

ARTÍCULO ORIGINAL

Gestión empresarial y desarrollo sostenible de las cooperativas agrarias cafetaleras en el Perú: caso Cajamarca

Business management and sustainable development of coffee farming cooperatives in Peru: Cajamarca case

RESUMEN

Las cooperativas pueden considerarse uno de los motores fundamentales para el desarrollo económico y social del mundo. Operando bajo una visión solidaria, estas cuentan con un sistema socioeconómico en donde las personas se asocian voluntariamente para trabajar y obtener beneficios comunes. Sin embargo, su inadecuado manejo empresarial y casos de corrupción, sumados a emblemáticos casos de crisis y la subsecuente liquidación de cooperativas emblemáticas en Perú, ha generado que la sociedad pierda confianza en un modelo que se propone trabajar para el bienestar de los menos favorecidos. En este marco, la investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión empresarial en el desarrollo sostenible de las cooperativas agrarias cafetaleras en la provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca en el periodo 2017-2020. La metodología del estudio fue de tipo cuantitativa, bivariado, descriptiva, transversal, correlacional y aplicada. El instrumento utilizado fue un cuestionario aplicado a 67 personas, entre directivos, gerentes generales y gerentes de línea de las cooperativas. Los resultados demostraron que las funciones de planificación, organización, integración de personal, dirección y control fueron factores claves para lograr el desarrollo sostenible en las cooperativas cafetaleras del estudio. Se concluye que el modelo cooperativo es un instrumento que permite el desarrollo social, económico y ambiental de los territorios; cuando es gestionado de manera profesional.

Palabras Clave: gestión empresarial; cooperativas agrarias; desarrollo sostenible; gobernanza.

ABSTRACT

Cooperatives can be considered one of the key drivers of economic and social development in the world. Operating under a vision of solidarity, they have a socio-economic system where people voluntarily join to work together and obtain common benefits. However, their inadequate business management and corruption cases, in addition to the emblematic cases of crisis and the subsequent liquidation of emblematic cooperatives in Peru, have caused society to lose confidence in a model that aims to work for the welfare of the less fortunate. In this framework, the research aims to

Lith Montes Quispe

lith_montes@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3975-3363>

Rikolto en Latinoamérica (ONG).
Lima, Perú

Presentado: 10/01/2022 - Aceptado: 06/06/2022 - Publicado: 28/12/2022

determine the influence of business management on the sustainable development of agricultural coffee cooperatives in the province of San Ignacio, department of Cajamarca in the 2017-2020 period. The methodology of the study was quantitative, bivariate, descriptive, cross-sectional, correlational, and applied. The instrument used was a questionnaire applied to 67 people, including directors, managers, and line managers of cooperatives. The results showed that the functions of planning, organization, staff integration, management, and control were key factors in achieving sustainable development in the coffee cooperatives for the period studied. It is concluded that the cooperative model is an instrument that enables the social, economic, and environmental development of the territories when it is professionally managed.

Keywords: business management; agricultural cooperatives; sustainable development; governance.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo sostenible se ha convertido en un reto para la humanidad, pero sobre todo para la industria del café, cuyo ingreso mundial excede \$200 billones. Sin embargo, los países productores aún enfrentan altos índices de pobreza, impactos del cambio climático, continua inestabilidad de precios; así como brechas en el acceso a necesidades básicas (vivienda, alimentación saludable) y en el acceso a oportunidades educativas y laborales para los jóvenes y mujeres.

En este escenario, la efectiva gestión empresarial de cooperativas en el mundo ha permitido generar prosperidad y mejores condiciones de vida para sus asociados, garantizar la prestación de servicios empresariales y sociales en territorios que muchas veces son ignorados por gobiernos y empresas inversionistas. Por ejemplo, en Francia, 9 de cada 10 agricultores son socios de cooperativas agrícolas y las entidades financieras cooperativas gestionan el 60% del total de los depósitos. En Japón, existe un 9,1 millón de familias agricultoras que son socias de cooperativas que generan 257,000 empleos. Y en India, el 67% de las necesidades básicas de las familias rurales son cubiertas por cooperativas (Massera et al., 2020).

