

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO A TRAVÉS DEL  
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, EN LA  
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL  
SOSTENIBLE EN COOPERATIVAS  
PERUANAS EXPORTADORAS DE CAFÉ**

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

**Valeria Danitza de Fátima Ríos Caballero**

**Código 20133120**

**Asesor**

Mariela Beatriz Ortega Meneses

Lima – Perú

Abril del 2024





**INFLUENCE OF KNOWLEDGE  
MANAGEMENT THROUGH  
ORGANIZATIONAL LEARNING, ON  
SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL  
INNOVATION IN PERUVIAN COFFEE  
EXPORTING COOPERATIVES**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
1.1 Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional e innovación organizacional sostenible .....	4
1.2 Gestión del conocimiento e innovación organizacional sostenible .....	5
1.3 Gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional.....	8
1.4 Gestión del conocimiento.....	12
<b>CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Situación Problemática .....	17
2.1.1 Principales problemáticas del sector cafetalero peruano .....	17
2.1.2 Escenario nacional del café.....	19
2.1.3 Sistema de gestión de conocimiento en empresas peruanas cafetaleras .....	24
2.1.4 El entorno de las empresas peruanas en competitividad.....	24
2.2 Formulación del problema .....	25
2.2.1 Problema general.....	25
2.2.2 Problemas específicos .....	26
<b>CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>27</b>
3.1 Importancia de la Investigación .....	27
3.2 Justificación de la Investigación .....	28
3.2.1 Justificación teórica.....	28
3.2.2 Justificación Práctica.....	28
3.2.3 Justificación Metodológica .....	29
3.3 Viabilidad de la investigación.....	29
3.4 Limitación de la investigación .....	30
<b>CAPÍTULO IV: OBJETIVOS.....</b>	<b>31</b>
4.1 Objetivo General .....	31
4.2 Objetivos Específicos.....	31
<b>CAPÍTULO V: HIPÓTESIS.....</b>	<b>32</b>
5.1 Hipótesis General.....	32

5.2	Hipótesis Específicas .....	32
<b>CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>		<b>33</b>
6.1	Marco teórico .....	33
6.1.1	Teorías aplicadas a la gestión del conocimiento .....	33
6.2	Marco conceptual .....	37
6.2.1	Características del sector cafetalero peruano .....	37
6.2.2	Gestión de conocimiento .....	48
6.2.3	Aprendizaje organizacional .....	55
6.2.4	Innovación organizacional .....	57
6.3	Matriz de operacionalización de variables .....	59
6.4	Matriz de consistencia .....	61
<b>CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>63</b>
7.1	Tipo de la investigación .....	63
7.1.1	Según la orientación .....	63
7.1.2	Según el alcance de la investigación .....	63
7.1.3	Según el diseño de la investigación .....	63
7.1.4	Según la direccionalidad de la investigación .....	64
7.1.5	Según el tipo de fuente de recolección de datos .....	64
7.2	Población, Muestra y Muestreo .....	64
7.2.1	Población .....	64
7.2.2	Muestra .....	64
7.2.3	Muestreo .....	65
7.3	Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos .....	65
7.3.1	Técnicas .....	65
7.3.2	Instrumentos .....	65
7.3.3	Proceso de recolección de datos .....	66
7.4	Técnicas de Análisis de datos .....	66
<b>CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>		<b>67</b>
8.1	Presentación de Resultados .....	67
8.1.1	Fiabilidad .....	68
8.1.2	Validez del Constructo PLS .....	68
8.1.3	Validez discriminante Smart PLS .....	69
8.1.4	Bootstrapping .....	70
8.2	Análisis de resultados .....	71

8.2.1 Contratación de Hipótesis.....	74
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Artículos agrupados por variable de estudio .....	3
Tabla 2.1 Producción de café pergamino 2021-2022, según regiones .....	20
Tabla 2.2 Exportaciones de café peruano por empresa, 2022 .....	21
Tabla 2.3 Exportaciones de café peruano por país destino, 2022.....	22
Tabla 6.1 Precios de exportación del café según empresas exportadoras, 2022 .....	39
Tabla 6.2 Exportación por región .....	39
Tabla 6.3 Etapa de estacionalidad por el ciclo de vida del café .....	40
Tabla 6.4 Campañas de exportación de café peruano 2019-2021 .....	48
Tabla 8.1 Fiabilidad del constructo de las variables analizadas .....	68
Tabla 8.2 Validez del constructo mediante Smart PLS .....	69
Tabla 8.3 Validez discriminante de escalas mediante Smart PLS .....	70
Tabla 8.4 Tabulaciones Bootstrapping .....	70
Tabla 8.5 Contrastación de hipótesis .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Evolución de la exportación del café, 2007-2022 .....	21
Figura 2.2 Exportación del café según tipo de empresa, periodo 2022 .....	23
Figura 5.1 Diagrama de hipótesis .....	32
Figura 6.1 Principales regiones productoras de café pergamino, 2021-2022 .....	38
Figura 6.2 Ciclo de vida del conocimiento simplificado .....	51
Figura 6.3 Espiral de la teoría de Nonaka y Takeguchi (1995) .....	52
Figura 6.4 Modos para la creación del conocimiento .....	53
Figura 6.5 Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen .....	54
Figura 6.6 Ciclo de aprendizaje de Handy .....	56
Figura 8.1 Resultados según Smart PLS .....	71



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado a los trabajadores de las cooperativas peruanas exportadoras de café .....	81
Anexo 2. Cooperativas peruanas exportadoras de café participantes en la investigación .....	83



## RESUMEN

La presente investigación es la única hasta el momento que se realiza en base a la relación que existe entre gestión de conocimiento, aprendizaje organizacional e innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas cafetaleras exportadoras. Tiene como objetivo principal examinar cuál es la relación que existe entre la gestión de conocimiento a través del aprendizaje organizacional en innovación organizacional sostenible, donde se establece que la manera en gestionar el conocimiento y los diversos procesos en innovación que ejercen las organizaciones son parte del desarrollo y supervivencia de las organizaciones a lo largo del tiempo.

Para determinar el grado de relación y significancia que tienen las variables, se realizó una investigación focalizada en las cooperativas peruanas exportadoras de café, aplicando una encuesta a 41 de sus gerentes, los cuales fueron seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado dónde se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales para examinar la relación entre variables.

Entre los resultados se halló que, si bien las empresas presentan interés en la motivación individual de los trabajadores, no presentan una exigencia a nivel de intercambiar conocimientos a nivel colectivo. Asimismo, existe una relación significativa entre gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional, que esta media y potencia la relación que existe entre la gestión de conocimiento y la innovación organizacional.

Este trabajo de investigación ayuda a los gerentes de las cooperativas productoras del sector cafetalero a entender la importancia del aprendizaje organizacional como un mediador de variables del conocimiento. A la vez señala a la gestión del conocimiento como una variable que impulsa el desarrollo en innovación organizacional sostenible.

Los resultados de la presente investigación se limitan al sector cafetalero de empresas exportadoras peruanas brindando información verídica para futuras investigaciones ya sea con las variables de estudio o en el sector.

**Línea de investigación:** 5306 - 6.a3.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, innovación organizacional, café peruano, exportación, sostenibilidad.

## ABSTRACT

This research is the only one to date that is carried out based on the relationship that exists between knowledge management, organizational learning and sustainable organizational innovation in Peruvian coffee export cooperatives. Its main objective is to examine the relationship that exists between knowledge management through organizational learning in sustainable organizational innovation, where it is established that the way in which knowledge is managed, and the various innovation processes carried out by organizations are part of the development and survival of organizations over time.

To determine the degree of relationship and significance that the variables have, research focused on Peruvian coffee exporting cooperatives was carried out, applying a survey to 41 of their managers, who were selected through a stratified random sampling where the model of structural equations to examine the relationship between variables.

Among the results, it was found that, although companies show interest in the individual motivation of workers, they do not present a demand at the level of exchanging knowledge at a collective level. Likewise, there is a significant relationship between knowledge management and organizational learning, which mediates and enhances the relationship that exists between knowledge management and organizational innovation.

This research work helps managers of producer cooperatives in the coffee sector to understand the importance of organizational learning as a mediator of knowledge variables. At the same time, it points out knowledge management as a variable that drives development in sustainable organizational innovation.

The results of this research are limited to the coffee sector of Peruvian export companies, providing true information for future research either with the study variables or in the sector.

**Line of research:** 5306 - 6. a3.

**Keywords:** knowledge management, organizational learning, organizational innovation, Peruvian coffee, export, sustainability.

# INTRODUCCIÓN

Uno de los principales factores que impulsa a las empresas a lograr sus objetivos, tal y como lo señalan Villasana et al. (2021) es el intercambio de conocimiento, desde las áreas más pequeñas hasta las más altas de su organización, pues ello conlleva no sólo a que se perciba dentro de ella una comunicación asertiva y efectiva, sino también al intercambio de perspectivas entre las distintas áreas, frente a alguna circunstancia en particular o para darle solución a cualquier contingencia que pueda surgir.

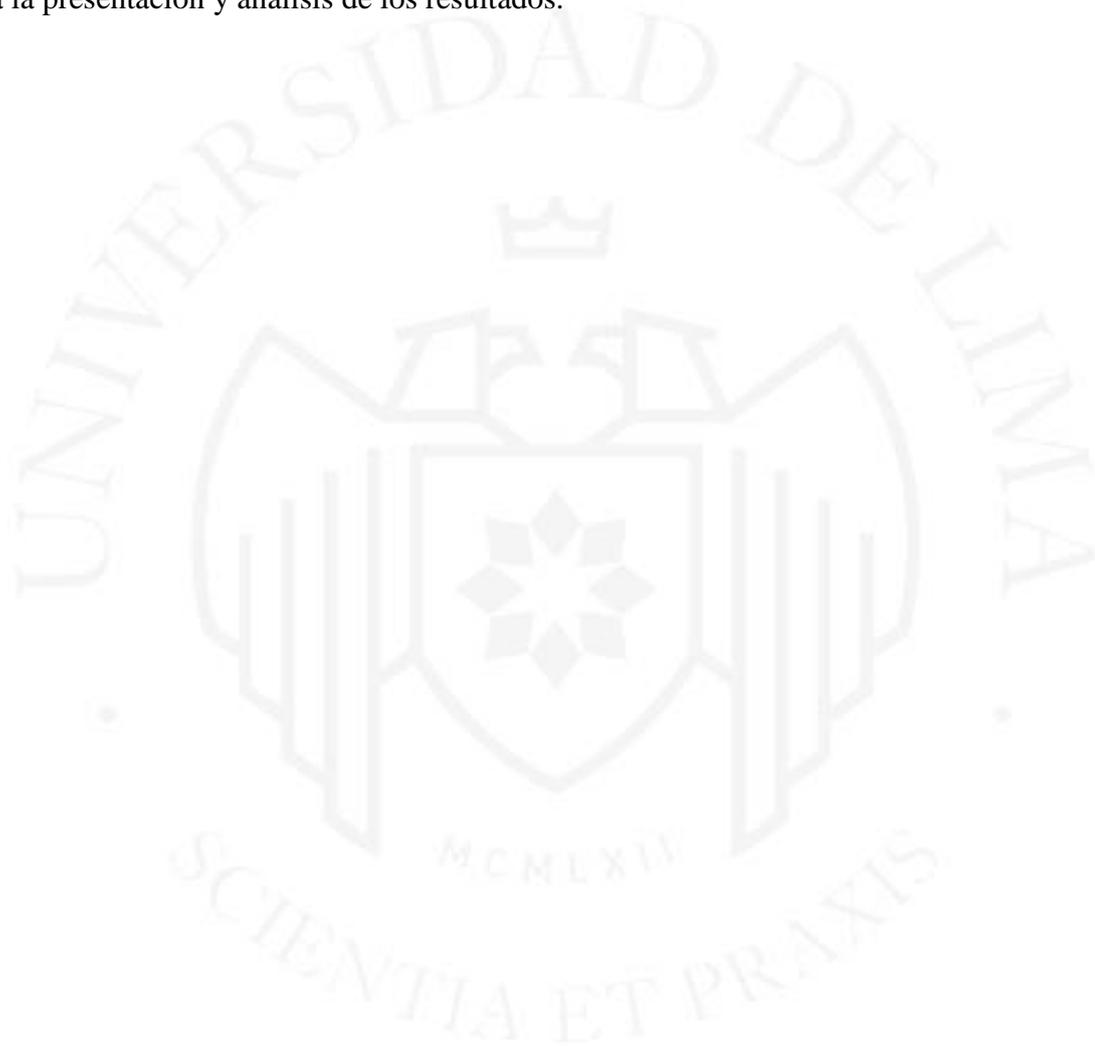
Es así que, gestionar eficientemente el conocimiento y el aprendizaje dentro de las organizaciones resulta de mucha utilidad para las mismas, pues representa más y mejores formas para incrementar su productividad y, por ende, sus utilidades, disminuyendo costos y gastos y aprovechando al máximo sus recursos (Escorcía y Barros, 2020). Sin embargo, el pensamiento individualista predomina aún en muchas empresas de diversos sectores, así como el poco conocimiento sobre gestión del conocimiento y aprendizaje colectivo.

En el marco internacional, el café se considera actualmente como uno de los principales productos de exportación para los países de América Latina, hoy en día la competencia actual por este rubro es muy elevada, siendo Brasil el principal país productor y exportador de café para el año 2022, con un total de 2,681,000 toneladas producidas anualmente y 8,542,5 millones de USD en exportación anual para dicho periodo (Bonet et al., 2023).

A nivel nacional, Perú es un país que también destaca en el rubro cafetero, con un total de 216,000 toneladas de café en la campaña 2022-2023, se ubica como el noveno productor de café a nivel mundial (PROMPERU, 2023). Sin embargo, entre las múltiples dificultades que presentan los productores nacionales de café es el poco o nulo conocimiento técnico sobre nuevos procesos de producción e inversión en su producción, lo cual les impide alcanzar las utilidades esperadas por exportación del mismo.

Es por ello que, este estudio pretende examinar la relación de la gestión del conocimiento a través del aprendizaje colectivo en innovación en cooperativas peruanas exportadoras de café y lo importante que resulta para las mismas, el desarrollo de estos aspectos.

En cuanto a la estructura de la presente investigación, la misma está organizada en un total de 8 capítulos. El primero de ellos contiene a los antecedentes de estudio, organizados según variables; el segundo responde al planteamiento del problema, donde se estipula la situación problemática, así como el problema general y los específicos; el tercero a la justificación; el cuarto capítulo contiene a los objetivos; el quinto, a las hipótesis; el sexto, a los fundamentos teóricos, compuesto por el marco teórico y conceptual de las variables; el séptimo, a la metodología de la investigación; y el octavo, a la presentación y análisis de los resultados.



## CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En el capítulo actual se presentan una serie de investigaciones realizadas entre los años 2018 – 2022 que están vinculadas a las variables de estudio de la investigación respectiva. Cabe resaltar que las investigaciones que se presentan estarán agrupadas según las variables de estudio, las cuales son: gestión del conocimiento, innovación sostenible organizacional y aprendizaje organizacional. Principalmente se busca crear un marco conceptual para la base de la investigación mediante estudios similares realizados y aplicados en empresas de diversos sectores.

En la Tabla 1 se muestran las investigaciones agrupadas por categorías en relación con las variables de estudio, indicando el título de la investigación, nombre de autor, año de publicación y país en donde se realizó dicha investigación.

**Tabla 1.1**

*Artículos agrupados por variable de estudio*

Categorías	Autor(es) y año de publicación	País de publicación
Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional e innovación organizacional sostenible	Abdi et al. (2018)	Irán
	Abbas et al. (2020)	Pakistán
Gestión del conocimiento e innovación sostenible organizacional	Mardani et al. (2018)	Irán
	Gómez et al. (2019)	Ecuador
	Abbas et al. (2019)	Pakistán
	Ode et al. (2019)	Nigeria
	Hassan (2019)	Pakistán
Gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional	Agudelo et al. (2018)	Colombia
	Grützner (2019)	Colombia
	Stalin M. (2019)	Ecuador
	Ginja y Goncalves (2020)	Portugal
	Echeverría et al. (2020)	Venezuela
	López et al. (2021)	Ecuador
Gestión del conocimiento.	Razzaq et al. (2018)	Pakistán
	Abualoush et al. (2018)	Jordania
	Rubier (2019)	Cuba
	Ruíz et al. (2020)	España
	Cao et al. (2020)	China
	Hernández (2020)	Ecuador
	Ricardo (2021)	México

## **1.1 Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional e innovación organizacional sostenible**

Abdi et al. (2018) examinaron los efectos de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional sobre la innovación organizacional, se combinaron teorías basadas en el conocimiento para desarrollar un nuevo marco teórico original para dicho estudio, el investigador aplicó un total de 279 encuestas a empresas que suministran piezas automovilísticas a un fabricante de automóviles en Irán. El estudio mostró como resultado mediante la aplicación de ecuaciones estructurales SEM, que la gestión del conocimiento influyó en la innovación organizacional para un desarrollo sostenible, donde el aprendizaje organizacional jugó un papel importante como mediador de la relación antes mencionada.

El estudio sirve como una contribución práctica a la investigación para conocer cómo la eficiencia del conocimiento puede ayudar a establecer políticas estratégicas en relación con el aprendizaje organizacional para lograr un mejor desarrollo sostenible y cómo la aplicación de los conocimientos en las organizaciones son una base fija para la innovación en cualquier sector que se aplique.

Abbas et al. (2020) buscaron examinar el impacto de la gestión del conocimiento en la innovación organizacional y comprobar si el aprendizaje organizacional puede mediar la relación entre la Gestión del conocimiento y la innovación organizacional. Para la recolección de datos los autores aplicaron un método de muestreo aleatorio estratificado y la aplicación de modelo ecuaciones estructurales SEM. Se utilizó además la aplicación de un diseño correlacional - transversal para estudiar la asociación de las variables en un determinado momento.

La población para el proceso de estudio fueron empresas del sector de confección en Lahore y Gujranwala en Pakistán, para la muestra se tomaron 350 empresas seleccionadas. Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron los ítems cerrados en la recopilación de respuestas, los autores utilizaron la escala de Likert de cinco puntos para medir las reacciones relacionadas a todas las variables de estudio. La recolección de datos fue mediante encuestas auto aplicativas enviadas a las empresas elegidas como muestra de estudio. Los autores concluyeron como resultado de la investigación que la gestión del conocimiento tiene una importancia significativa para todas las pymes sin embargo no se le ha dado la importancia que debería, también se anticipó mediante los

datos estadísticos que existe una relación estadística entre la gestión de conocimiento e innovación organizacional.

El estudio también estableció que existe una relación significativa y positiva entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional donde esta última variable tiene una importancia considerable para la Innovación sostenible. Los resultados indican además que el aprendizaje organizacional media completamente la relación entre gestión del conocimiento e innovación sostenible. El estudio también estableció que existe una relación positiva y significativa entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional donde esta última variable tiene una importancia considerable para la Innovación sostenible. Los resultados indican además que el aprendizaje organizacional media completamente la relación entre gestión del conocimiento e innovación sostenible.

El artículo antes mencionado es relevante en la presente investigación y fue tomado como un punto a partir en el desarrollo de este capítulo ya que la investigación realizada, engloba las tres variables de estudio de la presente investigación, además brinda un estudio completo de las mismas y cómo es la relación entre la gestión de conocimiento, aprendizaje organizacional e innovación sostenible en el sector empresarial. Establece además que existe un vínculo entre estas tres variables que puede beneficiar la productividad de las empresas y brinda información empírica que puede ser utilizada como base en esta investigación.

## **1.2 Gestión del conocimiento e innovación organizacional sostenible**

Mardani et al. (2018) mediante un estudio realizado en Irán examinaron la relación cuantitativa que existe entre la gestión del conocimiento, la innovación y desempeño, para la metodología de este estudio el autor realizó una revisión de la literatura desarrollando un modelo de investigación positivo que muestra la relación entre Gestión del conocimiento y su desempeño, así como el impacto que tuvo esta primera en la innovación, se utilizaron datos de 120 empresas del sindicato de Irán.

El modelo se probó de manera empírica aplicando ecuaciones estructurales SEM por el método PLS. Mediante el estudio realizado el autor concluyó que las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento generan un impacto directo en la velocidad, calidad y cantidad de innovación y desarrollo organizacional donde la creación del

conocimiento e integración de esta facilitan la innovación sostenible para un mejor desarrollo.

Este estudio es importante porque los resultados encontrados pueden servir para implementar conceptos sobre gestión del conocimiento para lograr una mejor innovación sostenible, también muestra que la creación e integración de conocimientos tienen efectos más significativos en el desempeño corporativo para lograr una mejor rentabilidad de las empresas.

Gómez et al. (2019) buscaron determinar la situación de la gestión del conocimiento de las Pymes del sector Calzado en Tungurahua – Ecuador en relación a que el conocimiento es un factor importante que impulsa a la innovación y desarrollo. Se empleó un estudio descriptivo, correlacional - explicativo en 38 pymes seleccionadas de manera aleatoria de una población de 85, el instrumento utilizado en esta investigación fue un cuestionario en escala Likert que presentaba escalas de 1 a 5 conformada por 8 ítems.

Se analizaron como variables la gestión de conocimiento, innovación empresarial y facilitadores, como resultado de dicha investigación se obtuvo que existen asociaciones significativas, según la estadística, entre la Gestión del conocimiento y los facilitadores que potencian la productividad. La efectiva realización de cada fase de la Gestión del conocimiento contribuye en conjunto a la Innovación de las pymes objeto de este estudio.

El artículo mencionado es importante en la presente investigación ya que permite corroborar que existe un vínculo entre la gestión del conocimiento y la innovación sostenible que es alcanzado y potencializado mediante facilitadores los cuales actúan como mediadores e impulsores en la relación con estas dos variables, si bien la presente investigación no se centra en el sector calzado, el estudio realizado por Gómez et al. (2019) aporta una base que permite establecer la influencia del estudio de estas variables en la productividad de las pymes.

Abbas et al. (2019) realizaron un estudio para determinar el rol de la gestión del conocimiento en innovación y desarrollo sostenible organizacional para dicha investigación el autor recopiló información de gerentes de empresas ubicadas en Pakistán, los datos se analizaron mediante ecuaciones estructurales SEM para obtener cómo los procesos de la gestión del conocimiento generan un efecto en la innovación sostenible ambiental. De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos el autor

concluye que existe un impacto positivo y significativo entre la gestión del conocimiento y la innovación organizacional. Además, considera a la gestión del conocimiento un factor importante para empresas de producción de todos los tamaños.

El estudio mencionado es significativo para la investigación ya que muestra la relación que existe entre la gestión del conocimiento y la innovación organizacional sostenible para lograr un mejor resultado en relación a la sostenibilidad de empresas, el estudio es relevante además porque se realiza sobre empresas de diversos tamaños por lo que se evidencia que el impacto en desarrollo sostenible mediante la relación de las variables y su aplicación no es solo para empresas de gran volumen sino también a pequeñas y mediana.

