquello que afecta en la producción del café.
- Gastos: Son todo aquellos que no logran influenciar en la producción del café pero son necesarios para las operaciones de las MYPES.

5. Condiciones Básicas

- El dueño de la finca debe presentar conocimientos básicos de costos para poder realizar el presupuesto de la MYPE.

- El caficultor dueño de la finca es quien realiza el presupuesto usando el formato de presupuesto.
- Si el caficultor cuenta con el programa Excel en su computadora y/o laptop debe realizar las operaciones siguiendo el presente procedimiento usando el registro de presupuesto.
- Si el caficultor cuenta con una calculadora debe realizar las operaciones siguiendo el presente procedimiento usando el registro de presupuesto.

6. Desarrollo del procedimiento

Actividad	Responsable
Planificación de Presupuesto	
Solicitar el Plan de Post-Cosecha.	Dueño de la finca
Solicitar el Registro de Ventas.	
Analizar el Plan de Post-Cosecha.	
Revisar si es factible el Plan de Post-Cosecha.	
En caso de que no sea factible se envía el plan al área de producción.	Encargado de ventas
Determinar los ingresos.	
Determinar los costos.	
Determinar los gastos.	
Construir el presupuesto.	Encargados de las áreas
En caso que se no se apruebe el presupuesto se revisa.	
Consolidar los ingresos, costos y gastos de todas las áreas en un solo registro.	
Distribuir a todas las áreas.	
Aplicar indicador de ejecución de presupuesto.	

Elaborar análisis del indicador propuesto.	
Elaborar un informe del avance del presupuesto del caficultor.	

7. Registros

Presupuesto por área

8. Apéndice

El formato de presupuesto

Presupuesto por área de la XXXX

Áreas	Producto o Servicio a Presupuestar	Monto a utilizar
Comercial		
Item 1		
Calidad		
Item 1		
PCP		
Item 1		
Logística		
Item 1		
SySO		
Item 1		
Residuos		
Item 1		
Costos		
Item 1		
Total		

Anexo 2

Propuesta de un proceso básico de una gestión de costos en las MYPES cafetaleras ubicada en Villa Rica-Oxapampa para mejorar su competitividad	CODIGO: CAFVR-PD-02	VERSION: 01
TITULO: Costo Agrícolas Directos e Indirectos			PAGINA: 1 de 3

1. Objetivo

El presente procedimiento establece las acciones a realizar para poder distribuir los costos agrícolas directos e indirectos para las MYPES cafetaleras de Villa Rica.

2. Responsabilidad y alcance

El presente procedimiento es administrado por el encargado de costos o el dueño de la finca, e incluye los pasos a seguir desde que el encargado o dueño identifica el producto hasta la operación del costo unitario de los productos.

3. Documentos a consultar

- Costos de Consumos
- Plan de Post-Cosecha

4. Definiciones

- Costos Directos: Valores reales que determinan un bien o servicio.
- Costos Indirectos: Gastos reales que requieren o no para determinar un bien o servicio.
- Remuneración: Cantidad monetaria que se le paga al trabajador de la finca.
- Actividad: Conjunto de acciones que realiza el caficultor con la finalidad de tener el producto que desea.

5. Condiciones básicas

- El dueño de la finca o encargado de costos debe presentar conocimientos básicos de costos para poder realizar la asignación de costos de la MYPE.
- El dueño de la finca o encargado de costos es quien realiza la distribución de costos agrícolas directos e indirectos usando el formato de costos agrícolas directos e indirectos.
- Si el caficultor cuenta con el programa Excel en su computadora y/o laptop debe realizar las operaciones siguiendo el presente procedimiento usando el registro de costos agrícolas directos e indirectos.
- Si el caficultor cuenta con una calculadora debe realizar las operaciones siguiendo el presente procedimiento usando el registro de costos agrícolas directos e indirectos.

6. Desarrollo del procedimiento

Actividad	Responsable
Asignación de costos	

Identificar las 3 etapas de producción.	
Solicitar los costos de insumos.	
Recibir los costos de los insumos.	Dueño de la finca o encargado de costos
Determinar los costos directos e indirectos de cada una de las etapas	
Solicitar el costo de Mano de Obra.	
Recibir el costo de Mano de Obra estandarizado.	Encargado de producción.
Registrar los costos Agrícolas	
Registrar los costos directos	Encargado de
Registrar los costos indirectos	logística
Determinar el Costo Total	
Determinar el Costo Unitario del Producto	

7. Registro

Costos agrícolas directos e indirectos.

8. Apéndice

Se presenta el registro en donde se encuentran los costos directos, indirectos y costo unitario del producto.

Costos Agrícolas Directos e Indirectos

HECTAREAS CAFÉ	3.00	PROD/HA			
TIPO DE CAMBIO	3.20	Produccion			
KG CEREZA/ QQ PS	250.00	KG ORO VERDE / KG CEREZO		kg ORO VERDE	

Actividades de Produccion de Cerezo (Cultivo)	INFORMACION				Subtotal	TOTAL
	Personas	Horas al día	días totales	Costo/día		
Siembra de planta						
Poda, Deseje y nutrición						
Control Químico y Físico de Malezas						
Preventivo Plagas y Enfermedades						
Arreglo Sombra						
Resiembra						
TOTAL MANO DE OBRA						-
INSUMOS	Costo Unitario	Cantidad/Ha	Unidad	Ha	Subtotal	TOTAL
Fertilizante A			Sacos		-	
Fertilizante B			Sacos		-	
Fertilizante C			Sacos		-	
Herbicidas			bolsas		-	
Fungicidas			bolsas		-	
Pesticidas			bolsas		-	
Almácigo			bolsas		-	
TOTAL INSUMOS						S/. -
TOTAL COSTO AGRÍCOLA						

COSTO COSECHA Y POST COSECHA						
Actividades	Cantidad	Costo unit		Días		TOTAL
Costo de Recolección						-
Latas						-
Mano de Obra						-
Costo de Despulpado	Cantidad	Costo unit		Horas		
Maquinaria						-
Combustible						-
Costo de Lavado y Fermentado	Cantidad	Costo unit				
Agua (Tanque)						-
Costo de Secado y Trillado	Cantidad	Costo unit		Días		
Mano de Obra						-
TOTAL COSTO COSECHA Y POST COSECHA						S/. -

	Total unit	Total unit
COSTO TOTAL KG ORO VERDE		
COSTO TOTAL QQ ORO VERDE		

Anexo 3

Propuesta de un proceso básico de una gestión de costos en las M YPES cafetaleras ubicada en Villa Rica-Oxapampa para mejorar su competitividad	CODIGO: CAFVR-PD-03	VERSION: 01
TITULO: Control de Presupuesto			PAGINA: 1 de 3

1. Objetivo

El presente procedimiento establece las acciones a realizar para poder controlar el presupuesto para las MYPES cafetaleras de Villa Rica.

2. Responsabilidad y alcance

El presente procedimiento es administrado por el dueño de la finca, e incluye los pasos a seguir desde la comparación entre los resultados reales y presupuestados hasta las acciones correctivas que se deben realizar en caso de que exista una variación negativa.

3. Documentos a consultar

- Presupuesto de las áreas
- Registro de costos
- Registro de ventas

4. Definiciones

- Resultado reales: Ganancia obtenida por el caficultor en términos monetarios.
- Resultado presupuestado: Ganancia estimada por el caficultor en términos monetarios.
- Acciones correctivas: Decisiones tomadas por los caficultores para obtener ahorros.

5. Condiciones básicas

- El dueño de la finca debe presentar conocimientos básicos de costos para poder realizar el presupuesto de la MYPE:
- El caficultor dueño de la finca es quien realiza el control del presupuesto usando el formato de control de presupuesto.
- Si el caficultor cuenta con el programa de Excel en su computadora y/o laptop debe realizar las operaciones siguiendo el presente procedimiento usando el registro de control de presupuesto.
- Si el caficultor cuenta con una calculadora debe realizar las operaciones siguiendo el presente procedimiento usando el registro de control de presupuesto.
- El caficultor debe contar con criterios de análisis para poder comparar lo real y lo presupuestado.
- El caficultor debe tomar medidas correctivas que lo ayude a conseguir un ahorro

6. Desarrollo del procedimiento

Actividad	Responsable
Control de presupuesto	

6.1 Solicitar el presupuesto de las áreas	
6.2 Solicitar el registro de costos	
6.3 Solicitar el registro de ventas	
6.4 Identificar el resultado real del año	Dueño de la finca
6.5 Identificar el resultado que se presupuestó para el año	
6.6 Comparar el resultado del año con el que se presupuestó para el año	Equipo de ventas
6.7 Identificar si existe variaciones entre los resultados	
6.7.1 Terminar con la comparación en caso de que no existe	
6.7.2 Continuar en caso de que si exista comparación.	
6.8 Realizar la comparación de los resultados obtenidos	
6.9 Registrar las variaciones de los resultados.	
6.10 Identificar si existió algún ahorro durante el año	
6.10.1 Tomar medidas correctivas en caso de que no existan ahorros.	
6.10.1 Finalizar el control de presupuesto en caso de que si exista ahorros.	

7. Registro

Registro de variaciones

8. Apéndice

El formato de control de presupuesto.

Registro de control de presupuesto

N°	Resultado Año Actual	Resultado Prepuestado	Variación	Observación
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Anexo 4

Propuesta de un proceso básico de una gestión de costos en las M YPES cafetaleras ubicada en Villa Rica-Oxapampa para mejorar su competitividad	CODIGO: CAFVR-PD-04	VERSION: 01
TITULO: Capacitación			PAGINA: 1 de 3

1. Objetivo

El presente procedimiento establece las acciones a realizar las capacitaciones dadas por los grupos de costos.

2. Responsabilidad y alcance

El presente procedimiento es administrado por el grupo de capacitación de costos, e incluye los pasos a seguir desde el ingreso de nuevo personal a la MYPE hasta que finalice la capacitación dada.

3. Documento a consultar

- Plan de capacitación

4. Definiciones

- Rendimiento: La persona que recibe la capacitación alcanza la nota esperada por el grupo de costos.
- Capacitación: Asesoría que da el grupo de costo con relación a sus temas para que los caficultores o encargados de costos tengan conocimientos de las acciones que están haciendo.

- Temas de costos: Serán los temas propuestos por los dueños de las fincas o encargados de costos a los nuevos integrantes de las MYPES.
- Evaluación: Examen de los temas de costos que serán calificados del 0 hasta el 10 por los dueños de las fincas o encargados de los costos de las MYPES.

5. Condiciones básicas

- Todos los colaboradores siendo nuevos o antiguos deben recibir de manera obligatoria todas las capacitaciones brindadas por los dueños o encargados de costos.
- Los colaboradores deben asistir de manera obligatoria a todas las capacitaciones brindadas por los dueños o encargados de costos.
- Deben aprobar con la mínima nota (13) para encontrarse aptos al seguir haciendo sus labores.
- Los dueños o encargados de costos deben contar con papelografos y/o pizarras para poder desarrollar los temas.

6. Desarrollo de procedimiento

Actividad	Responsable
Capacitación	
6.1 Averiguar cuantos son antiguos en la empresa	Dueño o encargado de costos Grupo de costos
6.1.1 Evaluar al persona antiguo	
6.1.2 Corregir evaluación del personal antiguo	
6.1.3 Finalizar con el proceso con las personas aprobadas	
6.1.4 Continuar el proceso con las personas desaprobadas	
62 Encontrar al personal nuevo y juntarlos con las personas desaprobadas	
63 Realizar la capacitación con temas de costos	

<p>6.4 Solicitar el plan de capacitación que es entregado por el grupo de costos</p> <p>6.5 Realizar la evaluación del programa de capacitación según el plan de capacitación.</p> <p>6.5.1 Corregir las evaluaciones según el programa.</p> <p>6.5.2 Finalizar la capacitación con los aprobados</p> <p>6.5.3 Continuar el proceso con las personas desaprobadas hasta conseguir los objetivos de la capacitación.</p>	
---	--

7. Registro

Registro de listado de asistencia de capacitación.

8. Apéndices.

El formato de registro de asistencia.

Registro de listado de asistencia de capacitación				
Nombre del Curso		<input type="text"/>		
Área		<input type="text"/>	Fecha	<input type="text"/>
Responsable		<input type="text"/>	Hora	<input type="text"/>
N°	Nombre y Apellido	DNI	Empresa	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
El original de este registro lleno debe entregarse al área de costos			Firma:	
			Responsable:	
			Fecha:	
			Área:	