Para la cadena de valor de café, en particular, las cooperativas desempeñan un papel importante para acortar la cadena de intermediación y acercar la producción a la industria. Sin embargo, las cooperativas en el Perú aún enfrentan una serie de retos empresariales y

sociales como la buena gobernanza, profesionalización de sus miembros, mejora de procesos e incorporación de tecnologías que les permitan alcanzar un desarrollo sostenible. Por ello, es importante que las cooperativas mejoren su gestión empresarial para que les permita mantener una buena gobernanza, tomar decisiones coherentes, alcanzar sus objetivos a fin de generar valor agregado y ampliar la visión del negocio. En ese sentido, es importante trabajar la gestión empresarial bajo un enfoque humanístico, centrándose en el proceso sistémico, considerando como elementos a la planificación, organización, integración de personal, dirección y control (Koontz et al., 2012).

La investigación tiene como objetivo general determinar la influencia de la gestión empresarial en el desarrollo sostenible de cooperativas agrarias cafetaleras en la provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca en el periodo 2017-2020, a través de cinco dimensiones como: planificación, organización, integración de personal, dirección y control.

Después de examinar la bibliografía existente con relación a las problemáticas, la gestión empresarial y desarrollo sostenible en las cooperativas, se pudo corroborar que existen estudios que guardan relación con el propósito de la investigación. Por ejemplo, Nicolletti et al. (2021) discute la sostenibilidad a través de las lentes teóricas de la sostenibilidad 'fuerte' y 'débil', así como sus relaciones con los paradigmas económicos. El estudio presentó la teoría de la resiliencia como una alternativa a

los desafíos actuales y, en base al caso de 13 empresas, concluye que una correcta gestión empresarial facilita que estas organizaciones transiten a una economía verde y contribuyan en la construcción de sociedades más justas y equitativas. También señala que la crisis del COVID-19 ha contribuido a que las organizaciones establezcan una agenda de sostenibilidad, así como aspectos para generar mayor capacidad de resiliencia, lograr identidad y compromiso de los colaboradores y reconocimiento de la sociedad.

De igual manera, Pucuhuaranga (2019), en su estudio sobre gestión empresarial y productividad, realizado a 25 trabajadores de la empresa Illetes, contratistas en la región Junín, determinó que la gestión empresarial es un proceso que consiste en la implementación de herramientas como planificación estratégica, financiera y políticas internas que permitirán el desarrollo sostenible de los diferentes modelos empresariales.

De otro lado, un estudio que analiza la importancia e influencia de la asociatividad en el desarrollo sostenible de productores cacaoteros en el Ecuador, realizado a 19 asociaciones y 334 productores, identificó como pilares fundamentales para alcanzar el desarrollo sostenible al liderazgo democrático, la gestión empresarial y sentido de pertenencia de los miembros (González Vásquez, 2018).

Asimismo, hay autores que proponen un modelo de negocio triplemente sostenible en donde señalan que la empresa debe estar dirigido a clientes comprometidos con la sostenibilidad. Este criterio debe estar claramente definido en su misión y en la propuesta de valor del negocio, caracterizado por la cualidad de compartir recursos, gestión de conocimiento e infraestructura, modelos similares a las centrales de cooperativas establecidas en Perú (Chas-soul-Acosta y Charpentier, 2018).

Finalmente, en una investigación realizada en República Dominicana, se presenta un modelo de cadena de valor agraria sostenible que considera la heterogeneidad de los productores y establece condiciones que deben alcanzar (cumplimiento de normas técnicas nacionales y certificaciones internacionales). Este modelo genera oportunidades de ingreso a mercados y

posibilita el acceso a financiamiento que permita insertarse en la cadena de valor. Resalta la importancia del trabajo con enfoque de sostenibilidad e incide en que cualquier producto debe desarrollarse tomando en cuenta al consumidor y al mercado (Gómez-Luciano et al., 2019).