Ode et al. (2019) evaluaron el vínculo que existe entre las prácticas de la gestión del conocimiento y la innovación organizacional sostenible para empresas de servicios de países que se encuentran en desarrollo, la metodología empleada por esta autora partió de una revisión de literatura para desarrollar un modelo conceptual que plantea una relación de carácter positivo entre estas dos variables, los autores aplicaron cuestionarios a un total de 293 empresas de servicios en Nigeria, para el análisis de los datos obtenidos utilizaron ecuaciones estructurales SEM, los resultados mostraron que las prácticas en relación a la gestión del conocimiento contribuyen de manera directa como indirecta a la Innovación organizacional, también concluyeron que la gestión del conocimiento aporta a la innovación de manera jerárquica y que el vínculo a través de la aplicación del conocimiento tiene un impacto más significativo en la innovación organizacional sostenible.

Este estudio es relevante para la investigación ya que brinda un aporte de cómo es la relación de las variables de interés y de cómo su aplicación es esencial para empresas en países en desarrollo, también es importante porque genera una base de cómo se puede lograr un desarrollo sostenible en base a las prácticas del conocimiento organizacional; también muestra, al igual que en el artículo anterior, que para medir la relación de estas variables es necesario aplicar ecuaciones estructurales SEM.

Hassan (2019) realizó un estudio donde se analizaron tres prácticas importantes en relación a la gestión del conocimiento y proporcionó conocimientos necesarios sobre el impacto positivo de los mismos dentro de la organización, también tuvo como objetivo mostrar el vínculo que tiene la gestión del conocimiento con la innovación organizacional

sostenible de PYMES Quetta, Balochistan (Pakistán), para este estudio el autor utilizó el método de investigación explicativo y el tipo de investigación cuantitativo para probar las hipótesis, los instrumentos fueron adoptados de investigadores anteriores, la población estudiada fueron PYMES aplicando 300 cuestionarios, los autores utilizaron modelos de ecuaciones estructurales para examinar los vínculos entre variables, como resultado de esta investigación se obtuvo que la relación positiva que existe entre la gestión del conocimiento y la innovación depende mucho de la importancia y valor de los conocimientos en la organización para lograr mediante la innovación una ventaja competitiva para lograr un desarrollo sostenible.

El estudio mencionado es importante ya que nuevamente se encuentra una relación entre las variables gestión del conocimiento e innovación organizacional y cómo estas están vinculadas a través de conocimientos para lograr una sostenibilidad en la producción de las PYMES, permite establecer también que el impulsador de la innovación sostenible son los conocimientos organizacionales compartidos y adquiridos, estas dos últimas características hacen referencia al aprendizaje de conocimientos y a la relación con la variable principal, gestión del conocimiento.

### **1.3 Gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional**

Agudelo et al. (2018) hicieron un acercamiento teórico-práctico a la gestión del conocimiento que tiene como principal objetivo explicar cómo influye esta variable en las empresas de hoy y como facilita la comprensión de la situación en la que se encuentran las empresas dentro del entorno en el que se desarrollan, va más allá de explicar el desenvolvimiento de esta. En un inicio se establecen los conceptos teóricos del modelo de gerencia con el objetivo de establecer sus elementos y características que más representen a las empresas, posterior a esto se busca determinar una relación en base a un análisis de estudio del caso con la finalidad de identificar la congruencia de un diseño de gestión del conocimiento para la organización.

La empresa que se tomó como muestra para el estudio es la Asociación de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia – APUN, Medellín utilizando la técnica de observación. Para la recopilación de datos e instrumentos utilizados en este estudio se aplicaron encuestas con doce ítems a ocho mandos distribuidos entre los cargos altos y medio de la asociación. El estudio concluyó que la gestión del conocimiento debe

ser parte de las estrategias que se implementan en las políticas de las empresas y organizaciones, pues la adquisición y manejo del aprendizaje organizacional, sienta las bases para el éxito al consolidar esta herramienta como la que direcciona el buen manejo de las instituciones.

Este artículo es importante para la investigación ya que brinda una visión de cómo el aprendizaje organizacional consolida la gestión del conocimiento por lo que se puede ver que establece una relación que se sostiene a largo plazo y puede ser implementada en las empresas para mejorar los resultados en la productividad de estas como punto de partida para mejorar los resultados.

Grützner (2019) realizó una investigación para determinar el rol del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento dentro de una estructura organizacional de una empresa en Bogotá, Colombia. La metodología utilizada fue un estudio de caso, para recolectar los datos se utilizaron observaciones, entrevistas en profundidad y análisis de contenido donde se examinó que tan efectivas eran estas dos variables, así como las barreras que impedían que el conocimiento se extienda. El Autor aplicó un modelo 5L para explicar los procesos de aprendizaje en 3 niveles, el primero individual, el segundo grupal y por último el organizacional, donde se descubre prácticas que fomentan la expansión del aprendizaje, pero también algunos limitantes. El autor concluye que las limitaciones del aprendizaje son una barrera para que las organizaciones puedan tener un crecimiento sostenible.

Con esta investigación se concluye que los trabajadores conocen los términos de las variables, pero el concepto en la empresa no tiene un rol determinante. Para que el aprendizaje organizacional ocurra los trabajadores deben comprender el marco global de la organización y cómo sus acciones intervienen en el desarrollo. Una de las principales limitantes para lograr el aprendizaje organizacional fue la comunicación unidireccional. También afirma que el aprendizaje organizacional se da mediante el “aprender haciendo” de manera individual y de manera organizacional se da por la colaboración gracias a un ambiente organizacional favorable que impulsa el trabajo en equipo.

La investigación realizada es importante para esta investigación ya que determina las implicancias del aprendizaje organizacional en los trabajadores para tener un mejor control sobre la gestión del conocimiento. También determina que la comunicación interna, así como la colaboración entre los trabajadores tiene un rol fundamental en la

implicancia de aprendizaje, así como las diversas barreras que limitan el crecimiento sostenible de las organizaciones como son la baja accesibilidad de recursos de información que manejan las empresas; lo cual, aparte de ser una barrera para el aprendizaje es un limitante para el desarrollo de nuevos conocimientos.

Stalin (2019) realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión de calidad en las cooperativas de suministros tecnológicos en Manta, Ecuador. Se realizó una investigación de tipo correlacional transaccional a una población conformada por 23 personas del sector seleccionado para el estudio. Se obtuvo como resultado una correlación positiva de carácter moderado y significativo de forma bilateral, lo cual demostró que existe una correlación significativa entre las variables de estudio donde la gestión de calidad depende gradualmente del aumento de aprendizaje organizacional para poder perfeccionarse y mejorar en beneficio de las cooperativas.

El artículo es importante para esta investigación ya que determina cómo el aprendizaje organizacional beneficia de manera directa y gradual a las acciones de gestión y operación en cooperativas, a la vez menciona que las cooperativas se encuentran en incapacidad de contar con buenos líderes para gestionar de manera correcta las habilidades y competencias relacionadas al conocimiento del talento humano en las organizaciones para optimizar y mejorar los resultados obtenidos en la parte financiera de las cooperativas.

Ginja y Goncalves (2020) realizaron una investigación que tuvo como principal objetivo entender la relación y desarrollo entre los términos de aprendizaje organizacional, memoria y gestión del conocimiento. Para dicha investigación se realizó un análisis sistemático de la literatura como metodología aplicando ecuaciones subdivididas por categorías en la que se eligió como categoría principal la economía empresarial con una obtención de 1335 resultados, la recolección y análisis de datos se dio mediante la aplicación del software Nvivo y VOSviewer. Como conclusión de la investigación se obtuvo que el aprendizaje organizacional no es individual sin embargo muchos de estos conocimientos obtenidos se dan mediante experiencias en individuos en relación a un grupo, por lo tanto, se obtuvo que el recurso estratégico más importante y relevante para el desarrollo de la empresa es el conocimiento organizacional donde la buena gestión de este brinda un mejor aprendizaje interno identificando estrategias organizacionales, así como un mejor flujo de conocimientos corporativos.

La investigación realizada por los autores es importante para este estudio ya que determina cómo las variables están relacionadas entre sí en base al conocimiento, dentro del aprendizaje organizacional hay una tercera dimensión que es la memoria organizacional que implica un mayor entendimiento sobre el tema de cómo las empresas pueden mejorar las estrategias corporativas aplicando estos dos conceptos en el entorno laboral.

Echeverría et al. (2020) en su investigación de naturaleza cuantitativa tuvieron como objetivo examinar la interrelación entre la actitud respecto al emprendimiento (AE), la orientación emprendedora (OE) y la capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) en el contexto de cooperativas de ahorro y crédito. Se aplicó el enfoque del modelo de ecuaciones estructurales (SEM), respaldado por la técnica de estimación de mínimos cuadrados no ponderados, con el propósito de evaluar las hipótesis planteadas en etapas previas de la investigación.

Los resultados obtenidos revelaron que la actitud hacia el emprendimiento ejerció un efecto positivo tanto en la orientación emprendedora como en la capacidad de aprendizaje organizacional. Sin embargo, no se encontró evidencia que respaldara un efecto positivo de la orientación emprendedora en la capacidad de aprendizaje organizacional. Además, se identificó un fenómeno de mediación completa en situaciones en las cuales la orientación emprendedora desempeñó el papel de intermediaria entre la actitud hacia el emprendimiento y la capacidad de aprendizaje organizacional.

El artículo mencionado es importante para la investigación ya que muestra cómo es la relación entre el emprendimiento y el aprendizaje organizacional si bien el emprendimiento no tiene una relevancia en el aprendizaje organizacional, este último sí potencia al emprendimiento organizacional y cómo se puede potenciar los resultados con la aplicación correcta de los conocimientos en las cooperativas financieras, asimismo muestra al aprendizaje organizacional como una variable mediadora entre la actitud hacia el emprendimiento y la orientación emprendedora.

López et al. (2021) realizaron una investigación que tuvo como objetivo determinar cuál es la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y beneficios financieros en cooperativas de ahorro y crédito en la provincia de Tungurahua, Ecuador. Se realizó una extracción de información financiera de la superintendencia de economía

popular y solidaria con la cual se obtuvieron diversos valores estadísticos-descriptivos de las dimensiones de aprendizaje organizacional y de indicadores financieros. Como población se tomó a los segmentos 1, 2 y 3 de Tungurahua dado que esta posee la mayor concentración de cooperativas.

Como resultado mediante la extracción de datos estadísticos se tuvo que existen correlaciones significativas entre los distintos campos y dimensiones del aprendizaje organizacional y de su impacto en las cooperativas financieras de lugar, también se encontró una correlación significativa moderada positiva entre los beneficios de carácter financiero y el aprendizaje organizacional.

El artículo es importante para la presente investigación ya que menciona que existen relaciones significativas entre el aprendizaje organizacional y las cooperativas con lo que se evidencia además que las dimensiones del aprendizaje organizacional y la distribución de su contenido, de manera colectiva, potencia los resultados finales.

#### **1.4 Gestión del conocimiento**

Razzaq et al. (2018) realizaron una investigación que tuvo como principal objetivo examinar el papel mediador del compromiso organizacional entre la gestión del conocimiento y el trabajador del conocimiento. Los datos se obtuvieron de 341 trabajadores capaces de generar ideas del sector público de salud de Punjab, Pakistán. Posteriormente se analizaron los resultados mediante ecuaciones estructurales. Como conclusión de esta investigación se obtuvo que la gestión del conocimiento en países en desarrollo es inexplorada. Por lo tanto, el estudio propuso que se pudieran implementar prácticas en GC para incrementar el compromiso en organizaciones e incrementar el desempeño de trabajadores del conocimiento con referencia al sector de salud. También agrega a la Gestión del conocimiento como una herramienta para mejorar la productividad y resultados de las organizaciones.

La investigación mencionada es importante para esta investigación ya que complementa la literatura anterior sobre el impacto de la gestión del conocimiento en diversos sectores y el aporte que tiene para el desarrollo de las empresas, aporta además para la investigación que esta variable es poco conocida en países en desarrollo y no es comúnmente implementada en las organizaciones, con su implementación podría

mejorar la productividad y resultados en distintas áreas de las empresas así como brindar un mejor desempeño para la gestión de la misma.

Abualoush et al. (2018) determinaron mediante una investigación evaluar las interrelaciones que hay entre la gestión del conocimiento en el capital intelectual y desempeño de las organizaciones. La metodología empleada por los autores fue una filosofía positivista y un enfoque cuantitativo que buscó la relación causal entre las variables; para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios para evaluar el modelo de investigación con una muestra de 134 trabajadores de la industria alimentaria de Jordania, los datos se examinaron siguiendo una ecuación estructural. Como conclusión de dicha investigación se obtuvo que existe un impacto directo entre la gestión del conocimiento y el desempeño en las organizaciones donde la gestión del conocimiento y el capital intelectual actúan como impulsores en el desempeño de las organizaciones.

Esta investigación es una base para este estudio porque permite conocer cómo algunas organizaciones utilizan la capacidad de la gestión del conocimiento para tratar de lograr el máximo desempeño en las organizaciones mediante la ampliación del capital financiero. Las organizaciones necesitan mejorar este desempeño explotando al máximo la gestión del conocimiento mediante la adquisición de capital intelectual, conocimientos empresariales, para mejorar la competitividad en el mercado utilizando este nuevo recurso como estrategia corporativa.

Rubier (2019) buscó mostrar mediante una investigación los principales tipos en gestión del conocimiento, los elementos que se utilizaron en la incorporación de dicha variable, así como las prácticas que más se utilizaron para resaltar cómo estos tres aspectos influyen de manera favorable para una organización. Para este estudio se implementó el método histórico lógico, el hipotético-deductivo, de análisis y síntesis para estructurar y argumentar toda la bibliografía de la investigación. Como conclusión del presente artículo se tiene que el conocimiento junto con la innovación son los principales intangibles que determinan la base de la fuente de competitividad en las empresas.

Esta investigación es relevante porque muestra cómo se relacionan los factores utilizados en la implementación del conocimiento y cómo favorecen a las organizaciones que los adoptan, a la vez brinda un contexto de cómo la innovación organizacional es una de las principales variables para la competitividad en las organizaciones.

Ruíz et al. (2020) realizaron una investigación cuyo objetivo radicó en exponer la situación actual de las empresas cooperativas en relación con la gestión del conocimiento. El enfoque de la investigación fue de naturaleza descriptiva, lo que implicó un minucioso análisis y descripción correlacional de diversos indicadores que influyeron en el empleo efectivo del conocimiento en el ámbito empresarial cooperativo, los cuales abarcaron aspectos como el nivel educativo de los miembros asociados, la generación y adquisición de conocimiento, el uso de herramientas para la gestión del conocimiento y la manipulación de información tanto interna como externa.

Como resultado se obtuvo la importancia sustancial que tenía la implementación de procesos de gestión del conocimiento en el sector cooperativo empresarial, ya que repercutía directamente en la mejora de la productividad y competitividad, lo cual, a su vez, se traducía en un desarrollo socioeconómico. Los resultados obtenidos también indicaron que el sector cooperativo era capaz de generar conocimiento tácito entre sus miembros y empleados. Como conclusión, se destacó que la adquisición de conocimiento en las empresas cooperativas estudiadas en Santa Marta, Ciénaga y Fundación se llevaba a cabo mediante un facilitador corporativo.

El artículo es importante para la presente investigación porque menciona cómo la distribución de conocimiento tácito influye en la gestión de cooperativas y cómo se distribuye el conocimiento de manera individual y colectiva dentro de ellas, proporcionando un mayor alcance en relación a la adquisición de nuevos conocimientos y mejora de procesos en las operaciones

Cao et al. (2020) buscaron ampliar la literatura en la gestión del conocimiento explicando cómo se puede complementar la creación de conocimientos y desarrollo de las organizaciones mediante la integración de algunos factores tecnológicos y sociales, la metodología empleada fue mediante un modelo empírico donde se recolectaron datos y fuentes de 80 empresas chinas que utilizan como herramientas las redes sociales para la integración. El resultado de la investigación mostró a la memoria en transacciones como un factor para la creación de conocimiento organizacional especialmente en las redes sociales empresariales para la distribución de la información, también concluyó que la creación del conocimiento predice el desempeño en las organizaciones.

El estudio antes mencionado es relevante ya que aporta teoría a la gestión del conocimiento y el impacto que tiene en las organizaciones, contiene además un enfoque

para descubrir cómo se puede incrementar la creación de conocimiento en la organización a través de implementar mecanismos de Integración del conocimiento, en este caso mediante un factor tecnológico, que permite la distribución de conocimientos e ideas en las empresas con lo que mejora la comunicación corporativa y el desarrollo continuo.

Hernández (2020) buscó determinar mediante una investigación la importancia de desarrollar una gestión del conocimiento en diversos sectores interculturales dentro del territorio para evaluar el desarrollo local y región latinoamericana, especialmente en Ecuador. La metodología empleada fue una revisión documental realizada en la provincia de Imbabura, la selección de documentos se realizó mediante un muestreo criterial, de esto se seleccionó una muestra de 47 trabajos de investigación realizados en instituciones superiores de la zona, como resultados se obtuvo que existe una débil interacción de las regiones con la gestión del conocimiento. La evidencia que se encontró presentó un enfoque basado en gestión del conocimiento empresarial - tecnológico con lo cual se evidenció un problema de accesibilidad al conocimiento por parte de algunas regiones lo cual representó un obstáculo para la sostenibilidad y disminuyó el impacto en cuanto al desarrollo local y regional.

El artículo mencionado ayuda a comprender cómo ven algunos sectores y regiones la gestión del conocimiento, así como el efecto que tiene en Latinoamérica, como se puede apreciar en el estudio, esta variable no tiene un impacto significativo para algunas regiones en relación a que existe una brecha que impide que la información tenga accesibilidad a todas las organizaciones; por lo que, es importante cubrir esa brecha con una herramienta que permita consolidar a fondo los conocimientos para lograr una sostenibilidad.

Ricardo (2021) exploró y aportó información sobre la gestión del conocimiento en la organización y en el impacto que tiene para la agenda de la ONU del 2030, que es uno de los principales desafíos en términos de conocimiento a los que se enfrentó esta organización, la metodología empleada fue análisis y síntesis como métodos de investigación obtenidos de libros, tesis de postgrado, documentales fuentes bibliográficas, la búsqueda se centró en los cinco últimos años desde que se firmó la agenda 2030. De este estudio se obtuvo que uno de los fines de la aplicación de la gestión del conocimiento en el marco de la ONU es establecer una actitud organizacional adecuada, basada en el intercambio de conocimientos de manera interna y externa. También se encontraron resultados donde no se considera a la gestión del conocimiento

como una prioridad estratégica en diversas organizaciones que forman parte de la ONU. La investigación concluyó que, si bien se han emprendido acciones para implementar la gestión del conocimiento como parte de un proceso de reforma organizacional, los resultados no han sido los esperados ya que no existe una estrategia integral y conjunta sobre la gestión del conocimiento.

El estudio realizado es relevante para esta investigación porque permite ver cómo es la influencia de la gestión del conocimiento para algunas organizaciones, en este caso toma a la ONU que es una de las más avanzadas en búsqueda de conocimientos aplicativos para la sostenibilidad, así como la importancia de dicha variable para lograr un desarrollo continuo a lo largo del tiempo. La gestión de conocimiento aplicada de manera correcta y conjunta puede brindar los alcances esperados podría lograr una mejor posición estratégica, así como la sostenibilidad para diversas empresas.



## **CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente capítulo busca desarrollar el planteamiento del problema de esta investigación por lo cual se divide en dos partes para una mejor comprensión de este. En la primera parte se describe la situación problemática del presente estudio para lo cual es necesario ubicar en contexto el estudio del tema a desarrollar mediante distintos puntos de la problemática que se encontraron en relación con la investigación, para generar así una base para el planteamiento de la problemática del tema en estudio.

### **2.1 Situación Problemática**

A continuación, se describen y analizan los aspectos principales que involucra la contextualización del problema, para así lograr una mayor comprensión de la temática.

#### **2.1.1 Principales problemáticas del sector cafetalero peruano**

##### **Niveles de tecnología**

De acuerdo con la indagación de Jiménez y Miranda (2022), entre los principales aspectos entre los que las exportadoras de café peruano deben invertir para poder garantizar un producto de máxima calidad es en procesos tecnológicos que incluyan mejores prácticas de podas, abonamiento, cosecha, post cosecha, innovación en materiales e implementos para la producción, más y mejores equipos y maquinaria en el proceso productivo; y el diseño y adopción de medidas para mitigar o reducir al máximo los efectos ambientales y de cambios climáticos a los que está sujeto el país.

En Perú se estima que un 80% de productores de café manejan los sembríos de manera tradicional y sin gestión en manejo de costos por lo que casi todo se realiza de manera artesanal por la falta de infraestructura, los cambios climáticos y las fuertes lluvias son también limitaciones para el buen desarrollo de la producción ya que incrementa los costos y deteriora la calidad (MIDAGI, 2021). Es por ello que, lograr la sostenibilidad del sector cafetalero implica la gestión de métodos de producción en un entorno que promueva la competitividad, calidad e innovación tecnológica en este sector.

Según la propuesta de SCAN (2016), los diversos factores que contribuyen en la sostenibilidad del sector cafetalero son: el manejo de conjunto de ecosistemas, control de

producción, cosecha selectiva, carácter distintivo, organización cooperativa, asistencia técnica y análisis físico.

Por otro lado, en un esfuerzo por potenciar el crecimiento del sector cafetalero peruano, el Instituto Tecnológico de la Producción (2023) informó que, se realizaron más de 10,850 servicios tecnológicos entre el 2017 -2023, permitiendo a los productores y emprendedores mejorar la productividad de café. Estos incluyeron: 130 ensayos de laboratorio, 3530 capacitaciones, 2552 servicios de Información tecnológica especializada y más de 490 asistencias técnicas.

### **Promoción del café peruano**

En Perú, se carece de estrategias de promoción a nivel internacional, según lo mencionado por Julca et al. (2023), sólo en algunos lugares continúa manteniéndose como café de calidad baja ya que no existen controles de certificación para la exportación que demuestre un Marca-país, sólo las cooperativas reciben algunas certificaciones, pero los demás productores no.

La baja participación de Perú en los mercados internacionales se debe a que las formas de articulación y comercialización en empresas del sector cafetero son débiles, especialmente en las pequeñas empresas productoras de café en la exportación en las cuales también se observa la ausencia de un sistema innovador de inteligencia de mercados internacionales, adquisición de nuevos conocimientos en la gestión, falta de conocimiento sobre los beneficios de los Tratados de Libre Comercio que podrían potenciar el desarrollo de las empresas (Pantaleón et al., 2022).

### **Institucionalidad del sector cafetalero: asociaciones**

La frágil institucionalidad que presenta el sector cafetero impacta de una forma negativa en el progreso y competitividad de este, donde el bajo nivel de representación por parte de los productores muestra que, de 223 000 familias productoras, solamente 56 000 se encuentran bajo una asociación cooperativa (Carlos y Meike, 2017).

Se puede observar además una gran desconfianza que se genera de manera particular por la pobreza ya que muchos de los productores son personas de bajos recursos no están dispuestos a invertir en procesos organizativos. La junta nacional cafetalera representa un 20% de los productores donde sólo esta cantidad es la que se encuentra

organizada. Se observa además que la baja disponibilidad de recursos financieros empuja a los productores a focalizarse en asistencia técnica. A pesar de las limitaciones financieras se mantienen negociaciones en beneficio a los productores del sector cafetero a nivel nacional.

Por otro lado, la mayoría de empresas que se encuentran asociadas a la JNC (Junta Nacional del Café), tienen una presencia limitada y poco significativa en el mercado lo cual dificulta para que las organizaciones desarrollen una gestión que se pueda considerar eficiente para brindar una mejor calidad de servicio a los clientes.

La cámara peruana de cacao y café que integra a las diversas empresas de este sector mantiene una agenda en relación con las exportaciones por lo que apuesta en mayor cantidad por cafés de volumen y mantiene un bajo perfil de apoyo a los productores de pequeñas y medianas empresas, otro punto en contra es que la articulación que la cámara peruana de café y cacao tiene con el sector Público solo se realiza mediante el consejo nacional del Café (Carlos y Meike, 2017).

### **2.1.2 Escenario nacional del café**

#### **Producción y calidad del café peruano**

Pantaleón et al. (2022) mencionan que, entre los estados del café antes de llegar al consumidor final, se encuentran el café pergamino y el café verde; es así que, previo a tostar el café y convertirlo en bebida, se requiere despojar al grano de las capas que lo protegen dentro del fruto. Esto se consigue por medio de un proceso húmedo o seco que deja al grano cubierto sólo con una cáscara llamada pergamino, que, al retirarse, produce un grano limpio y listo para su comercialización, nombrado café verde.

Según la Junta Nacional del Café (2023), para el periodo 2022 y 2021, las regiones peruanas con mayor producción del café pergamino fueron: Amazonas, Cajamarca, Junín y San Martín, tal y como puede apreciarse en la tabla 2.1.

**Tabla 2.1***Producción de café pergamino 2021-2022, según regiones*

<b>Regiones</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>
Amazonas	50,117	53,941	+7.63
Ayacucho	2,878	3,138	+9.03
Cajamarca	76,381	76,821	+0.58
Cusco	26,433	27,662	+4.65
Huánuco	12,409	12,524	+0.93
Junín	68,463	65,951	-3.67
La Libertad	203	200	-1.48
Lambayeque	2,222	2,691	+7.43
Pasco	20,430	15,813	-22.60
Piura	4,854	5,216	+7.45
Puno	8,314	7,925	-4.68
San Martín	77,994	69,950	-10.31
Ucayali	12,659	10,743	-15.15
Otros	210	238	-13.33
<b>Total</b>	<b>363,567</b>	<b>352,813</b>	<b>-2.96</b>

*Nota.* Los valores están expresados en nuevos soles. Adaptado de Junta Nacional del Café (2023).

La producción nacional siempre mostró un comportamiento muy inestable como consecuencia de factores ambientales que afectan el nivel de sostenibilidad productiva del valor del café, en el 2012 la producción se vio afectada por “la roya amarilla” originada por un hongo que destruyó aproximadamente 94 mil hectáreas de café, en gran parte por el descuido de la fertilización de los productores, así como la falta de conocimiento hacia algunos sistemas de producción.

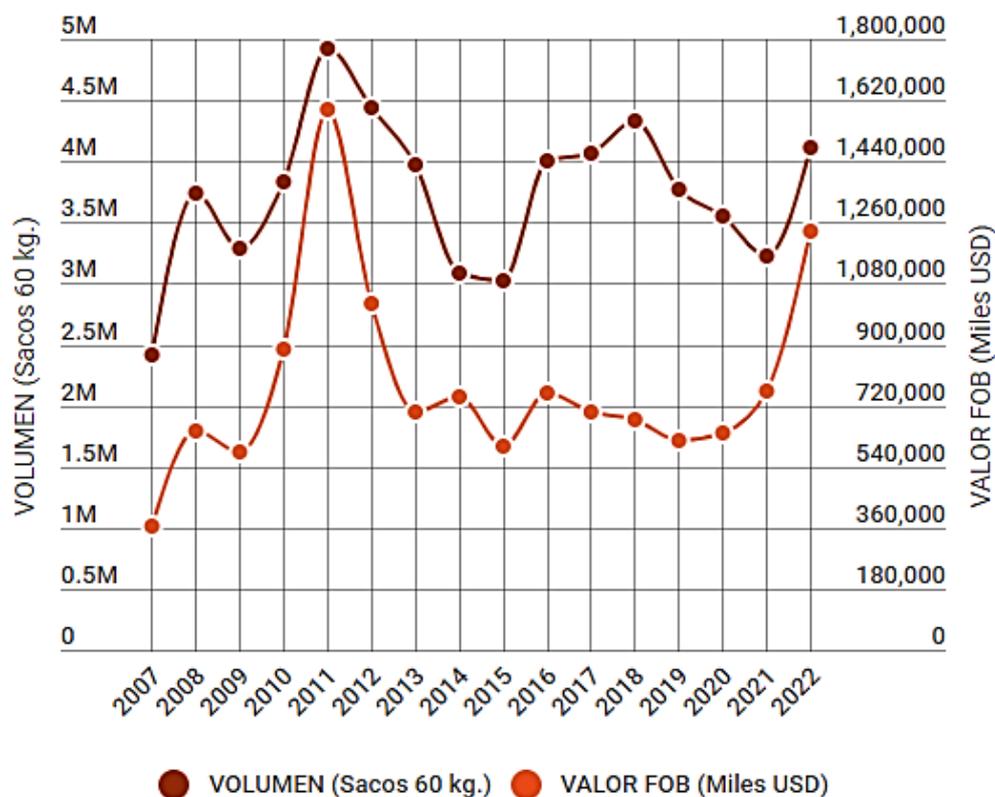
En cuanto a la calidad de café peruano, Roca (2023) afirma que, este afronta actualmente una serie de desafíos que podrían incidir negativamente en ella, tales como: la falta de capacitación de los productores, quienes muchas veces ignoran las normas técnicas que se requieren para este proceso; así como los cada vez más escasos terrenos de sembrío. Este conjunto de factores podría afectar en un futuro no solo el destino de la producción peruana de café, y con ella, de los productores cafetaleros peruanos, sino también su exportación.

### **Exportación del café peruano**

En los últimos 10 años, el Perú ha ido ganando terreno a nivel internacional como uno de los principales países exportadores de café (CAMCAFE, 2023), es así que, la figura 2.1 presenta la evolución de las exportaciones de café desde el periodo 2007 hasta el 2022.

**Figura 2.1**

*Evolución de la exportación del café, 2007-2022*



*Nota.* La figura 2.1 muestra la evolución de las exportaciones de café peruano, imagen adaptada de la Cámara Peruana de Cacao y Café. (<https://camcafeperu.com.pe/ES/cafe-peruano-estadisticas.php>)

En la tabla 2.2 se muestra las exportaciones realizadas en el periodo 2022 por las principales 20 empresas exportadoras, así como el volumen y el precio de exportación del café.

**Tabla 2.2**

*Exportaciones de café peruano por empresa, 2022*

N°	Empresa	Valor FOB (US\$)	Peso (QQ)	Precio promedio (US\$/QQ)
1	PERALES HUANCARUNA S.A.C.	227,111,108.53	953,864.00	238.10
2	OLAM AGRO PERÚ S.A.C.	105,199,131.32	473,350.02	222.24
3	COMERCIO AMAZONIA S.A.	103,832,282.87	430,892.99	240.97
4	ED&F MAN VOLCAFE PERU S.A.	67,592,272.86	255,259.46	264.80
5	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DEL CAFE SAC	56,884,890.62	244,206.37	232.94
6	H.V.C.EXPORTACIONES SAC	45,830,470.93	181,478.35	252.54

(continúa)

(continuación)

N°	Empresa	Valor FOB (US\$)	Peso (QQ)	Precio promedio (US\$/QQ)
8	NEGRISA S.A.C.	26,449,467.53	110,514.98	239.33
9	COOP. AGRARIA CAFETALERA ALTO MAYO	26,301,621.43	122,353.72	214.96
10	COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.- COOP.NORANDINO	20,829,405.13	91,326.41	228.08
11	EXPOIMP BEVIPERU EIRL	18,599,483.53	113,547.15	163.80
12	EXPORTADORA ROMEX S.A.	17,184,369.49	72,021.74	238.60
13	CAFE MONTEVERDE EIRL	16,422,716.10	68,900.27	238.35
14	PRONATUR S.A.C	16,036,262.18	75,915.80	211.24
15	M & V RIVAS E.I.R.L.	14,906,409.53	70,368.93	211.83
16	RAINFOREST TRADING S.A.C	13,681,105.59	56,447.20	242.37
17	VALLEY COFFEE TRADING S.A.C	13,193,651.92	55,875.98	236.12
18	COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES SOL&CAFE LTDA	12,448,762.24	51,985.41	239.47
19	COOPERATIVA AGRARIA RODRIGUEZ DE MENDOZA	12,165,802.23	49,397.25	246.29
20	FINCA CHURUPAMPA PERU S.A.C.	12,124,479.28	47,365.67	255.98

Nota. Adaptado de Junta Nacional del Café (2023) (<https://juntadelcafe.org.pe/wp-content/uploads/2023/02/Exportacion-de-Cafe-Enero-Diciembre-2022-Por-Empresa.pdf>)

Asimismo, la tabla 2.3 presenta los principales países destino de la exportación del café peruano para el periodo 2022.

**Tabla 2.3**

*Exportaciones de café peruano por país destino, 2022*

N°	País destino	Valor FOB (US\$)	Peso (QQ)	Precio promedio (US\$/QQ)
1	ESTADOS UNIDOS	283,686,860.77	1,188,445.89	238.70
2	ALEMANIA	258,252,664.83	1,089,770.15	236.98
3	BÉLGICA	155,529,281.27	653,068.32	238.15
4	COLOMBIA	76,534,020.98	499,779.76	153.14
5	SUECIA	59,095,394.79	269,687.41	219.13
6	CANADÁ	55,792,494.41	237,429.43	234.99
7	ITALIA	47,272,418.53	193,911.30	243.78
8	REINO UNIDO	46,828,658.20	194,010.02	241.37
9	PAÍSES BAJOS	42,158,567.65	163,348.01	258.09
10	COREA DELSUR	35,806,466.91	147,569.78	242.64
11	FRANCIA	33,411,881.80	143,010.14	233.63
12	JAPÓN	31,654,490.25	121,892.76	259.69
13	ESPAÑA	16,636,774.85	79,476.59	209.33

(continúa)

(continuación)

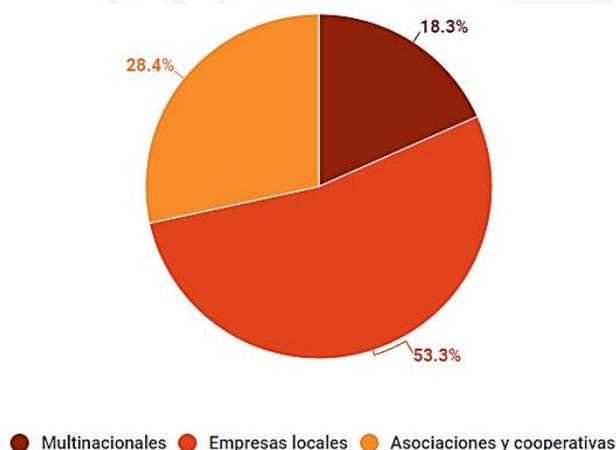
N°	País destino	Valor FOB (US\$)	Peso (QQ)	Precio promedio (US\$/QQ)
14	AUSTRALIA	11,554,412.19	44,698.08	258.50
15	MÉXICO	7,197,232.78	32,852.20	219.08

*Nota.* Adaptado de *Junta Nacional del Café* (2023) (<https://juntadelcafe.org.pe/wp-content/uploads/2023/02/Exportacion-de-Cafe-Enero-Diciembre-2022-Pais-Destino.pdf>)

Por otro lado, la figura 2.2 presenta las exportaciones del café en volumen según el tipo de empresa, donde se puede apreciar, que destacan con un 28.4% de exportaciones las asociaciones y cooperativas cafeteras para el periodo 2022.

### Figura 2.2

*Exportación del café según tipo de empresa, periodo 2022*



*Nota.* La figura 2.2 muestra la evolución de las exportaciones de café peruano, imagen adaptada de la Cámara Peruana del Cacao y Café. (<https://camcafeperu.com.pe/ES/cafe-peruano-estadisticas.php>)

De las tablas y figuras presentadas, se observa que los productores que no se encuentren asociados en cooperativas de café o asociaciones grandes presentan más retos para la producción, siendo los que de alguna manera necesitan más ayuda para impulsar su desarrollo, éstos, en lugar de invertir en asociaciones o cooperativas se centran más en la producción des- unificada.

### Sector asociativo de productores

El sector asociativo cafetalero se vio afectado en la última década por la competitividad internacional de precios que se mencionaron con anterioridad, la cual inició aproximadamente una década atrás, debido a esto las empresas buscan consolidar sus economías mediante la asociación de productores para mejorar las cadenas de producción

desde la elaboración hasta la exportación, procesos que se están construyendo en base a una integración eficiente y vertical.

La situación actual del sector cafetero nacional muestra constantes desafíos en relación con las asociaciones entre los productores de la región de Jaén para mejorar su competitividad; a la vez está en la búsqueda continua de nuevas tecnologías de producción que ayude a este potencial sector a mejorar la presencia en los mercados internacionales, manteniendo la calidad que lo diferencia de sus competidores.

### **2.1.3 Sistema de gestión de conocimiento en empresas peruanas cafetaleras**

Las empresas hoy en día buscan incrementar los valores productivos que les permita ubicarse en una mejor posición competitiva frente a otras empresas, por lo que desarrollar nuevos estudios y mecanismos que ayuden a potenciar los resultados al final del día son cada vez más utilizados en empresas productivas del sector agro.

Vilca (2013) determinó mediante un estudio que entre las empresas medianas que manejan la gestión del conocimiento se tiene un 81% que se inclinan a impulsar su competitividad mediante una mejor gestión de los conocimientos de los trabajadores. Por otro lado, el grupo menor de empresas constituyen el 14% porque no se atreven a romper diversos arquetipos alegando que la aplicación de Gestión del conocimiento no aplica a empresas pequeñas y medianas y solo funciona para empresas grandes.

Es necesario evidenciar que cuando se conoce la metodología para gestionar los nuevos conocimientos que adoptan las empresas toma tiempo adaptarse y tomar conciencia de la importancia que estos tienen en un mundo que se actualiza diariamente. Uno de los problemas de mayor ímpetu en empresas peruanas es que pretenden hacer lo que les da resultado en el presente sin arriesgarse a descubrir nuevas maneras de producción, aprendizaje productivo o adoptar nuevas metodologías en la gestión.

### **2.1.4 El entorno de las empresas peruanas en competitividad**

Para la sociedad el café tiene un gran valor productivo y alcanza grandes cantidades de exportación en el mercado internacional ya que es una de las principales materias primas comercializadas en el mundo, por lo que para los productores del sector cafetalero indagar en nuevos conocimientos es bien reconocido sin embargo los límites de búsqueda del conocimiento están limitados a técnicas para mejorar la productividad.

Para muchas regiones el conocimiento y la facilitación de intercambio del conocimiento, aprendizaje organizacional y diversas capacitaciones tanto en cadenas de producción, estructura y financiamiento, son las nuevas ventajas competitivas en las regiones. El pensamiento compartido sin dejar de lado la competitividad ayuda a que las estrategias de innovación y crecimiento sean sostenibles a través del tiempo (Álvarez, 2020).

Según una investigación que realizó el foro económico mundial (Iedep, 2020) se evidencia que Perú avanzó 11 puntos en índice de competitividad global de un total de 33 rankings. Lo cual indica que cada vez son más las empresas peruanas que están incursionando en nuevas medidas para el desarrollo.

La gestión del conocimiento e innovación sostenible organizacional son dos mecanismos importantes que varias empresas peruanas manejan a nivel mundial para mejorar la competitividad sin embargo las toman como variables independientes en el desarrollo organizacional, pero si hubiese una variable que conectara los beneficios que implican el uso de estas dos se tendría una mejor gestión a nivel organizacional para lograr la innovación sostenible, por ello con esta investigación se busca conocer qué influencia tendría la gestión de conocimiento en la innovación sostenible organizacional a través del aprendizaje para las empresas del sector cafetero.

## **2.2 Formulación del problema**

En la segunda parte del capítulo se plantea la formulación del problema, desglosando contenido que permita conocer las interrogantes generales y específicas del tema de la gestión del conocimiento en empresas a través del aprendizaje organizacional como una variable mediadora para la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café.

### **2.2.1 Problema general**

¿Cuál es la influencia de la gestión del conocimiento, a través del aprendizaje organizacional, en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café?

### 2.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la influencia de la gestión del conocimiento en el aprendizaje organizacional en cooperativas peruanas exportadoras de café?
- ¿Cuál es la influencia del aprendizaje organizacional en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café?
- ¿Cuál es la influencia de la gestión del conocimiento en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café?



## **CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN**

El presente capítulo pretende abordar la importancia de esta investigación dividiendo en tres partes este capítulo para una mejor comprensión del desarrollo del trabajo, en la primera parte se mencionará la importancia de la investigación justificando de manera práctica teórica y metodológica el porqué de la investigación, en la segunda parte del capítulo se aborda la viabilidad de esta investigación y por último en la tercera parte se mencionarán las limitantes de la investigación.

### **3.1 Importancia de la Investigación**

En estudios anteriores se analizan los beneficios que conlleva la aplicación de este mecanismo para lograr innovaciones sostenibles organizacionales en las empresas; sin embargo, hay brechas inciertas sobre la vinculación de estas variables, ahí es donde aparece el aprendizaje organizacional como una variable mediadora para unir a ambas variables y cubrir la brecha de información, los estudios realizados con estas variables fueron aplicados a empresas de otros sectores diferentes a los este estudio que dependían de la innovación sostenible organizacional.

Para el sector cafetalero es importante desarrollar nuevas herramientas que impulsen la productividad, así como el desarrollo continuo no solo basado en búsqueda de tecnología para la innovación sino también en componentes como son la relación de la innovación con la gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional como variables de apoyo para impulsar la sostenibilidad de las empresas del sector cafetalero peruano.

Esta investigación es importante no solo por abordar el tema de las exportaciones cafetaleras peruanas, sino para las cooperativas en general ya que pretende determinar cuál es la influencia desde la perspectiva del conocimiento y cómo éste se gestiona en sus diversas formas. Busca aportar a la vez un enfoque innovador sostenible en base al conocimiento para impulsar la sostenibilidad exportadora en las empresas.

## **3.2 Justificación de la Investigación**

### **3.2.1 Justificación teórica**

Considerando diversos estudios sobre la relación de las variables principales de estudio de acuerdo con los antecedentes antes planteados el estudio se centra en buscar una relación que permita encontrar una influencia entre la gestión del conocimiento sobre la innovación organizacional sostenible a través del aprendizaje organizacional.

El presente trabajo de investigación se construye por la asociación de tres variables, cuyos fundamentos teóricos están sustentados por los aportes de múltiples autores en el marco teórico que han servido de base para encontrar la relación que se establece entre estas, donde las diversas teorías sobre conocimiento encontradas brindan a la investigación un mejor entendimiento de cómo influyen en diversos sectores para mejorar el desarrollo de las organizaciones.

### **3.2.2 Justificación Práctica**

En el entorno económico actual inestable, la globalización, los valores en la organización, nuevas técnicas de innovación y los grandes avances tecnológicos se han convertido en herramientas indispensables en las empresas para el desarrollo continuo.

El beneficio de analizar la influencia que tiene el aprendizaje organizacional como una variable relevante y mediadora en la gestión de conocimiento para lograr proceso de innovación organizacional sostenible del sector cafetalero peruano brindaría a los gerentes una mejor visión proyectada del desarrollo continuo que podrían lograr con su aplicación, así como la búsqueda de nuevas herramientas que permita a las cooperativas cafetaleras crecer de manera sostenible mediante nuevas formas de innovación continua.

La investigación también ayuda a establecer una indicación empírica con datos originales que ayudan a vincular estas tres variables y el impacto que tienen en las cooperativas cafetaleras peruanas lo cual lograría, en el sector cafetalero, impulsar el desarrollo y crecimiento en relación con la productividad de estas.

### **3.2.3 Justificación Metodológica**

Para desarrollar la investigación respectiva se pretende utilizar un diseño transversal que pretende encontrar la asociación de las variables antes mencionadas en un determinado momento y cómo se conectan entre sí.

En este estudio se aplicará un análisis factorial continuo que ayude a descubrir cómo se relacionan la variable dependiente con la mediadora e independiente. Para la población de muestra de estudio estarán las cooperativas peruanas exportadoras de café, por lo cual se tomarán encuestas auto aplicativas a las cooperativas seleccionadas mediante un muestreo aleatorio estratificado para encontrar buenos representantes de la población.

La recopilación de datos será de manera virtual y presencial a las cooperativas exportadoras del sector cafetalero peruano, una vez obtenido el consentimiento adecuado se procederá a enviar información de las encuestas para que puedan analizarla antes de completarla y posterior a esto se procederá a repartir las encuestas, para conocer la información de los efectos de las variables de estudio, estas se medirán mediante una escala de Likert de cinco puntos.

### **3.3 Viabilidad de la investigación**

La presente investigación es viable ya que se cuentan con revistas, artículos, bibliografía extensa y disponible para un mejor conocimiento y análisis de las variables, la muestra se tomará de cooperativas peruanas exportadoras de café mediante encuestas aplicadas a los gerentes de cada empresa, de manera online, por lo que no se verán afectados por el tiempo ya que la podrán realizar en cualquier momento del día.

Para el análisis se utilizará la aplicación del enfoque SEM que fue probada con algunas de estas variables en estudios anteriores de sectores diferentes al de esta investigación los cuales obtuvieron resultados exitosos por lo que no habría ningún problema a la hora de establecer la correlación.

La información de cooperativas seleccionadas está registrada en Aduanas y MINAGRI (Ministerio de agricultura y riego) para lo cual se solicitó un permiso que permita acceder a la información de aquellas por el periodo de estudio de esta investigación, el permiso fue aprobado por lo que se cuenta con la información para el desarrollo exitoso de este estudio.