Gestión empresarial

Koontz et al. (2012) señala que la gestión empresarial es “un proceso sistémico que se logra a través de las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control” (p. 33).

Las principales características de la gestión empresarial son saber dirigir, supervisar las actividades, tomar decisiones coherentes, establecer objetivos e implementar planes y políticas que favorezcan una gobernanza democrática y transparente. De esa manera, se reducen los riesgos empresariales y sociales que permitan recuperar la confianza del modelo cooperativo y crear un ambiente adecuado de trabajo de manera individual y en equipo, generando ventajas competitivas (Kotler y Armstrong, 2008).

La gestión empresarial en las cooperativas debe darse desde una perspectiva global y sistémica. Tiene que considerar elementos internos como la planificación, organización, integración de personal, dirección y control, así como el análisis de aspectos externos, entre ellos económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos. En esta gestión se evidencia la importancia del manejo de información, pues los gerentes deben contar con habilidades para la toma de decisiones difíciles, ya que trabajan en ambientes complejos y deben responder a diferentes partes interesadas (Cevallos Bravo, 2021).

Desarrollo sostenible

La discusión teórica y las aplicaciones del concepto de la sostenibilidad presenta variedad, multidimensionalidad y ambigüedad en la literatura (Redman, 2014). No obstante, la definición de desarrollo sostenible se originó en una conferencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con el informe Brundtland como “la capacidad de satisfacer las necesidades de la presente generación sin comprometer la satisfacción

de las necesidades de las futuras generaciones” (ONU, 2015, p. 2).

La sostenibilidad está compuesta por tres factores, las ganancias (*pickings*), las personas (*people*) y el planeta (*planet*). La triple ganancia se enfoca en acciones de mejora con el medio ambiente, justicia social y eficiente desempeño económico como resultado de las políticas de corto, mediano y largo plazo (Elkington y Rowlands, 1999).

En base al concepto descrito, la comunidad internacional plantea los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que busca la comprensión de las crisis interrelacionadas en materia de clima, energía, economía, pobreza e injusticia social. Esta meta busca construir asociaciones efectivas de largo plazo entre el sector público y privado comprometiéndose a implementar los acuerdos, programas y políticas orientados a su cumplimiento. Incluye al sector privado porque son importantes para el cierre de brechas y cumplimiento de altos estándares de derechos humanos, legislación laboral y cuidado del medio ambiente. (Remacha, 2017, p.34)

Por último, Buarque (1993) sostiene que el desarrollo sostenible permite el crecimiento económico, conservación de la biodiversidad y equidad social en el tiempo y en el espacio. En ese sentido, el concepto de desarrollo sostenible reta a los líderes de las organizaciones en los diferentes territorios a implementar acciones a favor de la empresa y de la sociedad.

MÉTODOS

La presente investigación es **cuantitativa** porque busca medir las variables de investigación y hace uso de la estadística para dicha medición (Bernal Torres, 2010). La investigación también es **bivariado**, porque trabaja con dos variables: gestión empresarial y desarrollo sostenible. Asimismo, es **transversal** porque los datos se recolectaron en un periodo de tiempo determinado (2017-2020), lo que permite aportar al análisis y a la discusión de los resultados. Los diseños de investigación transversales tienen como propósito describir variables y analizar la incidencia e interrelación de estos datos en

un momento dado, así como describir eventos, comunidades, fenómenos o contextos (Gómez, 2006). La investigación es **descriptiva** porque se describen las características y particularidades de la variable gestión empresarial y desarrollo sostenible. El parámetro *describir* significa caracterizar algo y esto se logra adecuadamente al medir alguna o varias de sus características (Del Cid et al., 2007). De igual forma, es **correlacional** porque proporciona información sobre cómo la variable independiente (X=gestión empresarial) influye en la variable dependiente (Y=desarrollo sostenible). El diseño de investigación es **no experimental**, porque se evitó manipular las variables y se optó por observarlas en su contexto natural (Gómez, 2006). Finalmente, la investigación es **aplicada** porque se busca aplicar los conocimientos existentes de gestión empresarial en modelos cooperativos, un sector diferente al privado netamente. Esta aplicación nace de la emoción o razón de un investigador para motivarlo a investigar ciertos problemas (Del Cid et al., 2007).