### **3.4 Limitación de la investigación**

Una de las limitaciones a la investigación es la disparidad de las cooperativas cafetaleras ya que muchas de ellas no están ligadas por lo que se tendrá que recurrir a ellas de manera individual para lo cual se necesitará una data de éstas a obtener con permisos especiales del ministerio lo cual tomaría un poco de tiempo en la investigación.

Otra limitación es el tiempo de los gerentes de cada cooperativa para poder responder las encuestas correspondientes por lo que se optó por formar talleres y asistir a conferencias para poder agilizar el contacto con ellos.



## **CAPÍTULO IV: OBJETIVOS**

El capítulo presente aborda los objetivos de la investigación, donde se evidencia la relación en cuanto a la situación problemática y lo que se plantea resolver, cómo primer punto se toma el objetivo general para después señalar e indicar los objetivos específicos que vinculen a las variables del presente estudio.

### **4.1 Objetivo General**

Examinar la influencia de la gestión del conocimiento, a través del aprendizaje organizacional, en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el aprendizaje organizacional en cooperativas peruanas exportadoras de café.
- Determinar la influencia del aprendizaje organizacional en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café.
- Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café

# CAPÍTULO V: HIPÓTESIS

El capítulo presente desarrolla las hipótesis de la investigación actual en relación a la Gestión del conocimiento, Aprendizaje organizacional e Innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café, con el fin de determinar la influencia entre ellas.

## 5.1 Hipótesis General

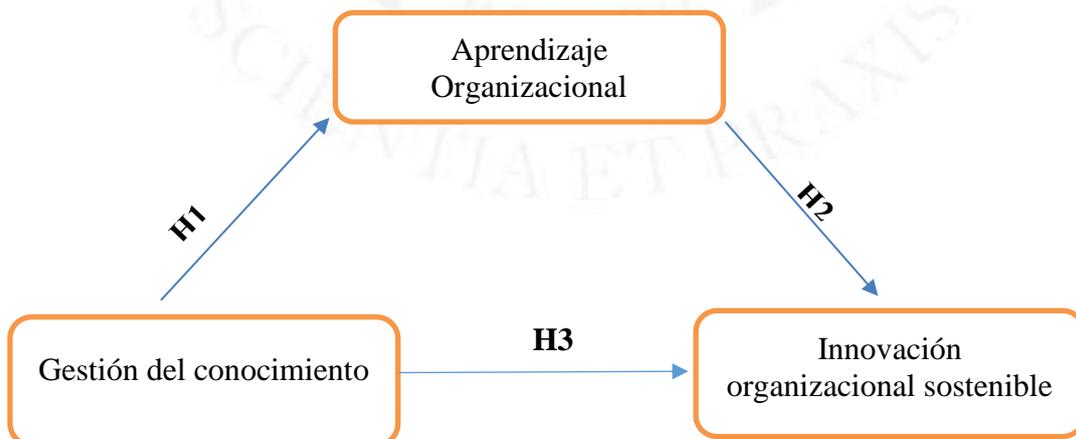
La gestión del conocimiento, a través del aprendizaje organizacional, tiene una influencia en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café.

## 5.2 Hipótesis Específicas

- La gestión del conocimiento tiene una influencia en el aprendizaje organizacional en cooperativas peruanas exportadoras de café.
- El aprendizaje organizacional tiene una influencia en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café.
- La gestión del conocimiento tiene una influencia en innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café

**Figura 5.1**

*Diagrama de hipótesis*



## **CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

El capítulo presente se divide en dos secciones para explicar los fundamentos de la investigación presente. En la primera parte se desarrollarán todas las teorías que ya fueron aplicadas en relación con las variables de estudio, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional e innovación sostenible.

### **6.1 Marco teórico**

#### **6.1.1 Teorías aplicadas a la gestión del conocimiento**

La principal teoría bajo la cual se realizaron diversos trabajos de investigación, conocida como la más completa, es la teoría planteada por Nonaka y Takeuchi (1995) que tiene como fin explicar la creación del conocimiento organizacional para evidenciar el conocimiento actual que engloba las empresas. Dichos autores definen a la Gestión del conocimiento como la “capacidad que tienen las empresas en conjunto para crear nuevos conocimientos”, los autores argumentan esta definición justificando que el origen de la creación del conocimiento se inicia por los trabajadores de manera individual dentro de las empresas el cual, a través de un proceso que se explica mediante modelos establecidos por dichos autores en la teoría, se transforma en conocimiento organizacional.

A partir de esta teoría se describen dos dimensiones que dan origen a la creación del conocimiento en las organizaciones, la primera dimensión es la Epistemológica donde los autores Nonaka & Takeuchi (1995), establecen que existen dos tipos de conocimiento los cuales serán definidos en la segunda parte de este capítulo.

La segunda dimensión se conoce como la Ontológica la cual se genera a partir del conocimiento individual y es transferida al resto de la organización.

La espiral del conocimiento se origina cuando con la interacción de los dos tipos de conocimiento de la primera dimensión crecen en base a la segunda dimensión en los altos niveles de las organizaciones (Nonaka, 1994).

Esta teoría es fundamental para la investigación ya que establece algunas dimensiones sobre las que se construye la gestión del conocimiento, también menciona cómo el conocimiento se vincula a través de los individuos de la empresa, para lograr la

sostenibilidad dicha teoría establece además un modelo de cómo el conocimiento fluye a lo largo de la corporación.

El modelo tiene como concepto base que el aprendizaje organizacional debe verse como una serie de interacciones entre la adaptación entre los miembros de una empresa a nivel organizacional, menciona además que la adaptación al contexto organizacional se da debido al estrés positivo.

### **Teoría del capital intelectual aplicado a la Gestión del conocimiento**

La teoría mencionada resalta el valor que tiene el conocimiento en las empresas por lo que el concepto mencionado es la base para el desarrollo de esta, es relevante y de suma importancia para esta investigación ya que explica cómo el valor económico en el mercado para muchas organizaciones va más allá del capital y aportaciones físicas que presentan las empresas hoy en día.

La aplicación de esta teoría se realizó en varios estudios y trabajos para explicar la teoría de la gestión del conocimiento. Baskerville et al. (2006) en el desarrollo evidencian cómo la teoría del capital intelectual se basa en la fidelización que la empresa logra con los clientes, poder de mercado, activos intangibles que posee la misma para implementar nuevas herramientas que incrementen la productividad.

La aplicación de esta teoría va al conocimiento organizacional ya que este es visto como un activo intangible de gran valor en las organizaciones. Este análisis explica que las empresas esperan un retorno de inversión maximizado a la hora de gestionar y desarrollar la aplicación de los conocimientos.

### **Teorías aplicadas al aprendizaje organizacional**

Aparecieron diversas teorías sobre este término a lo largo de los años, mediante una revisión bibliográfica se puede determinar como una teoría base la planteada por Cyert & Marzo (1992), dichos autores establecen sobre constructos un modelo en base al comportamiento organizacional que sirve como Guía para posteriores investigaciones en el marco del Aprendizaje organizacional. La Teoría planteada por los autores es conocida como "Behavioral Theory of the Firm" denominada en español como una teoría en el comportamiento de la firma.

Para el sustento de la teoría los autores se centran en el proceso que tienen las empresas a la hora de tomar decisiones, mediante el enfoque conductual toman a la empresa como una unidad básica de Análisis, dicha teoría intenta predecir el comportamiento en relación con el precio, producción y la manera en cómo las empresas asignan los recursos para su desarrollo.

La teoría establece que las pequeñas empresas pueden realizar las operaciones bajo un gerente guía, esta situación no aplica a las cooperativas más grandes ya que son conformadas por diversas áreas y cabezas por cada una de ellas. Los autores describen a las empresas como coaliciones de individuos donde la opinión y aportación de cada uno de ellos aporta a las metas y toma de decisiones de la empresa en relación con cada área de su interés ya que las prioridades y metas pueden variar por las distintas áreas y la aportación de una persona en ellas podría traer conflictos futuros o crear brechas en la información. Cyert & March (2004) mencionan cinco objetivos que deben ser cumplidos mediante un orden de prioridad establecido por cada organización, estos objetivos son: inventario, producción, ventas, precio, ganancias.

Esta teoría sirvió de base para la creación de otras teorías en relación con el aprendizaje organizacional y se toma como base para este trabajo de investigación ya que menciona a la organización como una sola unidad compuesta por diversos conocimientos adquiridos dentro de ella para poder cumplir con los objetivos establecidos en cada área de la organización.

### **Teoría de acción y teoría de uso**

Cangelosi y Dill (1965) critican el modelo estipulado por Cyert y March mencionando que sólo se puede adoptar a organizaciones ya establecidas, pero no aquellas que están en etapa de consolidación, por lo que ellos en base a esta teoría proponen un nuevo modelo que explica al aprendizaje organizacional como diversas interacciones entre la adaptación de los trabajadores en la organización es decir cómo ellos evidencian al grupo como una alternativa de apoyo ante la fuerte carga laboral.

El modelo propuesto por dichos autores se basa en las tensiones que existen entre los niveles de aprendizaje organizacional e individual por lo que se plantean dos dimensiones de particular interés las cuales son “teoría de acción” explícita, la cual describe cuáles son los principios bajo los que opera una organización. Y la segunda

“teoría de acción en uso “se relaciona a la conducta de los que integran a la organización dentro y fuera de las empresas.

El modelo propuesto tiene como concepto base que el aprendizaje organizacional debe verse como diversas interacciones entre los trabajadores de las organizaciones donde se ejerce la denominada “teoría de acción” que consta de utilizar el estrés positivo que impulsa al aprendizaje mediante el trabajo en grupo, para aplicar la teoría en uso generando así conocimientos en grupo que colaboren con las metas establecidas por la organización.

### **Teoría de Simón sobre la racionalidad limitada**

La teoría fue establecida para explicar cómo funcionaba el razonamiento y la capacidad que tenían los integrantes de las empresas, menciona en un inicio que el razonamiento e intuición son la clave para resolver problemas en la base de decisiones de todas las personas. Por lo que Simón (1978) menciona que la racionalidad no tiene efecto ante las necesidades empresariales como a diversos grados de satisfacción de cada trabajador.

La teoría se limita a explicar que la racionalidad de cada persona está delimitada debido a las barreras en los conocimientos y el nivel de procesamiento de información de cada persona, con lo que busca estar conforme con sus decisiones y esperar un resultado óptimo en el desempeño de lo que hagan. Por lo que la teoría supone que los individuos generalmente buscan resultados que mejoren y logren resolver los objetivos personales de cada uno en lugar de centrarse más en maximizar la utilidad de las organizaciones. Simon (1978) logró determinar que la toma de decisiones está sujeta y guiada por el pensamiento humano impulsado por circunstancias determinadas.

Es importante mencionar que las tomas de decisiones funcionan de manera organizacional ya que son guiadas por el contexto, el comportamiento o la situación de cada uno lo cual determina cómo se realiza la interacción entre estas características. Simón (1978) señala en esta teoría que, si bien los sujetos toman decisiones de manera individual para lograr optimizar los resultados de manera individual, comparten ideas y conocimientos en conjunto mediante el lenguaje con los de su entorno lo cual influye de alguna manera en la toma de decisiones ya que el ser humano por sí mismo posee capacidades limitadas para desarrollar y aceptar lo cual obviamente limita sus decisiones.

Esta teoría se utilizó como base para diversas investigaciones a la hora de explicar cómo es el aprendizaje organizacional en las empresas especialmente guiadas por la perspectiva que plantea Simón (1978) donde indica que los individuos emplean la racionalidad en base a los procesos y contenidos que permiten maximizar sus objetivos y logros personales.

## **6.2 Marco conceptual**

En esta parte del capítulo se describirán los aspectos del sector cafetalero sobre el cual se realizará la investigación, así como los aspectos conceptuales de las variables de estudio respectivas.

### **6.2.1 Características del sector cafetalero peruano**

Según el MINAGRI (2018), Cajamarca es la región con mayor número de productores con un total de 1243 seguida de Junín y San Martín con 9 659 y 8 191 productores, respectivamente.

Una de las principales regiones peruanas productoras de café, Cajamarca en 2018 generó ingresos por 54 millones de dólares por la exportación de este producto, con lo que registró un 41% respecto al periodo del año anterior durante el primer semestre, con lo que permitió a la región posicionarse como la principal región exportadora de café peruano. Como se mencionó con anterioridad, esta región es la tercera productora principal de café, en primer lugar, se encuentra San Martín y en segundo lugar Junín, sin embargo, sus exportaciones registran incrementos consecutivos. Lo cual permitió a la región generar un crecimiento de 24% anual (MINCETUR, 2018).

MINCETUR destacó también, que Cajamarca lidera el listado de regiones en despachar café por su calidad en el tipo de producción.

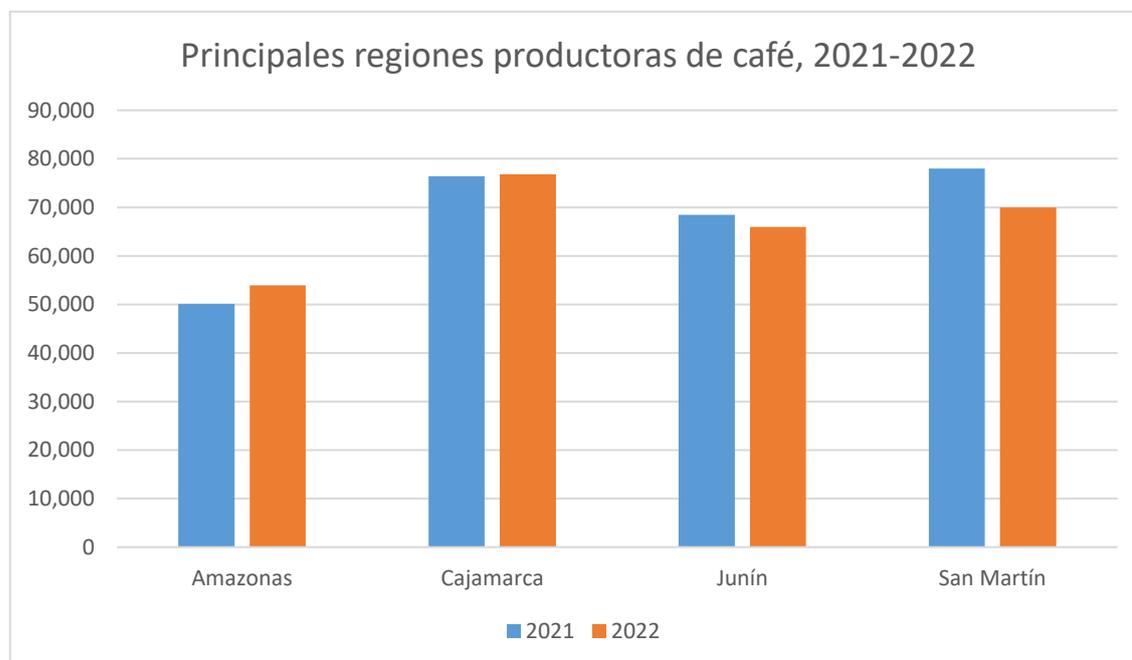
Se considera como una gran oportunidad para los productores como inversionistas de esta región, la gran demanda de cafés especiales, ya que cuenta con un potencial desarrollo en la agroindustria y mercados internacionales.

Las provincias donde se realiza principalmente el cultivo de este producto son San Ignacio, Jaén, San Miguel, Cutervo, Chota, Santa Cruz y Hualgayoc. Jaén y San Ignacio son las provincias que representan la mayor cantidad de producción de café.

En la figura 6.1 se muestra gráficamente la producción del café pergamino para el periodo 2022, según las principales regiones productoras.

### Figura 6.1

*Principales regiones productoras de café pergamino, 2021-2022*



*Nota.* Adaptado de *Junta Nacional del Café* (2023). (<https://juntadelcafe.org.pe/wp-content/uploads/2023/02/PRODUCCION-DE-CAFE-PERGAMINO.pdf>)

### Mercado y precios

Alemania representa el mayor mercado de destino con 37.1%, EE: UU con 24.6%, Canadá 6 %, Países bajos con 6 %, Francia con 3.5% y Japón 3.3 %. El café orgánico está dirigido principalmente a Alemania y concentra en exportaciones aproximadamente el 41.44%. En 2001 las exportaciones alcanzaron un total de 180.2 millones de dólares.

El café peruano es uno de los principales productos del sector agro que se exporta a nivel nacional. Los precios promedio en los que se comercializa a nivel internacional el café para el periodo 2022 se representan en la tabla 6.1.

**Tabla 6.1***Precios de exportación del café según empresas exportadoras, 2022*

N°	Empresa	Precio promedio (US\$/QQ)
1	PERALES HUANCARUNA S.A.C.	238.10
2	OLAM AGRO PERÚ S.A.C.	222.24
3	COMERCIO AMAZONIA S.A.	240.97
4	ED&F MAN VOLCAFE PERU S.A.	264.80
5	COMPAÑIA INTERNACIONAL DEL CAFE SAC	232.94
6	H.V.C.EXPORTACIONES SAC	252.54
7	COOP. DE SERVICIOS MULTIPLES CENFROCAFE PERU	223.36
8	NEGRISA S.A.C.	239.33
9	COOP. AGRARIA CAFETALERA ALTO MAYO	214.96
10	COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.- COOP.NORANDINO	228.08

*Nota.* Adaptado de MINAG –DGIA- BCRP. (<https://www.pnia.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/estudio-de-cafe.pdf>)

En la tabla 6.2 se evidencia además cómo fue la producción de café por región para su exportación, señalando a Amazonas, Cajamarca, Junín y San Martín como los principales productores y exportadores de café en el año 2022.

**Tabla 6.2***Exportación por región*

Regiones	2022
Amazonas	53,941
Cajamarca	76,821
Junín	65,951
San Martín	69,950
Ucayali	10,743
Otros	238
<b>Total</b>	<b>352,813</b>

*Nota.* Cantidades expresadas en millones de dólares, adaptado de Junta nacional del Café. (<https://juntadelcafe.org.pe/wp-content/uploads/2023/02/Exportacion-de-Cafe-Enero-Diciembre-2022-Por-Empresa.pdf>)

## Estacionalidad

La estacionalidad del Café está predispuesta por la campaña cafetera que dura aproximadamente 12 meses y demora 4 etapas.

Como se evidencia en la tabla 6.3 la primera etapa está formada por el descanso el cual se realiza entre los meses de julio y agosto, la segunda etapa donde se realiza la floración que se conoce como el proceso donde las plantas se reproducen para obtener el fruto del café lo cual ocurre entre setiembre, octubre y noviembre ya que se requiere de un clima híbrido para este proceso, la tercera fase es el llenado de grano donde se espera que al finalizar el café adquiera el tamaño que le corresponde por lo que se deja con agua hasta lograr aproximadamente un 35% de humedad en los granos, esta etapa se realiza entre los meses de diciembre, enero, febrero y marzo, finalmente la cuarta fase trata sobre la cosecha de los granos, la cual se realiza entre los meses de mayo y junio.

**Tabla 6.3**

*Etapas de estacionalidad por el ciclo de vida del café*

Etapas	Ciclo del café											
	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Descanso	X	X										
Floración			X	X	X							
Llenado de grano						X	X	X	X			
Cosecha										X	X	X

*Nota.* Adaptado de *Ministerio de Agricultura del Perú* 2019

([https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/440892/commodities\\_cafe\\_marzo2019.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/440892/commodities_cafe_marzo2019.pdf))

## Características de las empresas cafetaleras

El cultivo de café se viene desarrollando en las regiones por más de 75 años por lo que las familias de este sector tienen bastante experiencia en lo que es el cultivo de este fruto, aproximadamente el 10% de estas familias decidieron mantener los cafetales antiguos y en lugar de reemplazarlos decidieron renovar algunas estructuras de manera continua, en las últimas campañas realizadas se han observado diversas variaciones en relación con las renovaciones antes mencionadas.

La región de Cajamarca evidencia un 7% de incremento en relación con la producción de café, entre los diversos rendimientos se observa que con un sistema tradicional del café tipo pergamino seco se obtiene en promedio 14 quintales por ha, en relación al nivel tecnológico de café tipo pergamino seco se obtuvo 20 quintales por ha

y utilizando la tecnología más elevada se obtuvo de café pergaminoso seco 35 quintales por ha.

La calidad del café depende de varios factores como son la altitud, las condiciones climáticas, la recolección, factores impulsados por los cultivadores y beneficiadores.

### **Cultura corporativa**

Son aproximadamente 75 empresas en la región que exportan café en grano, 28 de estas conforman organizaciones de productores que elaboran cafés especiales. En base a la cultura corporativa, las familias están asociadas en cooperativas que utilizan algunos recursos mutuos para desarrollar el producto en óptimas condiciones. Dichas cooperativas utilizan la implementación tecnológica para mantener la calidad del producto por lo que el clima organizacional entre ellas va siempre en beneficio de obtener una mejor producción.

Por otro lado, un gran porcentaje de las empresas no se encuentran vinculadas a estas cooperativas ni invierten en asociaciones lo cual es un contra para la producción del café, la característica de estos productores precede a la situación problemática descrita al inicio de este trabajo, donde muestra una actitud reacia de los productores a la hora de invertir en una asociación.

### **Mercado internacional de café**

Una de las principales influencias de la dinámica del sistema agroindustrial en diversos países tiene mucho que ver en la manera en cómo se comporta el mercado mundial del sector cafetalero, ya que el cultivo del café alcanza su expansión a más de 51 países de los continentes. A la vez se podría decir que es uno de los mayores sectores que tienen como mayor cantidad la exportación del producto, lo curioso de este dato es que los elementos tecnológicos implementados para su fabricación y procesamiento provienen de países no productores (MINAGRI, 2002).

En una escala mundial, la actividad cafetalera se determina por diversos elementos desarrollados al exterior e interior de varios países que de distintas formas se encuentran vinculados con dicha actividad, por lo que la oferta, demanda y producción de café son intensificados y reducidos por éstas.

Dentro de los factores de ámbito internacional se pueden encontrar dos grupos, donde el primero contiene a todos los factores relacionados a lo financiero y en el segundo grupo se encuentra todo lo relacionado con la política, la sociedad y los diversos cambios climáticos. La diferencia de estos dos grupos es que en el primero se puede dar un resultado utópico y en el segundo son circunstancias más reales.

La variación de precios del café se debe a varios acontecimientos que afectan directamente a la oferta o demanda del mismo, como son por ejemplo la roya amarilla del café que afectó a diversos cultivos, con lo que afectó directamente en la producción, alterando la oferta, también está como ejemplo claro las cláusulas económicas que estableció el Convenio internacional del café en 1989 para regular la actividad del sector cafetalero ,también está la mejora de campos de cultivo del café mediante implementación de nuevas técnicas y procesos, ampliación e intensificación y producción en las distintas variedades de café.

La producción de café sufrió diversas transformaciones durante las últimas décadas debido a cambios de suma importancia, ya sea en relación a preferencias del consumidor, sabor de cafés que no hayan sido producidos con anterioridad y el enfoque cultural que los productores dan al mismo producto, con lo que varios de ellos lograron enfrentar los retos del mercado en relación a la baja de precios internacionales. Hoy en día en el mercado se encuentran dos tipos de café relacionados al café verde.

***Mercado de café convencional.*** También conocido como café estándar, este tipo se caracteriza principalmente por el volumen de comercialización del mismo en relación a la bolsa de café robusta de Londres y de café arábigo de New York, dichas bolsas siempre ofrecen precios, descuentos y premios según lo amerita, también determina el periodo de comercialización del producto. La estimación de los precios siempre está en centavo de dólar por libra.

***Mercado de café especial.*** Este tipo de café es el más exclusivo por lo que los precios se determinan en relación a la calidad del grano, la caracterización de este tipo se da especialmente porque son granos especiales y con valor agregado. La fijación de precios además se da mediante una negociación entre el tostador y el producto, donde se toma como base el precio de café en bolsa de New York. Las compañías principales que lideran la producción y venta del sector cafetalero son, Krafts Foods, Nestlé, Sara lee, Procter & Gamble, Tchivo. Todos se caracterizan por la venta de café especial. Los

pronósticos indican que la venta del café convencional sigue en descenso mientras que la venta del café especial triplica su volumen de exportación (MINAGRI,2020).

### **Tipos de café peruano para su exportación**

Existen diversos tipos de grano de café en producción para la venta y comercialización al exterior, dentro de los que son más comunes y tiene alta presencia de competitividad en el mercado, con precios bajos son:

- Café tostado y molido, cuya presencia en el mercado abarca casi el 70% sin embargo es el más común donde los precios son bajos y la competencia es alta.
- Café grano entero, cuya participación en el mercado se debe a la tendencia del consumidor norteamericano y a las marcas que desarrollan la venta de este producto como es el caso de la cadena de Starbucks.
- Café Instantáneo, más conocido como café liofolizado listo para disolver en agua, está compuesto por gránulos que reaccionan al fusionarse con agua caliente, también se considera que la participación que tiene dentro del mercado del sector, disminuya considerablemente.
- Café listo para tomar, se considera a este tipo de café como uno de grandes expectativas de crecimiento ya que poseen gran variedad de sabores, lo más importante es que ya están listos y embotellados para su consumo en supermercados.
- Café tipo especial, también conocido como café gourmet es el que presenta el segmento con más variedades y mayor calidad, por lo que el precio es el más elevado y donde apuntan las empresas productoras para potencializar la exportación, dentro de este segmento se encuentran:

***El café puro***, cuya característica principal es que la alta calidad del mismo se debe a que son identificados por una región o finca productora del mismo.

***Café Blend***, el cual está formado por combinaciones de varias regiones para lograr obtener un punto de buen aroma, cuerpo y sabor, cada productor elige los sabores y valor agregado que le brinda por lo cual son cafés muy selectivos.

**Café perfumado**, tipo de café que cuenta con un aroma particular ya sea a frutas, chocolate, entre otros, depende de la propiedad aromática que le otorgue el productor.

**Café Tuestes**, conocidos también por el color del mismo, donde el café se tuesta hasta lograr un punto bastante oscuro y fuerte, es el café mayormente utilizado para expresos.

**Café Orgánico**, café de alta calidad que cuenta con certificaciones de Estados Unidos, Holanda y Alemania, ya que no cuenta con el uso de fertilizantes en el cultivo, por lo cual cuenta con un precio agregado por el aporte que brindan a la preservación del medio ambiente.

**Café descafeinado**, el mercado de este café está en descenso, requiere de grandes inversiones y mejora en el aspecto del café oro, son cafés que pasan por el proceso de descafeinación que consiste en la mezcla de agua y solventes orgánicos antes de tostarlo y molerlo.

**Cafés solidarios**, la comercialización del mismo se da sin el uso de intermediarios se basa en un precio equitativo en relación a fair trade, los sistemas de producción están compuestos por un grupo pequeño de productores del mismo y es muy complicada la promoción de este tipo.

**Cafés ecológicos**, en la producción no se implementan químicos, son parecidos a los orgánicos, con la diferencia que en lugar de llevar un certificado orgánico llevan el sello de eco, por su aporte a la contribución medioambiental.

**Cafés naturales**, son considerados en el mercado para dar soporte a la mezcla de cafés tuestos, son de alta calidad y con un alto valor para los torrefactores europeos.

### **Comercio justo del café (Fair trade)**

El comercio Justo de café se considera como otra variedad de café especial dentro del mercado para su comercialización, es de mucha importancia sobre todo en el continente europeo, donde se caracteriza por la equidad social, la definición de este término se determina por el comercio de empresas de pequeños productores y organizaciones en países que están en desarrollo que no presentan las condiciones al igual que los demás de exportar sus productos.

En la actualidad existen aproximadamente un total de las 250 cooperativas del sector cafetalero, las cuales representan a más de 675000 familias productoras de café, las cuales desarrollan sus productos en relación al sello de comercio justo, para la exportación e inserción de los mismos en el mercado internacional y de esta forma puedan alcanzar un precio justo al mercado.

En Norteamérica, viene desarrollándose el concepto y su aplicación, dentro de este sector de mercado, las variedades de café producido en el territorio un 68% está determinado por la producción de café blend el cual es muy utilizado a la hora de realizar mezclas con otros tipos de café para obtener una mejor calidad y alcanzar un mejor precio en el mercado.

### **Servicios de capacitación e investigación del sector**

Los servicios destinados a la creación de conocimiento e innovación de productos se dan actualmente a través de diversas organizaciones de productores del sector privado, como son las cooperativas y ONG, que se desarrollan en el ámbito a través del desarrollo e implementación continua de proyectos internacionales.

El Ministerio de Agricultura, se encuentra como el organismo que facilita y promueve el desarrollo del sector, contiene un archivo de apoyo a los productores cafetaleros que se encuentran organizados en cadenas a través de SENANA, INIA, con el soporte a investigaciones y proyectos que impulsen el crecimiento de las organizaciones.

### **Cadenas de comercialización**

Las cadenas en el sector cafetalero son más largas para los tipos de café convencional, cabe resaltar que mientras más intermediarios hay, menor es el precio recibido por el productor, varios países productores las implementan debido a la falta de tiempo, disponibilidad, recursos.

La comercialización para el tipo de café convencional es la más larga, ya que está conformada por Productores, intermediarios, exportadores o importadores, tostadores, distribuidoras, hasta finalmente llegar al consumidor.

La cadena de Venta de cafés especiales es menor ya que sólo consta de productores, tostadores y consumidor, lo que se busca con la determinación de las

cadena es que las empresas productoras puedan asociarse a organizaciones y así logren establecer lazos con economías potenciales, para mejorar el precio de los insumos, disminuir los gastos en distribución, entre otros beneficios.

### **Traders del sector cafetalero**

Los traders cumplen un rol fundamental en la comercialización del sector cafetalero, tienen como definición, intermediarios que se encargan del abastecimiento de café a los tostadores, los traders asumen el costo y riesgo de mantener el stock del producto.

La estrategia que emplean está relacionada con los lazos que tiene con distribuidores de la localidad, así como con exportadores, los cuales son beneficiados al obtener un acceso más grande al comercio internacional de capital.

La localización de los traders es un plus para su fortalecimiento ya que se encuentran en el mismo lugar que las empresas productoras, generalmente se relacionan mucho con los tostadores ya que cuando estos últimos buscan asegurar la adquisición de un tipo específico de grano de café establecen un contrato a largo plazo.

El segmento de mercado de cafés especiales posee una pequeña división que está ligada a los traders que solo tratan con cafés de alta calidad.

### **Divisiones dentro del sector cafetalero**

Cuando se habla de divisiones del sector cafetalero se hace referencia a cómo está dividido el sector de productores para la comercialización, en el mercado internacional el café se encuentra conformada por:

- Familias productoras, familias dedicadas a la cosecha y cultivo del café para la venta a empresas procesadoras del mismo, van bajo el nombre de fincas.
- Empresas productoras, conformadas por directivos y áreas que manejan la compra y venta de café tostado ya elaborado o para su elaboración, muchas de estas no buscan asociarse a más empresas o pertenecer a una cooperativa por mantener la exclusividad del producto, generalmente dedican la venta a diversos tipos de café convencional y en menor cantidad a venta de café gourmet.
- Asociaciones cafetaleras, las asociaciones están conformadas por la unión de uno o más productores para desarrollar la actividad del sector cafetalero con

un fin no necesariamente lucrativo, los beneficios que se obtienen van ligados al establecimiento de los objetivos que tenga cada asociación, los productores del sector cafetalero se comprometen a compartir conocimientos y actividades para lograr sus objetivos trazados

- Los representantes de la asociación son los que responden ante cualquier incumplimiento o norma que no se haya cumplido correctamente, que tenga que ver con la asociación colectiva más no individual.
- Las cooperativas, se forman en relación a la agrupación de varias familias Productoras de la misma región o localidad que tienen como finalidad cumplir los objetivos trazados es la junta que realiza todos los meses la administración y la gestión de la misma. El cargo de director o presidente, así como la junta se realiza mediante una Asamblea General de elección, la participación económica de los productores es equitativa.

Uno de los principales fines que tiene las cooperativas es impulsar el crecimiento de desarrollo tecnológico a la hora de producir café y sus componentes para impulsar el desarrollo del proceso productivo y la exportación del mismo.

La cooperativa se encarga de desarrollar planes estratégicos en relación al sector de café para impulsar el crecimiento y cooperación con distintas regiones. Generalmente en el Perú las cooperativas están conformadas entre aproximadamente 10 y 12 empresas o productores del sector de la región que están registrados.

Si bien cada empresa establece el precio del café las cooperativas buscan unificar los procesos productores para impulsar el desarrollo cooperativo entre todas ellas.

### **Campañas de exportación de café**

La venta de café para la exportación se da mediante campañas anuales, en el Perú una campaña dura desde abril del año presente hasta el próximo año de producción, la comparación entre ingresos sobre exportaciones y exportaciones está determinada por la cantidad en kg y la variedad que exporte cada una.

**Tabla 6.4***Campañas de exportación de café peruano 2019-2021*

<b>Campaña de exportación 2018-2019</b>		
<b>Exportador</b>	<b>Kg neto</b>	<b>FOB us</b>
Asociaciones	8814059.94	27999976
Cooperativas	47752293.88	147818122
Empresas	499021913	201028176.2
Total	257594530	674840011
<b>Campaña de exportación 2019-2020</b>		
<b>Exportador</b>	<b>Kg neto</b>	<b>FOB us</b>
Asociaciones	10952607.79	34683765.97
Cooperativas	51569333.58	160209751.92
Empresas	161422054.9	421108328.1
Total	223943996.3	616001846
<b>Campaña de exportación 2020-2021</b>		
<b>Exportador</b>	<b>Kg neto</b>	<b>FOB us</b>
Asociaciones	12835154.59	41143483.82
Cooperativas	54057110.97	173193890.64
Empresas	150095311.1	435879713.3
Total	216987576.67	650217087.76

*Nota.* Obtenido de Veritrade (2019-2021) (<https://business2.veritrade.com/es/mis-busquedas>)

## 6.2.2 Gestión de conocimiento

### Definiciones y características generales

El término gestión del conocimiento aparece a mediados de los 90, con distintos aportes de autores para una mejor comprensión de la variable.

Koontz (1995) define a la gestión del conocimiento como el proceso mediante el cual se adquiere utiliza o despliegan varios recursos básicos para apoyar las metas establecidas por la organización, obteniendo como recurso principal en este caso el conocimiento.

Posterior a esta definición, Andreu (1999) define a la gestión del conocimiento como el proceso que confirma la evolución y aplicación de conocimientos importantes de las empresas, teniendo como objetivo principal mejorar la capacidad de resolver problemas de manera conjunta y así contribuir con la capacidad de resolver problemas y lograr sostenibilidad en las ventajas competitivas de la misma.

Por otro lado, Salisbury (2003) define a la gestión del conocimiento como el conjunto de sistemas que permiten integrar los flujos de conocimiento dentro una organización para que se sean continuos y beneficiosos a largo plazo y con esto el crecimiento de las empresas está determinado en base a nivel de los conocimientos que posee.

De esto se obtiene que la gestión del conocimiento es considerada como una disciplina que se centra en el desarrollo continuo en conjunto para el logro de las metas y objetivos de las empresas. Otros autores también definen a la gestión del conocimiento desde la perspectiva de un proceso, como es el caso de Gold et al. (2001) donde describen que las eficacias de las empresas buscan incrementar la gestión de los conocimientos mediante la aplicación de dichos conocimientos por sus mismos trabajadores para lograr una mejora dentro de la aplicación en la innovación organizacional para desplegar y lograr ventajas competitivas.

De estas definiciones se logra obtener que la gestión del conocimiento es un proceso interactivo y dinámico que tiene como propósito crear, codificar, transferir y utilizar conocimientos de manera conjunta para cumplir con las metas y objetivos trazados por las organizaciones generando ventajas competitivas y un marco de sostenibilidad.

### **Conocimiento tácito**

El término aparece por primera vez en uno de los libros de Michael Pollany el cual fue criticado por la validez de este término, posteriormente Arthur (1993) define al conocimiento tácito como el conocimiento que se desarrolla y adquiere mediante la práctica y la experiencia directa, aplicado de manera subconsciente, el cual es compartido usualmente a través de la plática cotidiana de experiencias compartidas. Nonaka (1995) describe al conocimiento tácito como aquel que no necesita de lenguaje para su adquisición sino tiene que ver más con la experiencia mediante la práctica de las personas.

Las características de este conocimiento se centran en que las personas conocen este tipo de conocimiento de manera personal e individual, lo cual cuesta mucho a la hora de explicar a otra persona, el conocimiento tácito está conformado por experiencias, ideas, valores, destrezas y habilidades. Los componentes que más favorecen a la creación de este tipo de conocimiento son la intuición y la imaginación, ya que son producto de acciones de interacción entre las personas en grupos sociales que influyen en la vida cotidiana.

El conocimiento tácito está dividido en dos dimensiones de particular interés las cuales son la dimensión técnica y cognitiva, la primera es la más conocida por el término know-how que aplican varias organizaciones considerando este mecanismo como uno de

los principales en el desarrollo sostenible de las empresas, especialmente aplicado a franquicias.

La segunda dimensión incluye creencias y percepciones que influyen en la forma de tomar decisiones de las personas. Por último, se tiene que la aplicación de este conocimiento se origina a través de la práctica en relación con la interacción de las personas con el entorno y personas que la rodea.

### **Conocimiento explícito**

Nakama (1995) define como conocimiento explícito aquel que se puede codificar y almacenar en algún tipo de medio y se puede transmitir directamente a otros sin ninguna complicación. Tiene como característica principal que se puede llevar desde el lugar donde se originó hasta el lugar donde se va a desarrollar o almacenar nuevamente, por ello se debe plasmar en información. Esto también implica que dicho conocimiento se puede incluir en dispositivos y/o procesos para que se pueda recuperar en un futuro cuando sea necesario.

### **Ciclo de Vida del Conocimiento (CVC)**

Botha (2000) simplifica el modelo del ciclo de vida del conocimiento, donde menciona que el ciclo de vida pasa por tres fases importantes las cuales establecen un circuito continuo cerrado. En la primera fase conocida como Identificación, se captura y crea el conocimiento, es el origen de este. Se incluye en esta parte de todos los recursos que conducen a que la organización adopte y busque un nuevo conocimiento para satisfacer las necesidades corporativas de la misma, mediante consultores externos, fuentes externas, investigaciones, etc.

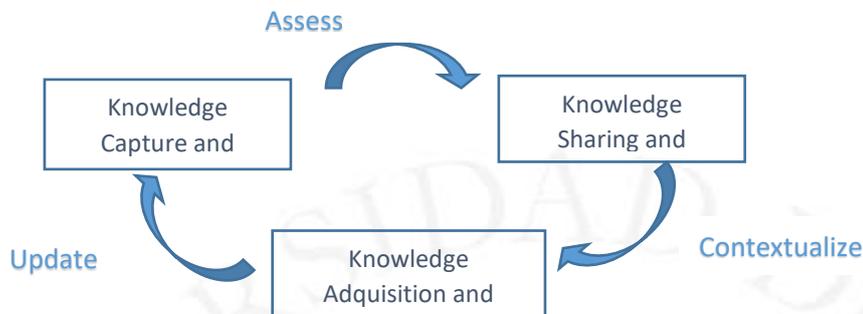
La segunda fase es el Almacenamiento del conocimiento y disseminación de este, aquí el conocimiento adquirido es almacenado ya sea en algún tipo de material tecnológico o de manera tácita en los miembros de la organización, lo cual debe ser de manera ordenada para que sea utilizado para la difusión dentro de la organización en un futuro de manera más rápida y sencilla.

La última fase está compuesta por la aplicación y el aprendizaje, en esta fase el conocimiento es distribuido y recepcionado por otros integrantes de la organización para su futura aplicación en áreas que requieran del mismo. Lo cual lleva a generar nuevos

conocimientos en base a su aplicación y cierra el ciclo. La figura 6.2 explica el ciclo de vida del conocimiento.

### Figura 6.2

*Ciclo de vida del conocimiento simplificado*



*Nota.* Existen diversos gráficos que explican el ciclo de vida, sin embargo, el más utilizado es el mostrado elaborado por Botha (2000) el cual también se explica en la teoría de Nonaka y Takeguchi (1995).

El ciclo de vida del conocimiento se debería entender como un proceso en el que conviven de manera simultánea distintas partes del conocimiento que se desarrollan en distintas fases, a partir de este ciclo es posible generar modelos de gestión del conocimiento.

### Modelo de las cuatro fases de Nonaka y Takeguchi (1995)

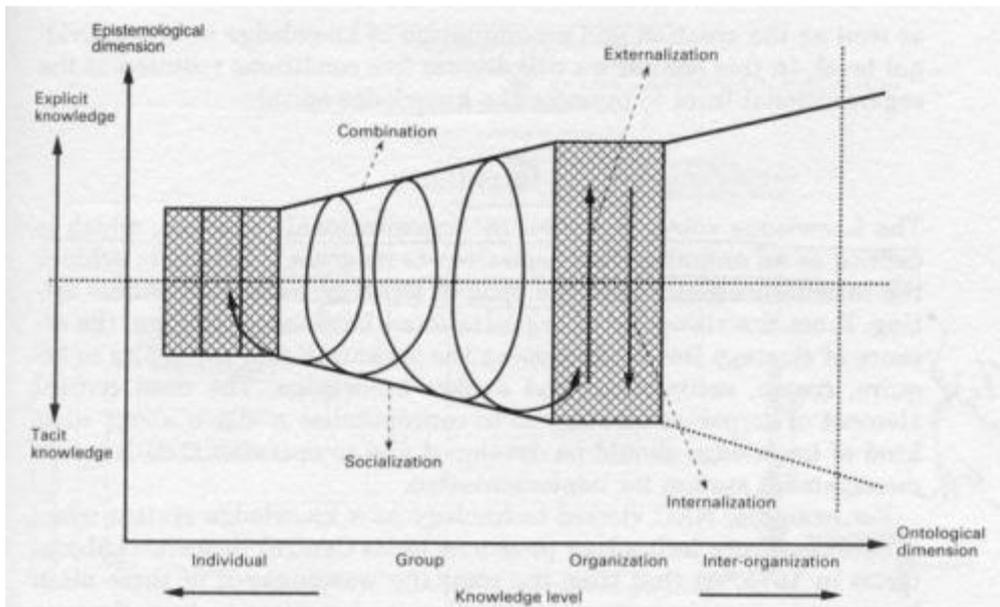
El modelo planteado por Nonaka y Takeguchi está relacionado al intercambio de información constante que ocurre en la organización, así como el vínculo constante que existe entre los tipos de conocimiento Tácito y Explícito antes mencionados.

El modelo consta de cuatro fases donde se establece la relación antes mencionada, a continuación, se presentarán dos figuras que ayuden con la comprensión de cómo estas cuatro fases se relacionan entre sí formando la espiral del conocimiento mencionado en la primera parte del capítulo presente en la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995).

A continuación, la figura 6.3 presenta el espiral de la teoría en mención.

### Figura 6.3

*Espiral de la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995)*



*Nota.* La figura muestra la ilustración del conocimiento organizacional elaborada por Nonaka y Takeuchi (1995) en la publicación “The Knowledge Creating Company”.

La espiral antes mostrada es la que se visualiza en el centro de la figura mostrada a continuación para explicar cómo se crea el conocimiento.

La figura 6.4 muestra los cuatro modos por fase de la creación del conocimiento. La primera fase es la socialización que menciona la relación tácita – tácito, en esta fase el conocimiento se convierte a través de la interacción de las personas, lo cual significa que los trabajadores dentro de la empresa pueden integrar diversos conocimientos sin la necesidad de utilizar el lenguaje, sino mediante la práctica, y la imitación observación, sólo es necesaria la interacción entre los mismos, aquí en esta fase la clave para desarrollar bien esta fase es la experiencia.

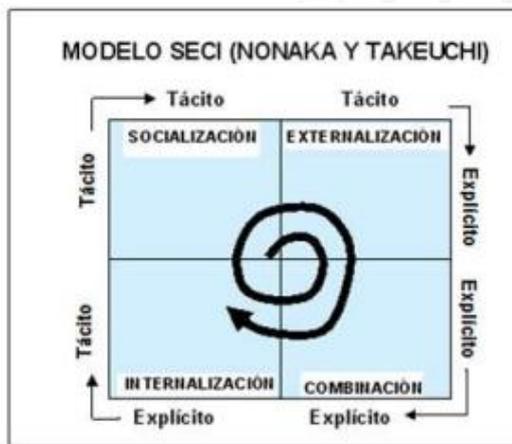
La segunda fase es la combinación donde la relación de este nodo va de conocimiento tácito-explícito, en esta fase el conocimiento se convierte a través de procesos sociales para combinar distintos tipos de conocimiento explícito de cada una de las personas, aquí se busca intercambiar conocimientos adquiridos mediante las reuniones y/o conversaciones presenciales o telefónicas.

La tercera fase es la Exteriorización que se refiere a la conversión del conocimiento tácito a explícito donde el conocimiento se hace tangible mediante ideas plasmadas en documentos, metas, estrategias en el plan anual de la empresa entre otros.

La cuarta y última fase es la interiorización que se trata sobre interiorizar el conocimiento explícito a tácito que tiene relación con el aprendizaje organizacional que es adquirir las ideas y conocimientos que permitan el desarrollo de la organización.