La presente investigación se realizó en las cooperativas agrarias cafetaleras de la provincia de San Ignacio, Cajamarca, Perú. Incluyó a 6 cooperativas cafetaleras cuya actividad principal es el acopio y la exportación del café con certificación orgánica y de comercio justo. Estas cooperativas recibieron soporte técnico empresarial de alguna entidad de gobierno o de la cooperación internacional en los últimos 5 años. En la Tabla 1 se muestra la distribución de los 67 encuestados, según cooperativa y cargo (24 directivos y 43 ejecutivos).

La recolección de datos a través de encuestas se complementó con un análisis documental que contempló la revisión de libros y artículos científicos sobre el tema de gestión empresarial y desarrollo sostenible, así como casos específicos. Respecto a los datos secundarios se analizaron informes internos, memorias anuales, estudios alcanzados por las organizaciones, así como información estadística del sector en la región.

El cuestionario empleado en campo consta de 54 preguntas en total, con opciones de respuesta diseñadas bajo escala de Likert y distribuidas en la siguiente forma: 33 preguntas

corresponden a la variable independiente y 21 preguntas corresponden a la variable dependiente. Con la finalidad de determinar la consistencia interna de las preguntas contenidas en el cuestionario, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo 0.955, lo que representa un nivel excelente de confiabilidad. Finalmente, para determinar la correlación entre las variables, se empleó la prueba Rho de Spearman, utilizando el software SPSS versión 23.

RESULTADOS

Resultados descriptivos

En el presente apartado se describen los resultados de los estadísticos descriptivos de las variables y dimensiones del estudio, así como sus frecuencias y porcentajes que fueron determinados mediante una fórmula sencilla para

clasificar sus niveles. Del cuestionario se han seleccionado seis preguntas relevantes que muestran la correlación entre las variables descritas anteriormente.

En la Tabla 2 se muestran los resultados de la afirmación: la planificación empresarial contribuye al desarrollo sostenible de la cooperativa. Esta consulta fue realizada a los 67 encuestados y se obtuvo que el 14,9 % están de acuerdo y el 85,1 % están totalmente de acuerdo.

En base a las respuestas que se han obtenido ante la consulta si la estructura organizacional de la cooperativa a la que pertenecen es democrática y participativa, se ha obtenido que el 4,5 % están en desacuerdo, el 3,0 % están indecisos, el 22,4 % están de acuerdo y el 70,1 % están totalmente de acuerdo. Los resultados descritos se muestran en la Tabla 3.

Tabla 1
Caracterización de la muestra

Cooperativas	Directivos	Ejecutivos	Total
Cooperativa Cenfrocafé	5	13	18
Cooperativa Unicafec	3	6	9
Cooperativa Casil	3	6	9
Cooperativa San Ignacio	3	6	9
Cooperativa La Prosperidad de Chirinos	5	6	11
Cooperativa Aprocassi	5	6	11
Total	24	43	67

Nota. La encuesta se realizó de manera virtual. Elaboración propia.

Tabla 2
Resultados de la planificación empresarial y desarrollo sostenible de la cooperativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	10	14,9	14,9	14,9
Totalmente de acuerdo	57	85,1	85,1	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Nota. En la tabla solo se muestran las opciones válidas que tuvieron respuestas. Elaboración propia.

Tabla 3
Resultados de una estructura organizacional democrática y participativa en la cooperativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
Indeciso	2	3,0	3,0	7,5
De acuerdo	15	22,4	22,4	29,9
Totalmente de acuerdo	47	70,1	70,1	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Nota. En la tabla se muestran las opciones válidas que tuvieron respuestas. Elaboración propia.