**Figura 6.4**

*Modos para la creación del conocimiento*



*Nota.* La figura fue tomada de Nonaka (1994) en su publicación "Dinamic theory of organizational knowledge creation"

Las cuatro fases antes mencionadas son fundamentales para explicar el modelo de gestión del conocimiento a través de la conversión de información ya que muchos conocimientos no siempre están escritos sino se encuentran en la cabeza de los individuos y para llegar a estos se tiene que establecer enlaces y canales indicados para plasmarlos y que puedan servir como desarrollo en la organización.

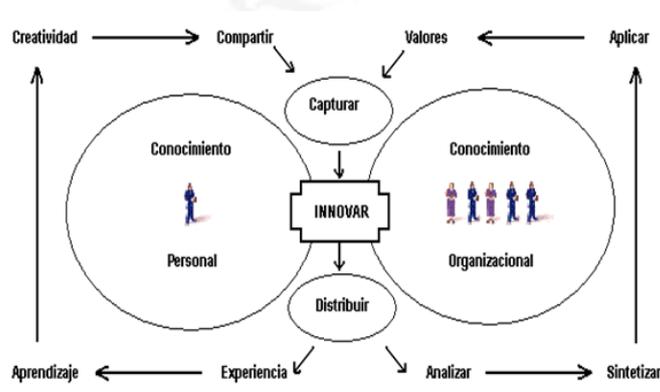
### **Modelo de Arthur Andersen (1999)**

El modelo planteado por Andersen (1999) estipula como objetivo principal determinar dónde se originan las fortalezas y oportunidades en cuanto a la gestión del conocimiento para lo cual indica que existen cuatro fuentes que presentan una gran influencia en la gestión del conocimiento dentro de una organización, la figura 6.5 muestra el modelo según dicho autor.

La primera fuente es el Liderazgo que influye directamente con la alineación de metas estratégicas y administración de diversos conocimientos individuales dentro de la organización. La segunda fuente es la cultura que está relacionada a cómo se enfoca la organización respecto a la cultura organizacional y cómo esto beneficia al autoaprendizaje. La tercera fase es la Tecnología conformada por mecanismos que permiten que la información fluya de manera continua y eficaz dentro de las organizaciones. Por último, se encuentra la medición que tiene que ver en cómo miden la capacidad intelectual y los recursos de conocimiento de manera asociativa.

**Figura 6.5**

*Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen*



*Nota.* Adaptado de Arthur Andersen, *Ingeniería del conocimiento*, 1999  
[\(https://ingenieriadelconocimiento20161blog.wordpress.com/2016/02/01/modelo-arthur-andersen/\)](https://ingenieriadelconocimiento20161blog.wordpress.com/2016/02/01/modelo-arthur-andersen/)

La aplicación del modelo descrito se debe aplicar a una organización tomando en cuenta diversos elementos los cuales son cultura organizacional para que la información fluya de manera flexible y esté sujeta a cambios, implementación de infraestructura en tecnología que permita el intercambio del conocimiento dentro de la organización, respaldo de altos cargos administrativos y definición clara de metas y objetivos trazados.

Andersen (1999) mediante este modelo busca acelerar el flujo que tienen los trabajadores a la hora de compartir la información que tiene valor. Desde la perspectiva de una organización hace énfasis en la responsabilidad que tiene cada uno por hacer explícito este conocimiento para plasmarlo en la organización. Existen siete principios que explican el éxito del modelo de Andersen, los cuales son: unidad, integridad, cooperación, ambición, servicio, talento y resultados.

## **Beneficios de la gestión del conocimiento**

Administrar el conocimiento de forma activa tiene una importancia de gran magnitud ya que va a la par con los intereses de la empresa para lograr sus metas y objetivos. Una revisión y análisis de la literatura permite conocer que los factores que poseen un mayor grado de influencia en la gestión del conocimiento son:

La globalización: las empresas crecen y se integran cada vez más desde muchos puntos de vista y como consecuencia de esto el conocimiento que se va adquiriendo es cada vez más grande, pero a la vez está más disperso por lo que esto conlleva a una gestión sobre el mismo en el manejo del marco global.

El Aprendizaje continuo es un factor influyente ya que las organizaciones necesitan mantenerse al día de acuerdo con innovaciones y tecnologías que permitan un mejor desenvolvimiento organizacional.

Los Avances tecnológicos hoy en día son fundamentales ya que se exige dar respuestas rápidas e inmediatas y a estar en constante comunicación, por lo que plasma la información de los conocimientos dentro de los sistemas de comunicación permite reducir el tiempo de respuesta y mejorar la fluidez de la comunicación.

Los beneficios de la gestión del conocimiento no sólo se aplican de manera organizacional sino también traen beneficios individuales de cada persona, reduciendo tiempo de búsqueda de información, ayuda a que las personas se mantengan constante y profesionalmente actualizadas y facilita la comunicación con los compañeros de trabajo.

Los beneficios con relación a la organización es que la buena gestión del conocimiento en las empresas potencia la capacidad competitiva, esto es además una estrategia competitiva que permite impulsar el desarrollo de cada organización, preserva el conocimiento del trabajador ante la ausencia de este, mejorando la sostenibilidad de la organización.

### **6.2.3 Aprendizaje organizacional**

#### **Definiciones**

Aparecen diversas definiciones para el aprendizaje organizacional no enfatizando todas en el nombre tal sino desligadas para su aplicación y posterior formulación.

Uno de los principales conceptos para definir esta variable es el intelecto el cual según Senge (1990) consiste en la capacidad que tiene el ser humano para leer, entender y descubrir conocimiento, sintetizado como la capacidad para desarrollar la inteligencia.

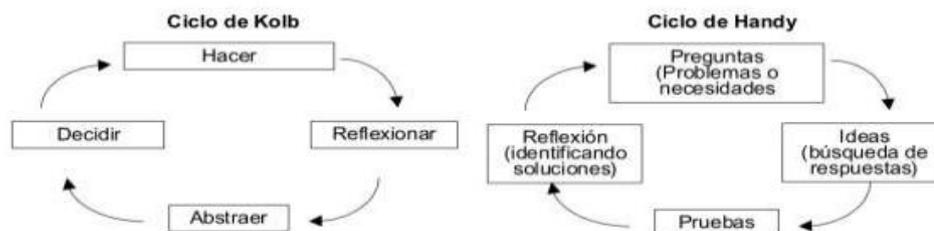
Por otro lado, Fiol y Lyles (1985) definen al aprendizaje organizacional como el análisis de la experiencia de cada individuo y efectos del conocimiento dentro de un contexto organizacional para generar nuevo conocimiento que beneficien a las corporaciones. Otra definición importante es la establecida por Nonaka (1994) donde define al aprendizaje organizacional como el conjunto de procesos que realiza un individuo para crear, retener y transferir información dentro de las empresas, donde una organización puede crear sus propios conocimientos o utilizar los ya existentes para lograr las metas en una corporación.

### Modelos de aprendizaje operacional

El modelo de aprendizaje organizacional está relacionado con el ciclo de aprendizaje que propone Handy (1995) en la figura 6.6 del cual se obtienen las características principales y definiciones compartidas para la creación de nuevo conocimiento, con lo que se logra una nueva conducta del aprendizaje dirigida a la adaptación dirigida al nuevo objetivo.

**Figura 6.6**

*Ciclo de aprendizaje de Handy*



*Nota.* La figura 6.6 muestra ambos ciclos según los distintos autores, Kolb realiza la versión simplificada basándose en el modelo de Handy (1995)

Los modelos de aprendizaje pueden variar y pasar de ser grupal a individual o viceversa, en el desarrollo del aprendizaje organizacional, el ciclo de David Kolb toma como base en la reflexión, el hacer y abstraer. Handy (1995) determina en el modelo que el conocimiento se adquiere al mostrar en el individuo un cambio como dispositivo de adaptación.

Handy (1995) plantea otro modelo donde se plantean las etapas partiendo de los problemas, necesidades y búsqueda de soluciones.

Sengé (1990) establece 5 aspectos principales que generan el aprendizaje organizacional, los cuales son: pensamiento organizacional, memoria corporativa, modelos mentales, aprendizaje y visión compartida.

Una organización que adquiere los conocimientos de manera constante debe implementar capacidades que se relacionen con la recopilación de información, procesos, creación de conocimiento que permitan a las organizaciones lograr una mejor adaptación y prevenir los cambios futuros en el ámbito de los servicios, procesos y productos de una corporación Senge (1990).

### **Objetivos del aprendizaje organizacional**

Sousa (2005) plantea que los objetivos trazados del aprendizaje organizacional son principalmente ayudar a los individuos a desarrollarse e interactuar de manera autónoma, a generar sus conclusiones propias, cuestionar las dificultades y correr el riesgo de equivocarse con la finalidad de desarrollar capacidades para el éxito futuro.

El segundo objetivo de esta variable es implementar conocimientos nuevos que presenten una influencia en el comportamiento organizacional y en los objetivos estipulados con relación a las operaciones ya que, en todos los niveles de las empresas, el conocimiento recién adquirido se interpreta en expectativas y metas nuevas.

### **6.2.4 Innovación organizacional**

#### **Definición de Innovación organizacional**

Para definir la innovación se encontraron dos perspectivas, la primera es la tradicional y la segunda que está basada en el conocimiento.

Costa y Monteiro (2016) definen a la innovación en base al conocimiento como la creación y aplicación de instrumentos para implementar nuevos conocimientos sobre productos o procesos novedoso para los clientes que permita generar valor para la empresa. La definición operativa de esta variable es en sí la adquisición y renovación de productos o procesos novedosos que permita a una compañía o empresa generar crear valor para los clientes como definen Shang et al. (2017).

Esta definición permitió construir dos dimensiones para la aplicación de diversas investigaciones, así como la presente investigación la primera está basada en la innovación desde la perspectiva del conocimiento y la segunda está determinada por la innovación en los procesos de producción.



### 6.3 Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente del Ítem	Técnica e Instrumentos
<b>Variable independiente</b> Gestión del conocimiento	La gestión del conocimiento se define como el proceso que confirma la evolución y aplicación de conocimientos importantes de las empresas, teniendo como objetivo principal mejorar la capacidad de resolver problemas de manera conjunta y así contribuir con la capacidad de resolver problemas y lograr sostenibilidad en las ventajas competitivas de la misma. (Andreu, 1999)	Expectativa en las organizaciones	Procesos de Gestión de conocimiento	Después de participar en procesos de Gestión del Conocimiento, los trabajadores logran mejores vínculos entre ellos.	Fisher (2018) Abbas et al. (2020)	<b>Tipo de investigación</b> Aplicada
		Expectativas de retribuciones	Participación de Administrativos	La gerencia se siente retribuida por su participación en la Gestión del conocimiento aplicados a la empresa		<b>Alcance de la investigación</b> Correlacional
		Resultados esperados	Metas Empresariales	La empresa ha logrado el nivel de participación planificado debido a la Gestión del Conocimiento de los trabajadores		<b>Diseño de la investigación</b> No experimental
		Actitud referida a la gestión del conocimiento	Actitudes Organizacionales	La gerencia tiene interés en la aplicación de Gestión del Conocimiento en la empresa		<b>Población</b> Cooperativas peruanas exportadoras de café
		Comportamiento de la gestión del conocimiento	Grado de implicación	La empresa está muy implicada tiene un alto grado de implicación en la gestión del conocimiento de los trabajadores		<b>Muestra</b> 41 cooperativas peruanas exportadoras de café
<b>Variable mediadora</b> Aprendizaje Organizacional	Conjunto de procesos que realiza un individuo para crear, retener y transferir información dentro de las empresas, donde una organización puede crear sus propios conocimientos o utilizar los ya existentes para lograr las metas en una corporación. Nonaka (1994)	Adquisición de conocimientos	Taller de capacitaciones	La empresa hace talleres de motivación laboral en base a Gestión del Conocimiento	Jerez et al. (2005) Tippins & Sohi (2003) Pérez et al. (2004)	<b>Técnica</b> Encuesta
			Implementación	La empresa implementa con frecuencia tácticas ingeniosas en el ámbito laboral		<b>Instrumentos</b> Cuestionario
		Distribución de conocimientos	Aportación de conocimientos	Los trabajadores de la empresa aportan conocimientos a las áreas de la empresa		
			Manejo de Información	La gerencia recopila ideas y sugerencias de los trabajadores de la empresa constantemente		
			Conocimiento gerencial	El gerente comparte sus experiencias y conocimientos en las reuniones		
Trabajo Cooperativo	El gerente impulsa a practicar el trabajo en equipo en las organizaciones					

(continúa)

(continuación)

<b>Variable dependiente</b> Innovación organizacional sostenible	Adquisición y renovación de productos o procesos novedosos que permita a una compañía o empresa generar crear valor para los clientes como define Shang et al (2017).	Memoria organizacional	Base de datos	La empresa mantiene un registro completo de sus trabajadores y expertos del campo de especialización	Jiménez (2011) Atuahene-Gima (2005) Oldham(1996) Woodman (1993)
			Accesibilidad a la información	Las bases de datos que posee la organización siempre son accesibles a los trabajadores	
			Frecuencia de Renovación	La empresa renueva sus datos con frecuencia	
		Innovación en Productos	Desarrollo de producción	La empresa implementa nuevas tecnologías para desarrollar nuevos productos	
			Características	La empresa diseña características de innovación en base a las opiniones de sus trabajadores.	
		Innovación Administrativa	Innovación	La empresa realiza innovación de productos cafeteros con frecuencia	
			Gestión	La empresa realiza esfuerzos para investigar nuevos sistemas administrativos	
		Procesos de Innovación	Sistema Administrativo	La empresa renueva las normas y funciones de los trabajadores para mejorar el sistema administrativo.	
			Elaboración de productos	La empresa utiliza procesos innovadores en la elaboración de café	
			Competitividad	La empresa presenta procesos innovadores para la competitividad	

#### 6.4 Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADOR
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general		
¿Cuál es la influencia de la gestión del conocimiento a través del aprendizaje organizacional, en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café?	Examinar la influencia de la gestión del conocimiento, a través del aprendizaje organizacional, en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café.	La gestión del conocimiento, a través del aprendizaje organizacional, tiene una influencia en la innovación organizacional sostenible cooperativas peruanas exportadoras de café	<p><b>Variable independiente:</b> Gestión del conocimiento</p> <p><b>Variable mediadora:</b> Aprendizaje organizacional</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Innovación organizacional</p>	Procesos de Gestión de conocimiento Participación de Administrativos Metas Empresariales Actitudes Organizacionales Grado de implicación Taller de capacitaciones Implementación Aportación de conocimientos Manejo de Información Conocimiento gerencial Trabajo Cooperativo Base de datos Accesibilidad a la información Frecuencia de Renovación Desarrollo de producción Características Innovación Gestión Sistema Administrativo Elaboración de productos Competitividad
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente	
¿Cuál es la influencia de la gestión del conocimiento en el aprendizaje organizacional en cooperativas peruanas exportadoras de café?	Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el aprendizaje organizacional en cooperativas peruanas exportadoras de café	La gestión del conocimiento tiene una influencia en el aprendizaje organizacional en cooperativas peruanas exportadoras de café	<p>Gestión del conocimiento</p> <p><b>Variable mediadora</b> Aprendizaje organizacional</p>	Procesos de Gestión de conocimiento Participación de Administrativos Metas Empresariales Actitudes Organizacionales Grado de implicación Taller de capacitaciones Implementación Aportación de conocimientos Manejo de Información Conocimiento gerencial Trabajo Cooperativo Base de datos Accesibilidad a la información Frecuencia de Renovación

(continúa)

(continuación)

¿Cuál es la influencia del aprendizaje organizacional en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café?	Determinar la influencia del aprendizaje organizacional en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café	El aprendizaje organizacional tiene una influencia en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café	<b>Variable mediadora</b> Aprendizaje organizacional <b>Variable dependiente</b> Innovación organizacional	Taller de capacitaciones Implementación Aportación de conocimientos Manejo de Información Conocimiento gerencial Trabajo Cooperativo Base de datos Accesibilidad a la información Frecuencia de Renovación Desarrollo de producción Características Innovación Gestión ambiente Sistema Administrativo Elaboración de productos Competitividad
¿Cuál la influencia de la gestión del conocimiento en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café?	Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café	La gestión del conocimiento tiene una influencia en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café	<b>Variable independiente :</b> Gestión del conocimiento <b>Variable dependiente:</b> Innovación organizacional	Procesos de Gestión de conocimiento Participación de Administrativos Metas Empresariales Actitudes Organizacionales Grado de implicación Desarrollo de producción Características Innovación Gestión Sistema Administrativo Elaboración de productos Competitividad

# **CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se procede a detallar la metodología de estudio que se utilizará en esta investigación para determinar la relación de las variables gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional e innovación sostenible. También se mencionará la población, muestra y tamaño de la muestra sobre la cual se realizará el análisis, así como las técnicas de recolección de datos, análisis y herramientas empleadas en esta investigación.

## **7.1 Tipo de la investigación**

### **7.1.1 Según la orientación**

El presente estudio es de naturaleza cuantitativa, caracterizada según Arias y Covinos (2021) por representar los datos hallados de manera numérica. Asimismo, está orientado a conocer cuál es el impacto de la gestión del conocimiento a través del aprendizaje organizacional en innovación organizacional sostenible en empresas del sector cafetalero peruano, para su aplicación en estrategias competitivas que permitan impulsar el desarrollo de las mismas, por lo cual se reconoce como una investigación aplicada.

### **7.1.2 Según el alcance de la investigación**

La presente investigación trata de una investigación correlacional porque se busca conocer cuál es el grado de asociación entre la gestión del conocimiento utilizando del aprendizaje organizacional como variable mediadora en innovación organizacional sostenible, el presente estudio busca además conocer el nivel de predicción de cómo reaccionarán estas variables juntas.

### **7.1.3 Según el diseño de la investigación**

La presente investigación sigue un diseño no experimental, ya que no se manipulará ninguna variable, de tipo transversal correlacional porque se medirán una sola vez las variables Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional e innovación sostenible y la relación que se establece entre estas para la actual investigación.

#### **7.1.4 Según la direccionalidad de la investigación**

La presente investigación se realiza en base al presente analizando los posibles efectos que pueda ocasionar para las empresas del sector cafetalero peruano en el futuro y el impacto que tendrá sobre la producción y desarrollo de dichas empresas por lo que será una investigación Prospectiva.

#### **7.1.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos**

La investigación actual es de carácter prolectivo debido a que en base a los objetivos planteados la información será obtenida según los criterios que sean necesarios para su realización mediante un análisis correlacional de las variables que conforman la investigación.

### **7.2 Población, Muestra y Muestreo**

#### **7.2.1 Población**

La población de la presente investigación está conformada por todas las cooperativas productoras del sector cafetalero de Perú que comercialicen café para su exportación durante el periodo 2022, siendo estas un total de 114 según la revista Agraria (2022). Estas cooperativas exportadoras cafetaleras están debidamente registradas y realizan sus operaciones supervisadas por los entes reguladores de la exportación nacional.

#### **7.2.2 Muestra**

Para la presente investigación, se tomó en cuenta sólo a 41 cooperativas peruanas exportadoras de café. Siendo que, una muestra constituye sólo una parte representativa de la población y es preciso hacer uso de ella cuando se trata de poblaciones extensas (Díaz, 2020).

Asimismo, para hallar el tamaño muestral, se determinó el mismo mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{NE^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

$n$  = es el tamaño de la muestra

$Z$  = es el nivel de confianza 95% = 1.96

$p$  = es la probabilidad de éxito 80% / 100 = 0.8

$q$  = es la probabilidad de fracaso 20% / 100 = 0.2

$E$  = es el nivel de error 5% / 100 = 0.05

$N$  = es el tamaño de la población = 114

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.8) \times (0.2) \times (114)}{114(0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.8) \times (0.2)} = 41 \text{ cooperativas participantes}$$

### **7.2.3 Muestreo**

Se hizo uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual se caracteriza según Vásquez et al. (2021) por los bajos costos que genera, además de su practicidad para seleccionar a los participantes con los que el investigador presente mayor facilidad de acceso.

## **7.3 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos**

### **7.3.1 Técnicas**

Como técnica de recolección de la presente investigación para determinar cómo se aplicarán los instrumentos, se decidió realizar encuestas online a los gerentes de las cooperativas peruanas exportadoras de café participantes de la investigación.

### **7.3.2 Instrumentos**

El instrumento aplicado a la muestra en esta investigación para la toma y posterior análisis de datos fue un cuestionario online, debido a la facilidad, rapidez y practicidad que representa para el participante al momento de responderlo.

### **7.3.3 Proceso de recolección de datos**

Para la presente investigación se aplicarán cuestionarios en escala Likert a los gerentes de las cooperativas peruanas exportadoras de café, dichos cuestionarios se les hicieron llegar vía online.

En primer lugar se realizaron llamadas individuales a cada gerente de cada cooperativa seleccionada de la muestra para solicitar su colaboración y explicar el tema y la importancia del mismo, posterior a las llamadas se enviaron los cuestionarios numerados, para su seguimiento, por gerente vía correo con alternativas en escala Likert para su posterior análisis, por último se realizaron llamadas individuales de agradecimiento a los gerentes de las cooperativas cafetaleras, al final de la investigación se envió a dichas empresas un reporte simplificado de la investigación con los resultados del análisis obtenido para que los gerentes puedan decidir si es beneficioso para ellos aplicar la investigación en la administración de sus empresas.

### **7.4 Técnicas de Análisis de datos**

Para resolver las hipótesis de la presente investigación se procede a analizar los resultados obtenidos de las encuestas enviadas a los gerentes de las cooperativas peruanas exportadoras de café por lo cual se realizó un análisis factorial para que permitiese cuantificar los resultados obtenidos y poder asignar una puntuación para, posterior a esto, establecer la correlación de las variables. También se utilizó la técnica PLS – SEM la cual permitió analizar las variables a través de prueba de modelos estructurales para analizar el impacto que tiene la Gestión del conocimiento a través del Aprendizaje organizacional en cooperativas peruanas exportadoras de café.

## **CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentarán los resultados de la investigación acorde a los objetivos establecidos anteriormente en el capítulo IV donde se mencionará el grado de correlación obtenido mediante los cuestionarios aplicados a Gerentes de las cooperativas del sector cafetalero peruano.

### **8.1 Presentación de Resultados**

#### **Objetivo Específico 1: Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el aprendizaje organizacional en cooperativas peruanas exportadoras de café**

Según la correlación obtenida mediante Smart PLS, se encontró un grado de correlación de 0.745 entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional de las cooperativas peruanas exportadoras de café en relación al cuestionario aplicado al total de encuestados hasta el momento por lo que se puede determinar hasta esta instancia que la gestión del conocimiento tiene una relación directa significativa en la variable mediadora de esta investigación.

#### **Objetivo Específico 2: Determinar la influencia del aprendizaje organizacional en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café**

Según la correlación obtenida mediante Smart PLS, se encontró un grado de correlación de 0.531 entre el aprendizaje organizacional y la innovación organizacional sostenible en las cooperativas peruanas exportadoras de café en relación con el cuestionario aplicado al total de encuestados. Por lo que se puede determinar hasta esta instancia que existe una relación directa entre el aprendizaje organizacional en la variable innovación organizacional sostenible.