La Tabla 4 presenta las respuestas de los encuestados frente a la consulta de si existen planes de sucesión a nivel directivos y ejecutivos. Luego de procesar los datos, se obtuvo que el 13,4 % están indecisos, el 53,7 % están de acuerdo y el 32,8 % están totalmente de acuerdo.

Para la consulta correspondiente a la existencia de directivas para gestión de conflictos entre los miembros de la cooperativa, se obtuvo que el 1,5 % están en desacuerdo, el 32,8 % están indecisos, el 43,3 % están de acuerdo y el 22,4 %

están totalmente de acuerdo. La compilación de los resultados se muestra en la Tabla 5.

La Tabla 6 presenta los resultados en base a la consulta de si la cooperativa cuenta con un sistema de seguimiento para la toma de decisiones. Los encuestados señalan que el 10,4 % están en desacuerdo, el 7,5 % están indecisos, mientras que el 55,2 % están de acuerdo y el 26,9 % están totalmente de acuerdo.

Por último, la Tabla 7 muestra los resultados de la percepción de los encuestados frente

Tabla 4

Resultados de la existencia de planes de sucesión a nivel directivo y ejecutivo

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indeciso	9	13,4	13,4	13,4
De acuerdo	36	53,7	53,7	67,2
Totalmente de acuerdo	22	32,8	32,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Nota. En la tabla se muestran las opciones válidas que tuvieron respuestas. Elaboración propia.

Tabla 5

Resultados de la existencia de directivas para gestionar conflictos

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
Indeciso	22	32,8	32,8	34,3
De acuerdo	29	43,3	43,3	77,6
Totalmente de acuerdo	15	22,4	22,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Nota. En la tabla se muestran las opciones válidas que tuvieron respuestas. Elaboración propia.

Tabla 6

Resultados de contar con un sistema de seguimiento para tomar decisiones en la cooperativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	10,4	10,4	10,4
Indeciso	5	7,5	7,5	17,9
De acuerdo	37	55,2	55,2	73,1
Totalmente de acuerdo	18	26,9	26,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Nota. En la tabla se muestran las opciones válidas que tuvieron respuestas. Elaboración propia.

Tabla 7

Resultados de la pregunta 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
En desacuerdo	1	1,5	1,5	3,0
Indeciso	9	13,4	13,4	16,4
De acuerdo	27	40,3	40,3	56,7
Totalmente de acuerdo	29	43,3	43,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Nota. En la tabla se muestran las opciones válidas que tuvieron respuestas. Elaboración propia.

a la afirmación: existen controles internos que previenen la corrupción, nepotismo o fraude. En los datos se obtuvo que el 1,5 % está totalmente en desacuerdo, el 1,5 % está en desacuerdo, el 13,4 % está indeciso, el 40,3 % está de acuerdo y el 43,3 % está totalmente de acuerdo.

Resultados inferenciales

De la Tabla 8, se desprenden los resultados del estudio que lograron comprobar que la gestión empresarial influye positivamente en el desarrollo sostenible de cooperativas agrarias cafetaleras en la provincia de San Ignacio, Cajamarca, Perú para el periodo 2017-2020, con un nivel de correlación positiva alta (Rho= 0,804), y nivel de confianza al 95%. La dimensión planificación, organización, integración de personal y dirección obtuvo un nivel de correlación positiva moderada mientras que la dimensión control tuvo un nivel de correlación positiva alta.

DISCUSIÓN

Según los encuestados, la **dimensión de planificación** presenta un nivel de correlación positiva moderada (Rho= 0,671) destacando el involucramiento de los directivos y gerentes de línea en el establecimiento del objetivo estratégico e indicadores, así como la importancia de la asignación de presupuestos para buenas prácticas sociales y ambientales dentro de la organización y la comunidad. Resultados similares a los de Mendoza Briones (2018), quien afirma que el alineamiento estratégico, políticas internas de los diferentes departamentos y la medición de indicadores favorece al desarrollo sostenible de las organizaciones.

Por otro lado, la **dimensión de organización** obtuvo un nivel de correlación positiva

moderada (Rho= 0,664) identificando como factores determinantes como la misión, visión, propósito y valores institucionales, por ello es necesario que las empresas fortalezcan su gobernanza, diseñen políticas y beneficios que impulsen mejores resultados de sostenibilidad. La mayoría de los directivos y gerentes señalaron que la estructura de la cooperativa es democrática y participativa y los objetivos están alineados con el propósito de la organización. Sin embargo, un grupo de gerentes de línea no están totalmente satisfechos con la remuneración que perciben, ya que la cooperativa no cuenta con los recursos humanos necesarios para hacer frente las diferentes actividades empresariales y sociales ocasionando una sobrecarga laboral.

En la dimensión de **integración de personal** se presenta un nivel de correlación positiva moderada (Rho= 0,587) los encuestados señalaron que la cooperativa toma en cuenta la opinión de los colaboradores, fomenta planes de integración con equipo de trabajo, aspectos que han permitido mantener la motivación y buen clima organizacional. Esto reafirma los resultados obtenidos por Remacha (2017), quien señala que la integración de personal beneficia la generación de conocimiento, estimula la innovación, mejora la reputación y la relación con sus *stakeholders*. Sin embargo, los encuestados manifestaron la importancia de implementar planes de sucesión que permita progresar y hacer línea de carrera.

Seguidamente, se encuentra la **dimensión dirección** con un nivel de correlación positiva moderada (Rho= 0,678). Los encuestados señalaron que existe delegación de autoridad y responsabilidad, así como la aprobación de directivas

Tabla 8
Resumen de las correlaciones

Descripción	Rho de Spearman	P - valor	Correlación
Hipótesis general X-Y	0,804	0,000	Alta
Hipótesis específica 1 X1-Y	0,671	0,000	Moderada
Hipótesis específica 2 X2-Y	0,664	0,000	Moderada
Hipótesis específica 3 X3-Y	0,587	0,000	Moderada
Hipótesis específica 4 X4-Y	0,687	0,000	Moderada
Hipótesis específica 5 X5-Y	0,773	0,000	Alta

Nota. En la tabla se muestran las opciones válidas que tuvieron respuestas. Elaboración propia.

internas para la gestión de conflictos fomentan buen clima laboral y crecimiento de la organización. Por su parte, Vázquez (2018) señala que los estilos de dirección y de liderazgo deben adecuarse al modelo y situación organizacional, y que las actitudes de los líderes influyen de manera directa en el comportamiento de las personas.

Finalmente, la dimensión que mayor correlación presentó fue la **dimensión de control**, con un nivel de correlación positiva alta ($Rho= 0,773$). Los encuestados señalaron que los procesos de elección de directivos de la cooperativa son transparentes y planificados, se monitorean el cumplimiento del plan estratégico y se gestiona el riesgo de incumplimiento de contrato. Esto ratifica a quienes señalan que las cooperativas deben realizar controles efectivos que permitan mejorar su gestión empresarial y consolidarse como instrumentos indispensables para el desarrollo sostenible (Palacio y Climent, 2007).

CONCLUSIONES

La gestión empresarial influye positivamente ($Rho= 0,804$) en el desarrollo sostenible de cooperativas agrarias cafetaleras en la provincia de San Ignacio (2017-2020). Se determina que las funciones de planificación, organización, integración de personal, dirección y control son factores claves para lograr el desarrollo sostenible. También se afirma que el modelo cooperativo se convierte en un instrumento que permite el desarrollo social, económico y ambiental, cuando es gestionado profesionalmente. Con este fin, la **dimensión planificación** destaca como un factor clave a través del cual debe darse un involucramiento de los directivos y gerentes de línea en el establecimiento del objetivo estratégico e indicadores, así como la asignación de presupuestos para buenas prácticas sociales y ambientales.

De la misma forma, en la **dimensión de organización**, la estructura cooperativa, como un modelo democrático y participativo, permite que los objetivos están alineados con el propósito de la organización y del desarrollo sostenible. En la **dimensión integración del personal** se evidencia que la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación horizontal y

el buen clima laboral son fundamentales para lograr la sostenibilidad de las cooperativas. En la **dimensión de dirección** las cooperativas que formaron parte de la investigación delegan autoridad, cuentan con una buena gobernanza, así como con roles y funciones claras, implementan algunas herramientas para la gestión de conflictos, y aprueban directivas internas que influyen en el desarrollo sostenible de la organización.

Finalmente, en la **dimensión de control** se identificó el cumplimiento de políticas, normas, procesos y procedimientos claves tales como la elección de directivos de manera transparente y planificada, el monitoreo del plan estratégico, la trazabilidad de las operaciones y la auditoría externa.

Como recomendación, las cooperativas deben implementar una buena gestión empresarial a través de cuatro elementos claves: gobernanza, personas, procesos y enfoque de mercado. Las cooperativas agrarias cafetaleras deben identificar claramente su rol social y empresarial; para ello requieren el compromiso de los líderes, desarrollo de capacidades, gobernanza democrática, finanzas transparentes e incorporación de tecnologías de información que les permita adaptarse a los cambios y alcanzar su desarrollo sostenible.^{ra}

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson Educación.
- Buarque, S. (1993). *Desenvolvimento sustentável de la Zona de Mata de Pernambuco*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) con el apoyo de la Secretaría de Estado de Planeamiento (SEPLAN).
- Cevallos Bravo, M. V. (2021). Efectividad del sistema de gestión del costo como un óptimo empresarial. *Ciencias administrativas*, (17), 15-22. <https://doi.org/10.24215/23143738e071>
- Chassoul-Acosta, M. J. y Charpentier, C. (2018). Modelo de desarrollo sostenible para tres pequeñas comunidades en Costa Rica. *Revista de Ciencias Ambientales*, 52(2), 170-183. <https://doi.org/10.15359/rca.52-2.10>
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). *Investigación. Fundamentos y Metodología*. Pearson Educación.

- Elkington, J., y Rowlands, I. H. (1999). Caníbales con tenedores: La triple cuenta de resultados de las empresas del siglo XXI. *Alternatives Journal*, 25(4), 40-42.
- Gómez-Luciano, C. A., De Koning, W., Vriesekoop, F. y Urbano, B. (2019). Modelo de cadena de valor agraria sostenible: La cadena de valor de la República Dominicana. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias*. Universidad Nacional de Cuyo, 51(1), 111-124. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-86652019000100009&lng=es&tln-g=en.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- González Vásquez, A. E. (2018). *La importancia de la asociatividad y su influencia en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador: propuesta de un plan estratégico para una asociación cacaotera* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9771/Gonzalez_va.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Koontz, H., Weichrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill Educación.
- Kotler, P. A. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Massera, M. L., Sperati, E. C. y Locher, M. V. (2020). El cooperativismo agrícola en el contexto de globalización. Un estudio exploratorio en el sur de Francia. *Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (18), 95-116.
- Mendoza Briones, A. A. (2018). *Gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Mantá-Ecuador* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Nicolletti, M., Alem, G., Blazek, M., Fillippi, P. y Bismarchi, L. F. (2021). Acción empresarial para sustentabilidad y resiliencia en el contexto del Covid-19. *Revista de Administración de Empresas*, 60, 413-425.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.
- Palacio, J. R. S., y Climent, V. C. (2007). La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 237-258.
- Pucuhuaranga, L. M. (2019). *Gestión empresarial para mejorar la productividad laboral en la empresa Illetes Contratistas Generales EIRL-Huancayo, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5865/T010_41872564_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Redman, C. L. (2014). ¿Deben combinarse la sostenibilidad y la resiliencia o seguir siendo objetivos distintos? *Ecología y Sociedad*, 19(2).
- Remacha, M. (2017). *Empresa y Objetivos de Desarrollo Sostenible*. IESE Business School.
- Vázquez, J. F. S. (2018). El significado vital en las organizaciones: aportaciones de la economía de la felicidad. *Revista anual de Ciencias Eclesiásticas*, 13, 143-156.