#### **Objetivo Específico 3: Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café**

Según la correlación obtenida mediante Smart PLS, se encontró un grado de correlación de 0.289 entre la gestión del conocimiento y la innovación organizacional sostenible en las cooperativas peruanas exportadoras de café en relación con el cuestionario aplicado al total de encuestados. Por lo que se puede determinar que existe una relación entre la gestión del conocimiento y la variable innovación organizacional sostenible.

### 8.1.1 Fiabilidad

La fiabilidad mediante el modelo Smart PLS muestra las correlaciones simples de los indicadores con el constructo correspondiente examinando los pesos y cargas factoriales, como se detalla en la tabla 8.1 los coeficientes de confiabilidad son superiores al mínimo de 0.5

**Tabla 8.1**

*Fiabilidad del constructo de las variables analizadas*

<b>Variable</b>	<b>Ítems</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Range of ítem scores</b>
Gestión del conocimiento	5	0.877	0.723-0.902
Aprendizaje organizacional	8	0.908	0.661-0.872
Innovación organizacional sostenible	7	0.916	0.740-0.872

### 8.1.2 Validez del Constructo PLS

La validez del constructo permite observar qué conjunto de ítems representan a los constructos, lo cual se valida mediante que dichos ítems puedan explicar la varianza de las variables que representan, por lo que se espera que el resultado sea mayor a 0.5; sin embargo, Carmines & Zeller (1979) sopesan que los valores más significativos son aquellos mayores a 0.7 por lo que se deberían eliminar los que sean menores a esta cantidad lo cual fue aplicado a este estudio con los indicadores de la variable Aprendizaje organizacional donde se eliminó el ítem 13 de menor carga factorial para obtener un modelo más exacto.

**Tabla 8.2***Validez del constructo mediante Smart PLS*

<b>Variable – Ítem</b>	<b>Peso Factorial</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída</b>
<b>Gestión del conocimiento</b>			
Después de participar en procesos de Gestión del Conocimiento, los trabajadores logran mejores vínculos entre ellos.	0.902		
La gerencia se siente retribuida por su participación en la Gestión del conocimiento aplicados a la empresa	0.723		
La empresa ha logrado el nivel de participación planificado debido a la Gestión del Conocimiento de los trabajadores	0.760	0.911	0.673
La gerencia tiene interés en la aplicación de Gestión del Conocimiento en la empresa	0.891		
La empresa está muy implicada tiene un alto grado de implicación en la gestión del conocimiento de los trabajadores	0.812		
<b>Aprendizaje organizacional</b>			
La empresa hace talleres de motivación laboral en base a Gestión del Conocimiento	0.661		
La empresa implementa con frecuencia tácticas ingeniosas en el ámbito laboral	0.758		
Los trabajadores de la empresa aportan conocimientos a las áreas de la empresa	0.860		
La gerencia recopila ideas y sugerencias de los trabajadores de la empresa constantemente	0.730	0.923	0.612
El gerente comparte sus experiencias y conocimientos en las reuniones	0.816		
El gerente impulsa a practicar el trabajo en equipo en las organizaciones	0.814		
La empresa mantiene un registro completo de sus trabajadores y expertos del campo de especialización	0.872		
La empresa renueva sus datos con frecuencia	0.723		
<b>Innovación organizacional sostenible</b>			
La empresa implementa nuevas tecnologías para desarrollar nuevos productos	0.851	0.933	0.666
La empresa diseña características de innovación en base a las opiniones de sus trabajadores.	0.740		
La empresa realiza innovación de productos cafeteros con frecuencia	0.811		
La empresa realiza esfuerzos para investigar nuevos sistemas administrativos	0.872		
La empresa renueva las normas y funciones de los trabajadores para mejorar el sistema administrativo.	0.818	0.933	0.666
La empresa utiliza procesos innovadores en la elaboración de café	0.824		
La empresa presenta procesos innovadores para la competitividad	0.789		

**8.1.3 Validez discriminante Smart PLS**

En la tabla 8.3 se pueden observar los resultados obtenidos en relación con que se diferencian los constructos entre sí mediante el criterio de Fornel – Larcker.

### Tabla 8.3

*Validez discriminante de escalas mediante Smart PLS*

Variable	Aprendizaje del conocimiento	Gestión del conocimiento	Innovación organizacional sostenible
Aprendizaje del conocimiento organizacional (ACO)	0.782		
Gestión del conocimiento organizacional (GCO)	0.745	0.821	
Innovación organizacional sostenible (IOS)	0.747	0.685	0.816

*Nota.* Tabulación obtenida de Smart PLS.

#### 8.1.4 Bootstrapping

En la tabla 8.4 se presentan las tabulaciones Bootstrapping obtenidas mediante Smart PLS.

### Tabla 8.4

*Tabulaciones Bootstrapping*

Variables	Muestra original	Media de la muestra	Desviación estándar	Estadísticos - T	P- Valor
GCO -> AOS	0.745	0.734	0.094	7.954	0.000
AOS -> IOS	0.531	0.517	0.130	4.090	0.000
GCO-> IOS	0.289	0.296	0.125	2.312	0.021

*Nota.* Tabulación obtenida de Smart PLS

#### Leyenda:

**GC:** Gestión del conocimiento

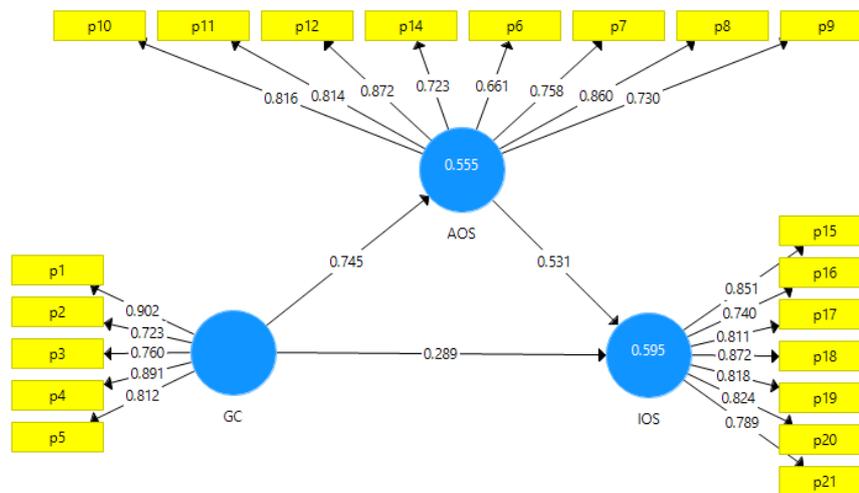
**AO:** Aprendizaje Organizacional

**IOS:** Innovación Organizacional Sostenible

A continuación, la figura 8.1 presenta gráficamente los resultados de la investigación, obtenidos mediante Smart PLS.

**Figura 8.1**

*Resultados según Smart PLS*



## 8.2 Análisis de resultados

*Relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional*

El principal objetivo de la gestión del conocimiento que se crea y desarrolla en una organización es lo que contiene la información y lo que logra con su aplicación; por otro lado, como menciona Habbas et al. (2020) en la investigación realizada a las empresas textiles en Pakistán mostrada en antecedentes el aprendizaje organizacional es la forma práctica de la aplicación del conocimiento donde se puede observar en los resultados mostrados numéricamente que la relación que tiene estas dos variables es muy fuerte.

De manera textual al analizar los resultados obtenidos de la presente investigación se obtuvo que la aplicación gestión del conocimiento en empresas del sector cafetalero, a través del aprendizaje organizacional, intensificaría los resultados de producción y gestión en dicho sector ya que en la gestión del conocimiento lo que se espera por parte de los trabajadores de las empresas se acciona cuando los mismos están listos para aprender unos de otros de manera colectiva no individual en el sector cafetalero, el mismo hallazgo que se encontró en las empresas del sector textil de Pakistán; sin embargo, aquel estudio mostró que las empresas no le tomaban el valor correspondiente al trabajo colectivo sino a las órdenes de los altos cargos y estos mismos no buscaban crear un ambiente más colectivo sino sistémico a diferencia de las empresas cafetaleras cajamarquinas donde muchas de ellas se encuentran en una cooperación donde participan más de 20 familias productoras.

Por otro lado, los resultados obtenidos mediante la *relación entre la gestión del conocimiento y la innovación organizacional sostenible* de manera numérica muestran una relación entre ambas variables significativa una sobre la otra esto puede ser a que los conocimientos que se originan en las organizaciones deben difundirse y ser respaldados por los altos cargos debido a que a lo largo del tiempo una empresa puede dejar de tener consideración de la valiosa información que aportan los trabajadores y productores que están día a día con el producto o servicio por ejemplo en este caso con el café y las técnicas que emplean los productores y riesgos que deben afrontar con los cambios climáticos.

Las empresas a la vez buscan innovar cada día sus productos o las técnicas que emplean para lograr beneficios sostenibles para las organizaciones, las estrategias que emplean estas empresas en relación al conocimiento a través de habilidades para innovar afectan al desarrollo de la empresa de manera en la cual sean empleadas por lo que la relación entre estas dos variables para lograr un mejor resultados en empresas cafetaleras del sector cafetalero peruano en empresas exportadoras sería ideal en su aplicación.

Los resultados obtenidos en *relación a la gestión del conocimiento e innovación organizacional sostenible* que se obtuvieron en los antecedentes antes mencionados en el estudio realizado por Gómez et al. (2019) en las pymes del sector de calzado de Ecuador cuyo resultado mediante un análisis factorial determinó al conocimiento como un impulsador de la innovación sostenible donde el vínculo en la aplicación de 26 empresas mostró un análisis más significativo que en esta investigación donde si bien se refleja una relación entre ambas variables el grado de significancia es menor en comparación al estudio de Gómez et al. (2019), sin embargo las encuestas reflejan que la importancia de la aplicación de conocimiento en innovación dentro del sector cafetalero en el área productiva es significante cuando se trata de actualizar los procesos innovadores y las técnicas de producción en grano de café .

Asimismo , la investigación realizada por Ode et al.(2019) que se realizó para la búsqueda de la relación entre gestión de conocimiento e innovación organizacional en una empresa de servicios de Nigeria aplicada a un total 293 trabajadores del área , mostró como resultado que la carga significativa que tiene el conocimiento sobre la innovación organizacional es altamente significativa en relación a la frecuencia en la que se comparten los conocimientos dentro de la empresa para desarrollar nuevos productos, en comparación con la presente investigación los resultados en dicho ítem reflejaron que si

bien se le da importancia a los conocimientos de los trabajadores, no se realiza de manera muy frecuente por lo que la significancia de ese ítem es menor en relación a los demás, así mismo, los conocimientos que son considerados dentro del sector cafetalero son generalmente los de especialistas y altos cargos, más no los de los trabajadores del área.

El resultado que se obtuvo a la hora de buscar una *relación entre la gestión del conocimiento a través del aprendizaje organizacional en innovación organizacional sostenible* fue de manera significativa mayor cuando se utilizaba a la variable mediadora como anexo que de manera directa ya que esta variable intensifica los resultados según lo que muestra el modelo de lo cual se puede determinar que existe una relación positiva entre las tres variables, si la gestión del conocimiento organizacional busca crear, analizar los conocimientos de trabajadores dentro de la empresa, mediante el aprendizaje organizacional los mismos pueden intercambiar dichos conocimientos y aprender día a día de las diversas actividades del sector en el que se desarrollen y así generar nuevos conocimientos corporativos a lo largo del tiempo que permitan crear nuevos y mejorar día a día los procesos de producción y así innovar de manera sostenible los productos o servicios que ofrezcan como es en este caso la potencialización de la exportación de café en cooperativas peruanas .

Por el análisis mostrado y posteriores investigaciones relacionadas con estas tres variables como es el caso de Habbas et al. (2020) en Pakistán en el sector textil, que se realizó a 300 empresas a diferencia de esta investigación que se realizó en 60 empresas muchas de ellas mostraban un conocimiento en relación a las variables pero no le daban la importancia a estas variables dentro del proceso de producción ni tenía mucho conocimiento del aprendizaje organizacional sin embargo el resultado del estudio fue satisfactorio ya que se mostró que existe una relación entre las tres variables y que la variable mediadora tiene un efecto intensificador en relación al resultado; por lo que la aplicación de estas variables en el sector cafetalero sería un plus en caso de su aplicación como estrategia de competitividad y sostenibilidad en los procesos productivos de las organizaciones.

Al inicio de esta investigación, el primer análisis para los resultados se realizó con un total de 30 empresas, siendo estas la muestra inicial para observar la relación entre variables; desde un inicio la reacción fue positiva ya que mostró un nivel significativo fuerte, la segunda correlación fue con una muestra de 30 empresas, permitiendo corroborar lo que se estimó sobre la relación de estas tres variables, en un tercer análisis

se analizaron un total de 60 empresas, realizando cambios mínimos e intensificando la relación entre las variables de estudio.

### 8.2.1 Contrastación de Hipótesis

A continuación, la tabla 8.5 presenta la contrastación de las hipótesis de investigación

**Tabla 8.5**

*Contrastación de hipótesis*

<b>Hipótesis</b>	<b>Resultado</b>	<b>Aceptación/Rechazo</b>
<p><b>Hipótesis específica 1:</b> La gestión del conocimiento tiene una influencia en el aprendizaje organizacional en cooperativas peruanas exportadoras de café</p>	<p>La gestión del conocimiento tiene una influencia positiva de 0.745 sobre el aprendizaje organizacional. La gestión del conocimiento explica un 55.5 % de aprendizaje organizacional.</p>	Se acepta la Hipótesis
<p><b>Hipótesis específica 2:</b> El aprendizaje organizacional tiene una influencia en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café</p>	<p>El aprendizaje organizacional tiene una influencia positiva de 0.531 sobre innovación organizacional sostenible.</p>	Se acepta la Hipótesis
<p><b>Hipótesis específica 3:</b> La gestión del conocimiento tiene una influencia en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café</p>	<p>El aprendizaje organizacional explica un 59.5 % de innovación organizacional sostenible</p>	Se acepta la hipótesis
<p><b>Hipótesis General:</b> La gestión del conocimiento, a través del aprendizaje organizacional, tiene una influencia en la innovación organizacional sostenible en cooperativas peruanas exportadoras de café</p>	<p>La gestión del conocimiento tiene una influencia positiva de 0.289 sobre la innovación organizacional sostenible.</p>	Se acepta la Hipótesis

## CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones con relación al trabajo de investigación actual.

- Se obtuvo como principal aporte conocer cómo la variable principal, Gestión del conocimiento, a través de la variable mediadora, Aprendizaje Organizacional, sobre la variable dependiente, innovación organizacional, tiene un efecto positivo y más alto que de manera independiente en relación con empresas del sector cafetalero cajamarquino que exportan café.
- La técnica de muestreo utilizada mediante análisis multivariado mediante el modelado de ecuaciones estructurales utilizando mínimos cuadrados (SEM PLS). Aplicado a las variables para poder analizar si es que existe una correlación entre las mismas es una fortaleza para la presente investigación ya que demuestra que existen correlaciones entre las variables de esta investigación.
- En relación al sector cafetalero y a los productores se encontró que muchos de ellos muestran principal interés en desarrollar procesos productivos innovadores para afrontar la competitividad de calidad y precios que hay en el sector, también se encontró que los talleres motivacionales no son considerados como prioridad dentro de la gestión de la empresa y que predomina la motivación individual de los trabajadores, más no de una manera colectiva.
- Esta investigación podría realizarse en otros sectores y en posteriores estudios ya que se comprobó tal y como se mencionó anteriormente, en el estado de Pakistán en el sector textil y en la presente investigación en el sector cafetalero de cooperativas peruanas.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones que se pueden brindar con relación al trabajo de investigación presente.

- Con relación al área de trabajo de las cooperativas del sector cafetalero se recomienda poner énfasis en la mejora de habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores al realizar diferentes actividades organizacionales que involucren la aplicación y relación de las variables de la investigación presente.
- La presente investigación recomienda fomentar las actividades de aprendizaje organizacional para mejorar la efectividad y eficiencia e innovación con relación a producción y exportación para lo cual es indispensable utilizar elemento de medición de resultados operacionales en las empresas.
- Para futuras investigaciones sobre el rubro del sector cafetalero o ya sea en otro sector, utilizando alguna de las variables mencionadas del presente estudio, se recomienda utilizar el método de análisis factorial para analizar los resultados, también se recomienda tener una muestra significativa para que los resultados puedan ser más exactos y brindar una buena información final.

## REFERENCIAS

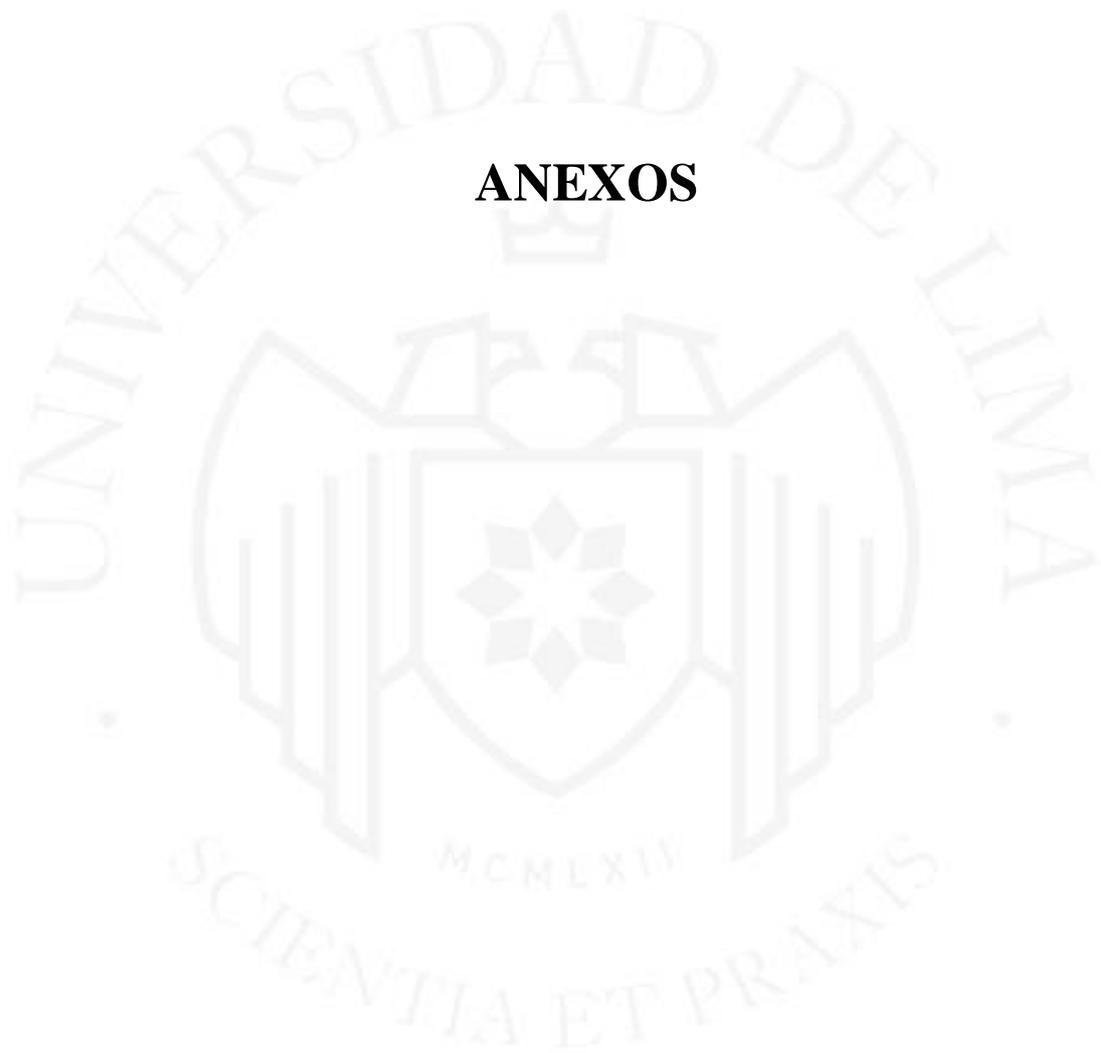
- Abbas, J., Zhang Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A. y Shad, MA (2020) Sustainable Innovation in Small Medium Enterprises. *The Impact of Knowledge Management on Organizational SEM*. <https://doi.org/10.3390/su12062407>
- Agraria (2022). Cooperativas participan con el 30% del volumen de café exportado por Perú en 2021. *Revista Agraria* 1(3) 1-9. <https://agraria.pe/noticias/cooperativas-participan-con-el-30-del-volumen-de-cafe-export-27590>
- Arias, J., y Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1, 66-78. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Cámara del Café y Cacao. (2023). *Café Peruano: Datos estadísticos*. Camcafe. <https://camcafeperu.com.pe/ES/cafe-peruano-estadisticas.php>
- Díaz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista chilena de radiología*, 26(3), 100-104. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-93082020000300100&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-93082020000300100&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Escorcia, J., y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales* 3, (2), 115-133. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/6896>
- Gómez, M. y López, A. (2019). Gestión del conocimiento e Innovación: caso de las Pymes de calzado en la provincia de Tungurahua. *Veritas & Research*, 1(2), 126 – 137. <http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php/VR/article/view/15/16>
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. <http://www.jstor.org/stable/2486994>
- Grützner, G. (2019) *La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia: caso de estudio en el sector educativo*. Repositorio Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/19044/Gr%c3%bctzner-GeroJosef-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Handy, C. (1995). *Managing the Dream*, Portland, Oregon. *Productivity Press*, <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/handy.html>
- Hassan, N y Raziq, A. (2019). Effects of knowledge management practices on innovation in SME. *Management Science Letters* (pp 9, 997-1008) [http://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl\\_2019\\_93.pdf](http://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl_2019_93.pdf)
- Helder, J., Ginja, A. y Gonçalves, P. (2020) Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (pp 140-149). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>

- Hernández, M. (2020). Interculturalidad y gestión del conocimiento: un campo en construcción para la educación superior ecuatoriana. *Scielo*  
<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1360>
- Instituto Tecnológico de la Producción. (2023). Sector cafetalero peruano recibió 10 850 servicios tecnológicos. *Agroperu Informa*. <https://www.agroperu.pe/sector-cafetalero-peruano-recibio-10-850-servicios-tecnologicos/>
- Jiménez, J., y Miranda, O. (2022). Oportunidades para la competitividad del sector cafetalero peruano en un mercado globalizado. *Revista Científica Agroecosistemas*, 9(2), 60-65.  
<https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/470>
- Julca, A., Alvarado, L., Borjas, R., Castro, V., León, F., Valderrama, D., y Bello, S. (2023). Variedades de café (*Coffea arabica*), una revisión y algunas experiencias en el Perú. *Revista de Investigación e Innovación Agropecuaria y de Recursos Naturales*, 10(2), 134-155. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2409-16182023000200134&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2409-16182023000200134&script=sci_arttext)
- MIDAGRI (2021). Línea base del sector café en el Perú. *Documento de trabajo*.  
<https://www.midagri.gob.pe/portal/download/2021/pncafe/sector-cafe-peru.pdf>
- Pantaleón, A., Caro, O., Vega, E., y Altamirano, F. (2022). CARACTERIZACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN LA REGIÓN AMAZONAS, PERÚ, 2021. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 9(1), 1-12.  
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2179>
- PROMPERU (25 de agosto de 2023). Perú en el top diez de productores de café arábico a nivel mundial. *Noticia de prensa*.  
<https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/823939-peru-en-el-top-diez-de-productores-de-cafe-arabico-a-nivel-mundial>
- Rocca, K. (2023). *Café peruano afronta un gran desafío: las variedades podrían limitar su calidad*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/mercados/el-cafe-peruano-y-sus-mas-de-300-variedades-hay-problemas-con-la-calidad-cafe-exportaciones-de-cafe-noticia/>
- Vázquez, K., Cortez, K., y Fuentes, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1175-1185.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229717>
- Villasana, L., Hernández, P., y Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882021000300053&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882021000300053&script=sci_arttext)

## BIBLIOGRAFÍA

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K. y Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* (pp. 13, 279-309). <https://doi.org/10.28945/4088>
- Álvarez M. (2020, 31 marzo). Gestión de conocimiento y desarrollo regional en Perú. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-y-desarrollo-regional-en-peru/>
- Baskerville, R., Dulipovici, A. (2006). Los fundamentos teóricos de la gestión del conocimiento. *Investigación en gestión del conocimiento. Práctica*, 4 (2), 83-105. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500090>
- Ginja, H. y Gonçalves, P. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300319>
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37
- Nonaka, I. (1995). La empresa creadora de conocimiento. *El impacto económico del conocimiento*, 1(3), 175-187. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080505022-16/knowledge-creating-company-ikujiro-nonaka>
- Organización Internacional del Café – ICO (2016). Informe mensual. Informe de mercado de café. Agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre. Londres: ICO.
- Polanyi, M. (1996). The tacit dimension. *Polanyiana*, 2(1), 133-157. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3dc18d94b1938f0f49d9a0ffa516a72adeecc82>

## **ANEXOS**



## Anexo 1. Cuestionario aplicado a los trabajadores de las cooperativas peruanas exportadoras de café

A continuación, se muestran una serie de alternativas orientadas a como evidencia usted, los acontecimientos dentro de su empresa u organización en relación con trabajadores, producción de café, manejo de información y comunicación dentro de la empresa.

- La información de los cuestionarios se manejará con la discreción del investigador.
- Los resultados generales de la investigación serán enviados a cada colaborador de esta investigación.

Nombre de la Empresa:

Marque con una X la alternativa que usted considere la actual situación de acuerdo con las opciones.

1: Completamente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni en desacuerdo ni de acuerdo

4: De acuerdo

5: Completamente de acuerdo.

### En relación con la gestión del conocimiento organizacional.

GC	1	2	3	4	5
1. Después de participar en procesos de Gestión del Conocimiento, los trabajadores logran mejores vínculos entre ellos.					
2. La gerencia se siente retribuida por su participación en la Gestión del conocimiento aplicado a la empresa.					
3. La empresa ha logrado el nivel de participación planificado debido a la Gestión del Conocimiento de los trabajadores.					
4. La gerencia tiene interés en la aplicación de Gestión del Conocimiento en la empresa.					
5. La empresa tiene un alto grado de implicación en la gestión del conocimiento de los trabajadores.					

### En relación con el Aprendizaje Organizacional

AO	1	2	3	4	5
6. La empresa hace talleres de motivación laboral en base a Gestión del Conocimiento.					
7. La empresa implementa con frecuencia tácticas ingeniosas en el ámbito laboral.					
8. Los trabajadores de la empresa aportan conocimientos a las áreas de la empresa.					

<b>9. La gerencia recopila ideas y sugerencias de los trabajadores de la empresa constantemente.</b>					
<b>10. El gerente comparte sus experiencias y conocimientos en las reuniones.</b>					
<b>11. El gerente impulsa a practicar el trabajo en equipo en las organizaciones.</b>					
<b>12. La empresa mantiene un registro completo de sus trabajadores y expertos del campo de especialización.</b>					
<b>13. Las bases de datos que posee la organización siempre son accesibles a los trabajadores</b>					
<b>14. La empresa renueva sus datos con frecuencia</b>					

### En relación con la innovación organizacional sostenible

IO	1	2	3	4	5
<b>15. La empresa implementa nuevas tecnologías para desarrollar nuevos productos.</b>					
<b>16. La empresa diseña características de innovación en base a las opiniones de sus trabajadores.</b>					
<b>17. La empresa realiza innovación de productos cafeteros con frecuencia.</b>					
<b>18. La empresa realiza esfuerzos para investigar nuevos sistemas administrativos.</b>					
<b>19. La empresa renueva las normas y funciones de los trabajadores para mejorar el sistema administrativo.</b>					
<b>20. La empresa utiliza procesos innovadores en la elaboración de café</b>					
<b>21. La empresa presenta procesos innovadores para la competitividad.</b>					

## **Anexo 2. Cooperativas peruanas exportadoras de café participantes en la investigación**

- *COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES CENFROCAFE PERU*
- *COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.-COOP.NORANDINO*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ALTO MAYO*
- *COMPAÑIA INTERNACIONAL DEL CAFE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA*
- *CAMARA DE CAFÉ Y CACAO.*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA EL QUINACHO LTDA. 78*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA HUADQUIÑA LTDA. 109*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA JOSÉ OLAYA LTDA. 252*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA LA FLORIDA*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA LA PROSPERIDAD DE CHIRINOS  
LTDA*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA MARANURA LTDA. 129*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA MATEO PUMACAHUA*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERALOS CHANKAS SELVA CENTRAL*
- *COOPERATIVA AGRARIA Y DE SERVICIOS UNIÓN DE CAFETALEROS  
ECOLÓGICOS – COOPERATIVA UNICAFEC*
- *CENTRAL DE CAFETALEROS DEL NOR ORIENTE – CECANOR*
- *CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS CAFETALERAS COCLA LTDA N°  
281.*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ACPC*
- *COOPERATIVA VALLE ALTO*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA AGUILAYOC LTDA. 084*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ALTO URUBAMBA LTDA. 239*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA APROVAT*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA BAGUA GRANDE*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SELVA ALTA*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SOSTENIBLE VALLE UBIRIKI*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA TAHUANTISUYO*

- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE RÍO APURIMAC*
- *COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA Y DE SERVICIOS ORO VERDE LTDA.*
- *COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS MÚLTIPLES SELVA ANDINA*
- *COOPERATIVA AGRARIA ECOLÓGICA CAFETALERA DE LONYA GRANDE – CECAFE*
- *COOPERATIVA AGRARIA FRONTERA SAN IGNACIO LTDA. – COOPAFSI*
- *COOPERATIVA AGRARIA JUAN MARCO EL PALTO*
- *COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.*
- *COOPERATIVA AGRARIA RODRIGUEZ DE MENDOZA*
- *COOPERATIVA AGRARIA VALLE DEL MARAÑÓN*
- *COOPERATIVA AGROECOLÓGICA INDUSTRIAL JUAN SANTOS ATAHUALPA*
- *COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES ADISA NARANJOS – ADISA*
- *COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI*
- *COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES BOSQUES DEL ALTO MAYO LTDA. COOPBAM LTDA.*
- *COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES CENFROCAFÉ PERÚ – CENFROCAFÉ*
- *COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES FRUTOS DE SELVA*
- *COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES SOL&CAFÉ LTDA.*
- *ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS BOSQUES VERDES CUENCA DEL CHINCHIPE*

# Tesis

## INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.espe.edu.ec:8080">repositorio.espe.edu.ec:8080</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="https://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1%
3	<a href="https://repositorio.unfv.edu.pe">repositorio.unfv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
4	Pedro Guzmán Tinajero. "Perspectiva sistémica de gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional e innovación organizacional", Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS), 2011 Publicación	<1%
5	<a href="https://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="https://repositorio.espam.edu.ec">repositorio.espam.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%

8	<a href="http://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
9	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
11	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
12	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://doaj.org">doaj.org</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://www.agroperu.pe">www.agroperu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante	<1 %
16	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://www.profesionalesdelconocimiento.com">www.profesionalesdelconocimiento.com</a> Fuente de Internet	<1 %

19

Submitted to Universidad Nacional de San  
Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

<1 %

---

20

[upc.aws.openrepository.com](http://upc.aws.openrepository.com)

Fuente de Internet

<1 %

---

21

[www.uninorte.edu.co](http://www.uninorte.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

---

22

[www.significado.info](http://www.significado.info)

Fuente de Internet

<1 %

---

23

[repositorio.upt.edu.pe](http://repositorio.upt.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

---

24

[primerocafe.com.mx](http://primerocafe.com.mx)

Fuente de Internet

<1 %

---

25

[rein.umcc.cu](http://rein.umcc.cu)

Fuente de Internet

<1 %

---

26

[revistascientificas.una.py](http://revistascientificas.una.py)

Fuente de Internet

<1 %

---

27

[worldwidescience.org](http://worldwidescience.org)

Fuente de Internet

<1 %

---

28

[rio.upo.es](http://rio.upo.es)

Fuente de Internet

<1 %

---

29

[prezi.com](http://prezi.com)

Fuente de Internet

<1 %

---

30 Submitted to Institución Tecnológica Metropolitana de Medellín <1 %  
Trabajo del estudiante

---

31 Submitted to Universidad Cesar Vallejo <1 %  
Trabajo del estudiante

---

32 [ruidera.uclm.es](http://ruidera.uclm.es) <1 %  
Fuente de Internet

---

33 [www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx) <1 %  
Fuente de Internet

---

34 [www.mdpi.com](http://www.mdpi.com) <1 %  
Fuente de Internet

---

35 Submitted to Universidad Continental <1 %  
Trabajo del estudiante

---

36 Submitted to Ana G. Méndez University <1 %  
Trabajo del estudiante

---

37 Submitted to Universidad del Istmo de Panamá <1 %  
Trabajo del estudiante

---

38 [chakinan.unach.edu.ec](http://chakinan.unach.edu.ec) <1 %  
Fuente de Internet

---

39 [repositorio.unica.edu.pe](http://repositorio.unica.edu.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

40 [riunet.upv.es](http://riunet.upv.es) <1 %  
Fuente de Internet

---

41	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe">repositorio.urp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://revistas.unilibre.edu.co">revistas.unilibre.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://www.dykinson.com">www.dykinson.com</a> Fuente de Internet	<1 %
44	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
45	Submitted to esap Trabajo del estudiante	<1 %
46	<a href="http://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://www.produccioncientificaluz.org">www.produccioncientificaluz.org</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="http://cei-rd.gov.do">cei-rd.gov.do</a> Fuente de Internet	<1 %
49	Submitted to Universidad Técnica de Machala Trabajo del estudiante	<1 %
50	<a href="http://repositorio.upeu.edu.pe">repositorio.upeu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://repositorio.unp.edu.pe">repositorio.unp.edu.pe</a>	

Fuente de Internet

<1 %

53

[repositorio.upao.edu.pe](https://repositorio.upao.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

54

Submitted to Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador

Trabajo del estudiante

<1 %

55

[produccioncientificaluz.org](https://produccioncientificaluz.org)

Fuente de Internet

<1 %

56

[renati.sunedu.gob.pe](https://renati.sunedu.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

57

[www.seiuc.org.ve](http://www.seiuc.org.ve)

Fuente de Internet

<1 %

58

[gestion.pe](https://gestion.pe)

Fuente de Internet

<1 %

59

Submitted to Universidad Tecnologica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

60

Submitted to Universitat Politècnica de València

Trabajo del estudiante

<1 %

61

[www.semanticscholar.org](http://www.semanticscholar.org)

Fuente de Internet

<1 %

62

Submitted to EP NBS S.A.C.

Trabajo del estudiante

<1 %

63	<a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="https://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="https://repositorio.unac.edu.pe">repositorio.unac.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
66	<a href="https://aotronivel.itm.edu.co">aotronivel.itm.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="https://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="https://dokumen.pub">dokumen.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
69	<a href="https://repositorio.upsjb.edu.pe">repositorio.upsjb.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
70	<a href="https://www.mindmeister.com">www.mindmeister.com</a> Fuente de Internet	<1 %
71	Submitted to Universidad Autonoma de Chile Trabajo del estudiante	<1 %
72	<a href="https://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
73	<a href="https://www.bccr.fi.cr">www.bccr.fi.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
74	Janaina Sánchez García. "Desarrollo y caracterización de nuevas harinas de lenteja y	<1 %

quinoa fermentadas con *Pleurotus ostreatus*",  
Universitat Politecnica de Valencia, 2023

Publicación

---

75

MARIANA LOBATO BAEZ, LUIS ALBERTO  
MORALES ROSALES, ALFREDO TORIZ  
PALACIOS, GERARDO DE JESUS LOPEZ  
ARCIGA. "MODELO DE GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO PARA PYMES DE LA  
INDUSTRIA DEL SOFTWARE MEXICANA",  
DYNA MANAGEMENT, 2018

Publicación

---

<1 %

76

Submitted to Submitted on 1685378962854

Trabajo del estudiante

---

<1 %

77

Submitted to Universidad de Lima

Trabajo del estudiante

---

<1 %

78

cybertesis.unmsm.edu.pe

Fuente de Internet

---

<1 %

79

www.scielo.org.mx

Fuente de Internet

---

<1 %

80

Submitted to Griffth University

Trabajo del estudiante

---

<1 %

81

Submitted to Universidad Nacional Federico  
Villarreal

Trabajo del estudiante

---

<1 %

82

docs.google.com

Fuente de Internet

---

<1 %

83	<a href="https://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="https://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
85	Ana Cruz Morillo-Coronado, Elsa Helena Manjarres-Hernández, Wendy Lorena Reyes-Ardila, Yacenia Morillo-Coronado. "Phenotypic intrapopulation variation in quinoa from the department of Boyacá, Colombia", Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica, 2022 Publicación	<1 %
86	<a href="https://de.slideshare.net">de.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
87	<a href="https://repositorio.tec.mx">repositorio.tec.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
88	<a href="https://repositorio.umsa.bo">repositorio.umsa.bo</a> Fuente de Internet	<1 %
89	<a href="https://www.programapymes.gov.py">www.programapymes.gov.py</a> Fuente de Internet	<1 %
90	<a href="https://www.spanishdict.com">www.spanishdict.com</a> Fuente de Internet	<1 %
91	Submitted to IPS Instituto Politécnico de Setubal Trabajo del estudiante	<1 %

92 Raquel Monge Ortiz. "Efecto de la sustitución de la harina y el aceite de pescado por fuentes vegetales y animales en la alimentación de la seriola (*Seriola dumerili*. Risso, 1810)", Universitat Politecnica de Valencia, 2020  
Publicación

---

93 [repositorio.unu.edu.pe](http://repositorio.unu.edu.pe)  
Fuente de Internet

---

94 [repositorio.usmp.edu.pe](http://repositorio.usmp.edu.pe)  
Fuente de Internet

---

95 [repositorio.utea.edu.pe](http://repositorio.utea.edu.pe)  
Fuente de Internet

---

96 [repositorioinstitucional.uabc.mx](http://repositorioinstitucional.uabc.mx)  
Fuente de Internet

---

97 [repository.ucc.edu.co](http://repository.ucc.edu.co)  
Fuente de Internet

---

98 [revistas.uned.es](http://revistas.uned.es)  
Fuente de Internet

---

99 [tareaspresupuesto.blogspot.com](http://tareaspresupuesto.blogspot.com)  
Fuente de Internet

---

100 [www.hapress.com](http://www.hapress.com)  
Fuente de Internet

---

101 [www.ibermatica.com](http://www.ibermatica.com)  
Fuente de Internet

---

102	<a href="http://www.ozguryayinlari.com">www.ozguryayinlari.com</a> Fuente de Internet	<1 %
103	<a href="http://www.sciencegate.app">www.sciencegate.app</a> Fuente de Internet	<1 %
104	<a href="http://www.toodledo.com">www.toodledo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
105	(6-27-16) <a href="http://148.204.210.201/tesis/1359572818938FINALTESI">http://148.204.210.201/tesis/1359572818938FINALTESI</a> Fuente de Internet	<1 %
106	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
107	Ronald Bremes Sánchez, Ronald Mora Esquivel, Guillermo Antonio Gutiérrez Montoya. "Efectos mediadores de la orientación estratégica en la relación capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador: Un estudio exploratorio en Mipymes", Teoría y Praxis, 2022 Publicación	<1 %
108	<a href="http://cabernet.atmosfcu.unam.mx">cabernet.atmosfcu.unam.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
109	<a href="http://civilica.com">civilica.com</a> Fuente de Internet	<1 %

---

110	<a href="http://cristobalarteta1647.wordpress.com">cristobalarteta1647.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
111	<a href="http://deceyec.ife.org.mx">deceyec.ife.org.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
112	<a href="http://edubase.sbu.unicamp.br:8080">edubase.sbu.unicamp.br:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
113	<a href="http://ibdigital.uib.es">ibdigital.uib.es</a> Fuente de Internet	<1 %
114	<a href="http://mafiadoc.com">mafiadoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
115	<a href="http://repositorio.uap.edu.pe">repositorio.uap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
116	<a href="http://repositorio.ucp.edu.pe">repositorio.ucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
117	<a href="http://repositorio.ucundinamarca.edu.co">repositorio.ucundinamarca.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
118	<a href="http://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
119	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
120	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
121	<a href="http://revestomatologia.sld.cu">revestomatologia.sld.cu</a> Fuente de Internet	<1 %

---

122	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
123	Submitted to unbosque Trabajo del estudiante	<1 %
124	view.genial.ly Fuente de Internet	<1 %
125	www.dropbox.com Fuente de Internet	<1 %
126	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
127	www.redalyc.org Fuente de Internet	<1 %
128	www.scilit.net Fuente de Internet	<1 %
129	Ana Olvido Alfaro Fernández. "Epidemiología y variabilidad patogénica del virus del mosaico del pepino dulce (Pepino mosaic virus). Nuevas enfermedades asociadas a su presencia (torrao o cribado)", Universitat Politecnica de Valencia, 2009 Publicación	<1 %
130	Beatriz Pérez-Sánchez, Andrés Concha-Salgado, Valeria Aburto-González, Catalina Mandiola-Sandoval et al. " Religiosity, abortion stigma and the mediating effect of	<1 %

gender attitudes. A study in the Chilean population ( ) ", International Journal of Social Psychology, 2022

Publicación

---

131 Patricia Batista Grau. "Desarrollo de nanoestructuras de ZnO mediante anodizado electroquímico en diferentes condiciones para su aplicación en el área energética", Universitat Politecnica de Valencia, 2021  
Publicación <1 %

---

132 Submitted to Universidad Autónoma de Ica  
Trabajo del estudiante <1 %

---

133 Víctor J. García-Morales. "Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector", Journal of Communication, 02/2011  
Publicación <1 %

---

134 core.ac.uk  
Fuente de Internet <1 %

---

135 ddd.uab.cat  
Fuente de Internet <1 %

---

136 dspace.biblioteca.um.edu.mx  
Fuente de Internet <1 %

---

137 dspace.esPOCH.edu.ec  
Fuente de Internet <1 %

---

138	<a href="http://elcafetaleroperu.blogspot.com">elcafetaleroperu.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
139	<a href="http://jks.atu.ac.ir">jks.atu.ac.ir</a> Fuente de Internet	<1 %
140	<a href="http://journals.police.ir">journals.police.ir</a> Fuente de Internet	<1 %
141	<a href="http://metrovacesa.com">metrovacesa.com</a> Fuente de Internet	<1 %
142	<a href="http://philarchive.org">philarchive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
143	<a href="http://polodelconocimiento.com">polodelconocimiento.com</a> Fuente de Internet	<1 %
144	<a href="http://portal.amelica.org">portal.amelica.org</a> Fuente de Internet	<1 %
145	<a href="http://publicaciones.eafit.edu.co">publicaciones.eafit.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
146	<a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a> Fuente de Internet	<1 %
147	<a href="http://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
148	<a href="http://repositorio.unae.edu.ec">repositorio.unae.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
149	<a href="http://repositorio.unaj.edu.pe">repositorio.unaj.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

150	<a href="http://repositorio.unf.edu.pe">repositorio.unf.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
151	<a href="http://vsip.info">vsip.info</a> Fuente de Internet	<1 %
152	<a href="http://www.593dp.com">www.593dp.com</a> Fuente de Internet	<1 %
153	<a href="http://www.abcformacion.com">www.abcformacion.com</a> Fuente de Internet	<1 %
154	<a href="http://www.cacic2016.unsl.edu.ar">www.cacic2016.unsl.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
155	<a href="http://www.cubaindustria.com">www.cubaindustria.com</a> Fuente de Internet	<1 %
156	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
157	<a href="http://www.gestion.org">www.gestion.org</a> Fuente de Internet	<1 %
158	<a href="http://www.gt.computrabajo.com">www.gt.computrabajo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
159	<a href="http://www.moretto.com">www.moretto.com</a> Fuente de Internet	<1 %
160	<a href="http://www.nucleodoconhecimento.com.br">www.nucleodoconhecimento.com.br</a> Fuente de Internet	<1 %
161	<a href="http://www.scielo.cl">www.scielo.cl</a> Fuente de Internet	<1 %

162	<a href="http://www.socialmediaonline.com">www.socialmediaonline.com</a> Fuente de Internet	<1 %
163	"Trends and Applications in Information Systems and Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2021 Publicación	<1 %
164	Israel A. Núñez Paula. "Hacia una perspectiva humana y humanista de la relación virtual biblioteca-usuario", Walter de Gruyter GmbH, 2005 Publicación	<1 %
165	Jaffar Abbas, Qingyu Zhang, Iftikhar Hussain, Sabahat Akram, Aneeqa Afaq, Muhammad Afzal Shad. "Sustainable Innovation in Small Medium Enterprises: The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation through a Mediation Analysis by Using SEM Approach", Sustainability, 2020 Publicación	<1 %
166	"Applied Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2023 Publicación	<1 %
167	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 17 (2001)", Brill, 2005 Publicación	<1 %

168

Jose Carlos Ballester Miquel. "Efecto del empowerment y las TI orientadas a la innovación en servicios en el sector hotelero a través de la capacidad de aprendizaje de las empresas", Universitat Politecnica de Valencia, 2021

Publicación

<1 %

169

Submitted to University of Wales Swansea

Trabajo del estudiante

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo