



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE  
CAFÉ ESPECIAL AL MERCADO DE ALEMANIA DE  
LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR  
DEL VALLE AMAZONAS, 2018-2020**

**PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Autor:**

**Bach. Montalvo Díaz, Luis Carlos**

**<https://orcid.org/0000-0003-0001-5600>**

**Asesor:**

**Mg. Zuñe Chero Limberg**

**<https://orcid.org/0000-0002-3888-9445>**

**Línea de Investigación:**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú 2022**

<b>INDICE</b>	
<b>DEDICATORIA</b> .....	vii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	viii
<b>RESUMEN</b> .....	ix
<b>ABSTRAC</b> .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.1.1.A nivel internacional .....	11
1.1.2.A nivel nacional .....	13
1.1.3.A nivel local .....	14
1.1.4.A nivel empresa.....	14
1.2. Trabajos Previos .....	15
1.2.1. A nivel internacional .....	15
1.2.2. A nivel nacionales .....	17
1.3. Teorías Relacionadas al Tema.....	19
1.3.1. Fundamentación teórica de plan de negocio .....	19
<b>1.3.2. Fundamentación teórica de las exportaciones.</b> .....	23
1.4. Formulación del Problema .....	31
1.5. Justificación e importancia del estudio .....	31
1.6. Hipótesis.....	32
1.7. Objetivos .....	32
<b>II. MÉTODO</b> .....	33
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	33
2.1.1. Tipo de investigación. ....	33
2.1.2. Diseño de investigación .....	34
2.2. Población y Muestra.....	35
2.2.1. Población:.....	35

2.2.2. Muestra.....	35
2.3. Variables, Operacionalización .....	36
2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad .....	39
2.4.1. Técnicas.....	39
2.4.2. Instrumentos .....	39
2.4.3. Validez y confiabilidad .....	40
2.4.4. Procedimiento de Análisis de datos .....	40
2.5. Procedimientos de Análisis de Datos .....	41
2.6. Aspectos Éticos.....	41
2.7. Criterio de Rigor Científico.....	41
<b>III. RESULTADOS</b> .....	42
3.1. Tablas y figuras .....	42
3.1.1. Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Flor del Valle .....	42
3.1.2 Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. ....	57
3.1.3 Diseñar un plan de negocio para la exportación de Café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. ....	63
3.2 Discusión de resultados.....	80
3.3 Aporte científico.....	81
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	108
<b>V. REFERENCIAS</b> .....	111
<b>VI. ANEXOS</b> .....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales mercados de Perú.....	13
Tabla 2 Variables y Operacionalización .....	37
Tabla 3 Alfa de Cronbach .....	40
Tabla 4 Aspectos Éticos .....	41
Tabla 5 Criterio de rigor científico.....	41
Tabla 6 Criterios de evaluación de la misión .....	82
Tabla 7 Criterios de evaluación de la visión .....	83
Tabla 8 Matriz MEFL.....	84
Tabla 9 Análisis de Porter .....	85
Tabla 10 Matriz MEFÉ .....	89
Tabla 11 Segmentación geográfica de Alemania.....	92
Tabla 12 Proyección de la población de Nordrhein-Westfalen.....	93
Tabla 13 Población Objetiva.....	94
Tabla 14 Demanda de café en kilos y sacos.....	94
Tabla 15 Análisis y evolución de la oferta de café en toneladas de Alemania .....	94
Tabla 16 Oferta de Nordrhein en sacos .....	95
Tabla 17 Análisis de la brecha Alemania.....	96
Tabla 18 Proyección de contenedores proyectados a exportar. ....	98
Tabla 19 Proyección de la participación .....	98
Tabla 20 Inversión.....	99
Tabla 21 Estructura de financiamiento.....	100
Tabla 22 Servicio de deuda .....	100
Tabla 23 Calculo de la depreciación y amortización de intangibles. ....	101
Tabla 24 Calculo del valor residual.....	102
Tabla 25 Costos de exportación. ....	102
Tabla 26 Egresos del plan de exportación.....	103
Tabla 27 Fijación de precio.....	103
Tabla 28 Ventas proyectadas.....	104
Tabla 29 Estado de ganancias y pérdidas.....	104

Tabla 30 Escudo fiscal. ....	105
Tabla 31 Flujo de caja. ....	105
Tabla 32 VANE, TIRE, Ratio Beneficio Costo .....	106
Tabla 33 Recuperación de Capital .....	106
Tabla 34 VANF, TIRF, Ratio Beneficio Costo.....	107
Tabla 35 Periodo de Recuperación de Capital .....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Considera que el precio que recibe de la cooperativa por su café, es justo?.....	52
Figura 2 ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la cooperativa? .....	52
Figura 3 ¿Ha recibido asistencia técnica por parte de la cooperativa en la mejora del manejo del cultivo de café? .....	53
Figura 4 ¿Se siente satisfecho perteneciendo a la cooperativa?.....	53
Figura 5 ¿Considera que con la venta de café ha mejorado su calidad de vida? .....	54
Figura 6 ¿Le gustaría que sus descendientes (hijos o nietos) continúen la actividad económica de producción y comercialización de café? .....	54
Figura 7 ¿Considera usted que el café de la cooperativa se encuentra entre 80 y 95 puntos de tasa? .....	55
Figura 8 ¿Considera usted que el factor climático como "la roya" podría afectar negativamente la producción de café en los próximos 5 años?.....	55
Figura 9 ¿Sus campos de cultivo tienen certificación orgánica o Fair Trade?.....	56
Figura 10 ¿De los siguientes factores, cual fue el que más lo motivó para decidir trabajar con la cooperativa? .....	56
Figura 11 PBI Alemania 2008-2019 .....	86
Figura 12 Inflación 2008-2017.....	86
Figura 13 Organigrama de la Cooperativa Flor del Valle.....	91
Figura 14 Ecuación lineal.....	95
Figura 15 Proceso de producción café .....	99

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar la presente investigación a mis abuelos, padres y hermana

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a mis abuelos, padres y a mi hermana, por el apoyo incondicional durante mis cortos 27 años, sin ellos ninguno de mis proyectos sería posible. Agradecer a mi asesor Nikolay Lizana Guevara por la constante guía, paciencia y buen humor mostrado a lo largo de la presente investigación.

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ ESPECIAL AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE AMAZONAS, 2018-2020**

Luis Carlos Montalvo Diaz

## **Resumen**

*La presente investigación tuvo como objetivo general: Elaborar un plan de negocio para la exportación de Café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle Amazonas, 2018-2020, tiene validez porque ha permitido conocer la importancia que tiene un plan de negocio en una cooperativa productora de café antes de decidir a exportar, se aplicó una metodología de tipo descriptiva, con un diseño no experimental bajo un enfoque cuantitativo, con una población estratificada, siendo la primer estrato el personal administrativo, seguido por especialistas y por último los agricultores socios de la cooperativa. Se evaluó en detalle el estado financiero de la cooperativa, a través del análisis horizontal vertical. Finalmente, el presente plan de negocios concluye en que de implementarse le generaría a la cooperativa un VANF de \$382,346, un TIRF de 66%, una ratio beneficio costo de 1.14 y un, periodo de recuperación de capital financiero de tres años y un mes.*

**Palabras clave:** *Plan de negocios de exportación, Alemania, café especial.*

# **BUSINESS PLAN FOR THE EXPORT OF SPECIAL COFFEE TO THE GERMAN MARKET OF THE FLOR DEL VALLE AGRICULTURAL COFFEE COOPERATIVE AMAZONAS, 2018-2020**

## *Abstrac*

*This research had a general objective: Elaborate a business plan for the export of special Coffee to German market of the Flor Del Valle Agricultural Coffee Cooperative Amazonas, 2018-2020, is valid because it has allowed us to know the importance of a business plan in a coffee producing cooperative before deciding to export, a descriptive methodology was applied, with a non-experimental design under a quantitative approach, with a stratified population, the first stratum being the administrative staff, followed by specialists and Finally, the farmers partners. The financial status of the cooperative was evaluated in detail, through vertical and horizontal analysis. Finally, this business plan concludes that if implemented, it would generate a VANF of \$ 382,346, a TIRF of 66%, a cost-benefit ratio of 1.14 and a financial payback period of three years and one month.*

*Key Words: Export business plan, Germany, special coffee*

*Adscrita a la Escuela de Negocios Internacionales Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email:dimontalvolu@crece.uss.edu.pe Código ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-0001-5600>*

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática**

Teniendo como punto de partida la ampliación de la frontera agrícola nacional hacia el destino de Alemania, y el consumo a nivel mundial de cafés de calidad. Históricamente esta semilla a nivel mundial ha sido un producto perenne hace mucho tiempo a nivel de comercialización y consumo, ya que los clientes se han adaptado a las diferentes formas de consumo de este mismo, como lo sería el cappuccino por medio de establecimientos comerciales, locales de moda o restaurantes gourmets. En torno a la valía que posee el café, desde los 90's su precio ha estado sujeto a cambios; distintos factores pueden influenciar el cambio en su precio, como lo pueden las expectativas de una sobre producción de los principales países productores (Brasil y Vietnam) o una posible devaluación en la bolsa de valores en Nueva York. Tan verídico como la variación en su precio es la presencia o consumo, ya sea en los exteriores, tanto como en el hogar propio. (Maya Vinic, 2018).

De allí la relevancia de trabajar con una semilla sugestiva que reduce el agotamiento y apatía, generando un dote de energía y euforia al organismo del consumidor; generando un estado de alerta tanto corporal como mental.

Del 100% de un grano de café el ser humano consume solo un 6%, el otro 94% es materia orgánica que puede convertirse en merma o ser utilizada como coproducto, esto debido a escasa gestión empresarial de los productores, dejando en duda la rentabilidad de la siembra de esta semilla, optando por corromper sus cultivos por otros más efectivos (drogas) (Sistema Integrado de información de comercio exterior, 2019)

Si bien este consumo es influenciado por los beneficios que posee, se la cataloga con un valor económico empresarial muy sostenible a nivel de productividad haciendo viable su cosecha para los agricultores.

#### **1.1.1.A nivel internacional**

Los especialistas del (International Trade Center, 2018) afirmaron lo siguiente:

El precio del café ha variado entre los 120 y 160 centavos de dólares por libra de café en el año 2017, mostrando volatilidad y un precio por debajo

del precio mínimo Fair Trade (140 centavos de dolar más 20 centavos de dólar). Otro factor que explica la oferta es el clima el cual en el café es perjudicial cuando se manifiesta la roya en los campos agrícolas. El café tiene como partida del sistema armonizado al código 090111, el cual identifica a Brasil como el principal exportador mundial de café con 1 647 706 toneladas, seguido por Vietnam, Colombia, Honduras e Indonesia con una cantidad exportada en el 2017 de 1 412 835, 710 440, 430 743, 415 942 toneladas respectivamente.

Por lo que se deduce que la estructura de mercado del café tiene un precio referente que genera movimientos en la oferta y demanda de este, además se identifica factores como el clima y la producción de bienes similares que se comportan como sustitutos, logrando un desplazamiento de la oferta y la demanda respectivamente.

Los especialistas del (International Trade Center, 2018) afirman lo siguiente:

Dentro de los 5 principales importadores de café en el mundo en el año 2017 se encuentra Estados Unidos de América con 1 430 249 toneladas, seguido por Alemania, Italia, Japón y Bélgica con una cantidad importada de 1 040 752, 563 258, 403 954 y 271 955 toneladas respectivamente.

En base a los datos, Estados Unidos tiene la mayor ratio de concentración, por lo que lo convierte en líder del mercado, derivando un seguimiento por parte de los otros países productores

Dentro de los 5 principales productores de café en el mundo se encuentra en primer lugar Brasil con 3 019 051 de toneladas producidas, seguido por Vietnam, Colombia, Indonesia y Etiopía con una producción de 1 460 800, 745 084, 639 305, 469 091 toneladas respectivamente (Food and Agriculture Organization , 2018). Deduciendo que el Perú no está dentro de los 5 principales exportadores, ni productores de café. Identificando la necesidad de incrementar la competitividad de este producto.

### 1.1.2.A nivel nacional

La categorización del café como producto tradicional ha generado que este producto no tenga incentivos gubernamentales para el incremento de su producción como lo es el drawback para los productos no tradicionales.

Según los especialistas del Trade Map afirman lo siguiente:

Tabla 1 Principales mercados de Perú

Importadores	2013	2014	2015	2016	2017	Total Toneladas	Participación %
	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas		
<b>Estados Unidos de América</b>	52162	43591	42575	65014	58738	262080	24.3%
<b>Alemania</b>	82439	50228	50360	59062	54521	296610	27.5%
<b>Bélgica</b>	23627	19671	19017	23488	22713	108516	10.1%
<b>Colombia</b>	13861	6915	2182	8834	16253	48045	4.5%
<b>Suecia</b>	11032	8797	9430	11349	14004	54612	5.1%
<b>Canadá</b>	6270	6210	8635	9463	11423	42001	3.9%
<b>Italia</b>	6749	6415	3606	7957	10241	34968	3.2%
<b>Corea, República de</b>	11007	11651	10299	9030	9851	51838	4.8%
<b>Reino Unido</b>	5032	4463	4519	6165	6843	27022	2.5%
<b>Países Bajos</b>	2733	2703	2428	4832	5683	18379	1.7%
<b>Otros</b>	23735	21340	21949	34136	34412	135572	12.6%
<b>Total</b>	238647	181984	175000	239330	244682	1079643	100.0%

Fuente: Trade Map (2018)

El Perú ha exportado en el año 2017 hacia Estados Unidos 58 738 toneladas de café siendo su principal mercado, seguido por Alemania, Bélgica, Colombia y Suecia con una compra de 54 521, 22 713, 16 253 y 14 004 toneladas respectivamente. Viendo redituable y viable la exportación con destino a Alemania

Según el (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018) afirmaron lo siguiente:

En el año 2017 las 5 principales regiones productoras nacionales de café en el Perú fueron San Martín con 91 197 toneladas, seguida por Junín, Cajamarca, Amazonas y Cuzco con 75 100, 62 863, 38 893 y 26 615 toneladas respectivamente.

En base a los hechos se identifica la oportunidad que tiene la región Amazonas de incrementar su competitividad para así estar dentro de los 3 principales departamentos productores de café.

### **1.1.3.A nivel local**

Si bien existe una gran productividad de café en la región de Amazonas, los empresarios que trabajan con esta semilla no cuentan con la información o asesoramiento necesario para una posible exportación directa. La única empresa que exportó de forma directa en el año 2017 café fue la Cooperativa Agraria Cafetalera Santa Rosa LTDA. Teniendo como destinos los países de Alemania y Estados Unidos, al primero con una cantidad de 41.38 toneladas y 50.50 toneladas respectivamente.

Los tres despachos de la cooperativa fueron por vía marítima teniendo como puertos de descargas a Hamburgo, New York y Charlestone con un valor FOB de 173 371.95 dólares, 96 602 dólares y 58 565.2 dólares respectivamente (PromPerú, 2018).

De 38 893 toneladas solo exporta directamente la cantidad de 91.88 lo cual representa el 0.24%. Pudiendo estar el resto de la producción destina al consumo interno o exportación indirecta. Identificando la necesidad de que empresas como la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle pueda realizar una exportación directa hacia el mercado de Alemania, así como lo viene haciendo la Cooperativa Santa Rosa.

### **1.1.4.A nivel empresa**

Se seleccionó a la Cooperativa Agraria Flor del Valle. porque es una cooperativa con deseos de expandirse tanto a nivel nacional como internacional, pero que lastimosamente no ha logrado exportar. Identificada con el RUC 20603042779, ubicada en el departamento de Amazonas, en la provincia de Utcubamba, en el distrito de Lonya Grande, con un CIUU 01110; por estas razones es de mucho interés estudiar

el comportamiento de esta organización, contribuyendo a la universidad al proporcionar información veraz de la realidad empresarial. Al ejecutar y elaborar un plan de negocio contribuiríamos en su primera exportación, proponiendo líneas de acción acompañadas de una eficiente adaptación del café que producen, seleccionando nuevos y potenciales mercados.

Teniendo en cuenta que el área comercial no elabora planes de negocio, consideramos de carácter urgente la elaboración de esta herramienta, que busca impulsar el crecimiento de la cooperativa.

## **1.2. Trabajos Previos**

### **1.2.1. A nivel internacional**

Galeano & Vascones (2011), en su tesis, “Plan de negocios de una empresa procesadora y distribuidora de café en forma de tableta en la ciudad de Guayaquil a desarrollarse entre el año 2010-2011”; para obtener el grado de Bachilleres de Ingeniería Comercial de la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, presenta una investigación centrada en un plan de negocio para la comercialización de café fomentando la inversión en este sector, generando fuentes de empleo cuya producción no perjudique al medio ambiente. Se utiliza un método inductivo y la metodología de los datos cualitativos y cuantitativos, mediante el focus group y encuestas. Concluyendo con un valor actual neto positivo de \$196,696 determinando la viabilidad de este proyecto que a la vez posee una tasa interna de retorno del 25% mayor a la tasa de descuento de 0.15%, proyectando una rentabilidad beneficiosa, dando a conocer la relevancia de esta herramienta de plan de negocio para la empresa, permitiendo la aclaración de incertidumbres e identificando riesgos. Concluyendo

que investigaciones previas sobre planes de negocio, se han centrado de forma casi uniforme en objetivos de expansión, rentabilidad y progreso empresarial.

Villalta (2015), en su tesis “Modelo de negocio alternativo para la producción de cafés exóticos de alta calidad en el departamento de Santander”, para obtener el grado de Magister en Gerencia de Negocios de la Universidad Industrial de Santander Colombia, argumenta que la elaboración de este plan de negocio se basa en la descripción y evaluación del proceso de cosecha de café, estudiando también los segmentos de mercado y canales de comercialización existentes , realizando la búsqueda de nuevas agro tecnologías que los diferencien de la competencia dándole un valor agregado . Esta herramienta de mercadeo para las exportaciones; muestra que su elaboración adopta relevancia estratégica para el comercio y promoción de exportaciones. Cuya ejecución directa cae sobre gerencia, contando con el compromiso y dedicación que requiere esta planificación comercial. Concluyendo también que el Marketing y la Promoción, constituyen parte del plan de negocio, como mecanismos eficaces que la empresa tiene para alcanzar sus objetivos de expansión; utilizando un buen estudio y evaluación de datos fidedignos se contrastará como consecuencia el posible éxito en ganancias por ventas internacionales.

Molina, Pineda, & Rubio (2016), en su tesis “Plan de exportación de café procesado hacia Costa Rica” para obtener el grado de Licenciada en Mercadeo Internacional de la Universidad de El Salvador de la Republica de El Salvador. Realiza un análisis de las posibilidades de éxito comercial que generaría esta idea, analizando los mecanismos logísticos, comerciales y financieros más factibles. Utilizando un método hipotético-deductivo con un tipo de investigación descriptiva mediante encuestas y guías de observación. Dentro de estas proyecciones, se calculó

una Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto de 19% (mayor a la tasa de descuento de 11.59%), dando como resultado un Valor Actual Neto (VAN) de \$22,200.58. Estos resultados avalan la viabilidad económica de este plan de negocio, bajo las estrategias establecidas para llevar a cabo el proyecto exportador. Además de identificar el nivel de producción y competitividad acordes para este plan de exportación, implementando métodos de investigación y observación claves que se deben tener en cuenta para desarrollar un análisis factible, proyectando a nivel empresarial un sostén económico muy provechoso.

### **1.2.2. A nivel nacionales**

Vigo Roger (2017), en su tesis “Plan de negocio para la producción y comercialización de café orgánico de la Hacienda Castillo en el distrito El Progreso, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca 2015” para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; la metodología tuvo un enfoque mixto crítico, con un diseño de triangulación obedeciendo un método no probabilístico, empleando como instrumentos como cuestionarios y entrevistas que fue dirigida al propietario de la Hacienda Castillo. Los flujos de caja que fueron proyectados a cinco años, dando como resultado un valor actual neto de US\$ 139.811 y una tasa interna de retorno de 33,6%. Avalando mediante los parámetros establecidos la viabilidad económica del plan, desarrollando y recalando la importancia de un análisis situacional del proceso de cultivo, producción y comercialización de café orgánico, así mismo resalta también sobre lo beneficioso de la aplicación de tecnologías y la capacitación constante de los agricultores

Loli (2017), es su tesis, “Plan de negocios para la exportación de café de origen peruano encapsulado a China”. Para obtener el grado de Magister en Administración de la Universidad ESAN. La presente tesis realizó una investigación de tipo cualitativa ya que es precisa para estudiar las ciencias humanas o sociales, teniendo como objetivo principal probar la viabilidad de darle un valor adicional al café y ofrecer un nuevo producto de agro exportación nacional. Llegando a la conclusión que toda empresa, cooperativa o asociación necesita de carácter urgente un conocimiento profundo sobre las oportunidades de exportación con valor agregado, centrándose principalmente en permisos y certificaciones necesarias para exportar, acompañada a la vez de un trabajo coordinado con un director de marketing y participaciones en ferias. Obteniendo un valor actual neto de US\$ 268.391 y una tasa interna de retorno de 21%. Siendo esta propuesta relevante para la presente investigación, debido a que muestra a los agricultores la optimización de sus procesos haciéndolos protagonistas principales de su propia industria llevándolos al crecimiento en temas de calidad y competitividad, alcanzando la eficiencia requerida en mercados internacionales.

Collantes (2017), en sus tesis, “Estudio de pre factibilidad para la implementar el proceso de exportación de café orgánico en la provincia de Rodríguez de Mendoza – Región Amazonas”. Para obtener el grado de licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Proyectando uno de sus objetivos que fue el elaborar un análisis de la situación actual sobre producción y comercialización de café en dicha provincia, para luego tomar en cuenta los factores y realizar un estudio de pre factibilidad tanto en los logístico como en el mercado. La presente tesis tuvo una investigación cuantitativa – descriptiva, obteniendo como resultado un valor actual neto de S/. 1,029,163.03 y una tasa interna

de retorno del 58%. Detallando de forma directa que la inversión puede presentar una oportunidad para realizar actividades exportadoras, haciendo crecer la actividad comercial de la región, fomentando distintos tipos de negocios a partir de café. De allí la importancia y necesidad de que estas futuras empresas, asociaciones o cooperativas cuenten con un plan de negocio, que facilite su ruta exportadora y comercializadora, viendo el cultivo de café como algo rentable.

### **1.3. Teorías Relacionadas al Tema**

#### **1.3.1. Fundamentación teórica de plan de negocio**

(Weinberger , 2009) en su libro Plan de Negocios afirma lo siguiente:

Es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado (p. 33)

#### **Dimensiones del plan de negocio:**

**La Administración,** la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2011)

Por lo que para el tema del plan de negocio está relacionada sobre todo con el plan estratégico, con la organización, el régimen laboral, el régimen tributario que va a contener la empresa. Esta dimensión le va a permitir a la cooperativa mejorar su planificación, contribuir en su organización, también ver el plan de liderazgo en la cooperativa y también el tema de controlar la ejecución y operación del plan de negocio.

#### **Indicadores de la Administración**

**Plan Estratégico**, es un instrumento de planificación que analiza la situación actual del entorno lejano y cercano, así como una auditoria interna a la organización, que permita establecer objetivos y estrategias. (D'Alessio, 2008)

**Gestión de recursos humanos**, para (Chiavenato, 2009), esto tiene un enfoque de función o departamento por lo que se refiere a esta como, “una unidad operativa que funciona como un área del staff, como elemento de presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.” (p.2)

**Estudio de mercado**, es el conjunto de técnicas u operaciones que permiten obtener información acerca del medio ambiente en que se desenvuelve la empresa, es decir, desde que dispone de los productos para la venta o aún antes, hasta que éstas se ponen al alcance de los consumidores. Sobre la base de la información obtenida la empresa puede realizar pronósticos e identificar tendencias de mercado. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005)

es un informe muy importante que emplea como técnica la investigación de mercado en el cual lo que se busca es la caracterización del producto o servicio y consumidor. También este informe realiza un análisis de selección de mercado y oferta, mostrando de la demanda existente con el objetivo de identificar a la vez la demanda insatisfecha que planea satisfacer el plan de negocio.

### **Indicadores del Estudio de Mercado**

Brecha demanda – se determina dentro del estudio de mercado, para cuantificar la porción de demanda no satisfecha por la oferta actual del mercado, el cálculo podría hacerse para segmentos, localizaciones, estratos sociales y otro tipo de variables (Ministerio de Economía y Finanzas., 2016)

Plan de marketing, o plan de mercadeo es el proceso de planear y ejecutar la concepción, promoción, distribución, de una idea de negocio, un bien o un servicio, para satisfacer determinados objetivos. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005)

**Plan de operaciones**, es importante para este tipo de plan de negocio debido a que permite a la cooperativa, manejar su plan de exportación (o plan de

distribución) que pertenece propiamente al plan de operaciones que contempla los INCOTERMS, medios de pago, tipo de contenedor, el envase, selección de operador logístico, agente de aduanas, transportistas, etc.

También permite evaluar y medir la producción de la cooperativa, viendo la capacidad que tiene, si cuenta con oferta exportable, su rendimiento y merma con el fin de ver si el plan de negocio propone una mejora de tipo productiva; con el fin de adaptar el producto para que sea exportado más directamente.

### **Indicadores del Plan de Operaciones**

Tamaño de negocio, es la capacidad instalada (capacidad máxima) y se expresa en unidades de producción en un periodo determinado, generalmente un año. Por lo tanto, el tamaño del negocio está dado por la cantidad de unidades de producción requeridas para poder atender el mercado objetivo. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005)

Proceso de Producción, es el procedimiento técnico que se utiliza en el negocio para obtener los bienes y servicios a partir de insumos y se identifica como la transformación de una serie de factores de la producción para convertirla en bienes o servicios. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005)

**Plan de Inversiones**, va a realizar una suma de la inversión inicial de la cooperativa, más lo proyectado que va relacionado con la adquisición de activos fijos tangibles e intangibles, capital de trabajo, presupuestos de venta, de ingresos y egresos. A estas cifras serán evaluadas económica y financieramente.

Con estas cuatro dimensiones se podría evaluar comercial, técnica, económica y financiera un plan de negocio. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005)

### **Indicadores del Plan de Inversiones**

Estructura de Inversión inicial, en términos generales, la estructura o composición de la inversión inicial del proyecto industrial antes de la puesta en marcha del negocio comprende: Inversión en activos tangibles, Inversión en activos intangibles, Capital de Trabajo, Imprevistos. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005) (p,246)

Estructura de Financiamiento, es la planificación financiera que consiste en el estudio y ordenamiento temporal de las necesidades financieras de la empresa, con el objetivo de determinar la estructura de capital del plan de negocio, la forma en que se va a financiar, la inversión total inicial del negocio. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005) (p,261)

Flujo de caja de Operaciones, se obtiene de la proyección de los ingresos (entradas) y egresos (salidas) de efectivo durante la vida útil del proyecto (funcionamiento u operatividad del negocio). (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005) (p,337)

### **Modelos de planes de negocio:**

(Weinberger , 2009) en su libro Plan de Negocios afirma lo siguiente:

**Plan de negocios para empresa en marcha**, para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha. Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer (p.40)

**Plan de negocios para nuevas empresas**, se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa (p. 40)

**Plan de negocios para inversionistas**, debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobretodo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable. Por lo general, un plan de negocios para potenciales inversionistas, no supera las 30 páginas (p. 41)

**Plan de negocios para administradores**, debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa (p. 41)

### **Ventajas de un plan de negocios**

Según, (Borello, 2009), en su libro El plan de Negocios afirma los siguiente:

- a) Suministra una guía clara de las acciones a seguir.
- b) Suministra un valioso instrumento de comunicación interna.
- c) Contribuye un valioso instrumento de comunicación externa.
- d) Ayuda a crear una mentalidad interna orientada a la rentabilidad.
- e) Constituye un eficaz instrumento de control.
- f) Brinda a la empresa una guía clara y precisa de cuál es el camino que debe seguir toda la organización.

### **1.3.2. Fundamentación teórica de las exportaciones.**

Lerma y Márquez (2010) en su libro (Comercio y Marketing Internacional) afirman lo siguiente:

Es la actividad vital dentro de los negocios internacionales que consiste en comercializar los productos o servicios fuera de los límites territoriales del país al que pertenece el oferente, que representa a la vez oportunidades y riesgos, además de un conjunto de actividades para desenvolverse en el contexto global.

#### ***Dimensión económica de las exportaciones.***

Al analizar los resultados y según la opinión de (Molina & Zarate, 2009):

“La demanda extranjera genera un crecimiento en las exportaciones, al mismo tiempo estas se convierten en una importante fuente de divisas para la adquisición de insumos, que contribuyan el incremento de la producción interna para el comercio o exportaciones.”

(Cornejo Ramírez, 2010) en su libro Comercio internacional: hacia una gestión competitiva afirma lo siguiente,

Sin embargo, el crecimiento no solo depende del nivel de las exportaciones, sino también del grado de diversificación de las mismas, a través de nuevas tecnologías y otorgando valor agregado a sus productos, como el caso del crecimiento exitoso logrado por los países asiáticos representados por Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán; cuyo rápido desarrollo se cimentó en las exportaciones de manufacturas.

Chacholiades, refiere que el modelo de Heckscher – Ohlin considera que un país tiene una ventaja comparativa en aquellos bienes que utilizan sus factores abundantes de manera intensiva. desde otro enfoque, una economía tenderá a exportar de manera eficaz la producción de bienes con los que se encuentran abundantemente abastecidos. (Krugman & Obstfeld, 2006)., 2006, p.5)

En el Perú, las estrategias de crecimiento se basaron en un primer momento mediante un crecimiento proteccionista desde 1970 a 1990, donde existían políticas proteccionistas con imposición de gravámenes, los cuales poco a poco fueron siendo eliminados, para luego impulsar una estrategia de crecimiento hacia afuera desde 1991 y que mantiene hasta la actualidad, buscando la eliminación total de impuestos a la exportación (exoneraciones de IGV), esto favorece a las exportaciones de café además del beneficio del precio de la certificación comercio justo(FLO).

## **Indicadores de la Dimensión Económica**

**VANE**, se calcula sobre la base del flujo de caja económico. Tal como se indicó anteriormente, el flujo de caja económico asume que la inversión del negocio ha sido financiada en su totalidad o íntegramente con recursos propios. En tal sentido el VAN económico representa la ganancia acumulada neta que generará el proyecto para el inversionista durante un periodo determinado, sin considerar financiamiento mediante capital de terceros. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005) (p.355)

**TIRE**, se calcula sobre la base del flujo de caja económico. El flujo de caja económico asume que la inversión del proyecto ha sido financiada íntegramente con recursos propios. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005) (p.361)

**Ratio beneficio costo**, también se le conoce como índice de rendimiento. Para cualquier negocio de inversión, el método de VAN y la ratio beneficio/costo conllevan a la misma decisión de aceptar o rechazar una alternativa de inversión. Se obtiene dividiendo el valor actual de los flujos de efectivo esperados (entradas de efectivo menos salidas de efectivo) entre el costo total de la inversión inicial (salida de efectivo inicial). (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005) (p.376)

**Periodo de recuperación de capital**, también es conocido como el plazo de recuperación del capital o el período de recuperación de la inversión. También es un método común para evaluar una inversión que presenta una técnica sencilla basada en la forma en que rápidamente se puede recuperar el capital invertido para su uso en inversiones futuras. (Beltrán & Cueva, 2003) (p.423)

**VANF**, se determina sobre la base del flujo de caja financiero. El flujo de caja financiero incluye ingresos y egresos de efectivo relacionados al financiamiento de la inversión con capital de terceros, incluye préstamos, amortizaciones, intereses y el

efecto tributario del interés del préstamo. Por lo tanto, el VAN financiero mide el aporte, acumulado neto que generará el proyecto para el inversionista durante un periodo determinado, considerando el endeudamiento y el plan de pagos del préstamo. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005) (p.355)

**TIRF**, se determina sobre la base del flujo de caja financiero. El flujo de caja financiero incluye ingresos y egresos de efectivo relacionados al financiamiento de la inversión con capital de terceros; incluye préstamos, amortizaciones, intereses y el efecto tributario del interés del préstamo. Por lo tanto, el TIR financiero representa el rendimiento promedio anual en términos de flujos de efectivo que genera la inversión, considerando el servicio de la deuda o plan de pagos del préstamo. (Rodríguez, Cardenas, & Bao, 2005) (p.362)

#### ***Dimensión legal de las exportaciones.***

La Superintendencia Nacional de Administración Aduanera y Tributaria (2013), en su decreto legislativo N° 1053, el artículo 60° conceptualiza a la exportación definitiva como “El régimen aduanero que permite la salida del territorio nacional de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. No está afecta a ningún tributo”.

Por materia tributaria las exportaciones no se encuentran afectas al pago del impuesto general a las ventas (IGV), que según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011) mediante D.S. N° 055-99-EF “la exportación de bienes o servicios, (...), no están afectos al Impuesto General a las Ventas”.

Los gobiernos buscan incentivar las exportaciones a través de los beneficios otorgados por medio de la desgravación fiscal, siendo parte de ellas las devoluciones de derechos arancelarios o drawback.

## **Indicadores de la Dimensión Legal**

Tipos de requisitos del país de destino, se entiende por barreras no arancelarias las leyes, regulaciones, políticas o prácticas de un país que restringen el acceso de productos importados a su mercado, Por ende, incluyen tanto normas legales como procedimientos administrativos no basados en medidas explícitas, sino en directivas informales de instituciones y gobiernos. (Ministerio de comercio exterior y turismo, 2017)

### **Tipos de exportación**

(Ministerio de Agricultura y Riego, 2018)

Directa, esta es la modalidad más ambiciosa, donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido. Las ventajas de una exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes.

Indirecta, a través de la venta a clientes nacionales, que luego exportan el producto. Es como vender a cualquier otro cliente nacional. En esta situación, es otro el que decide qué producto puede ser vendido en un mercado extranjero, asumiendo las tareas de investigación de mercados y la gestión de la exportación. Es una forma interesante de comenzar a colocar los productos propios en el extranjero.

### ***Ferias***

Las ferias comerciales, nacionales o internacionales, son puntos de encuentro donde concurren muchos actores indispensables en la actividad empresarial. En pocos sitios se reúne al mismo tiempo a tan alto número de clientes potenciales. Esto ofrece la posibilidad de entrevistarse con un gran número de posibles compradores. En ningún otro sitio se encuentra una concentración similar.

Además, son eventos altamente promocionados, cuentan con patrocinadores de distinta índole, organizadores institucionales y empresas privadas, por lo que puede resultar muy rentable aprovechar los medios de comunicación y promoción al alcance de los participantes. Las ferias ofrecen visibilidad. Estar presente en ella siempre es una publicidad positiva, mientras que no estar puede suponer un daño irreversible para la imagen de la empresa. Hay que tener en cuenta que las ferias más importantes tienden a convertirse en prescriptoras de las tendencias futuras de su sector. Estando presente en una feria emite un mensaje positivo. Se muestra que la empresa sabe moverse en cualquier escenario, tiene capacidad organizativa e invierte en marketing y promoción. En una feria una empresa pequeña puede parecer grande, y una gran empresa tener una presencia más bien discreta. Si se focaliza bien el mensaje que se quiere transmitir, si se cuenta con una buena planificación y ejecución que permita alcanzar objetivos ambiciosos, la asistencia a ferias puede resultar una inversión muy rentable. (Peña, 2017)

### ***Distribución Física Internacional***

(Castellano, 2015) en su libro Logística comercial internacional afirma lo siguiente:

La logística comercial internacional es el estudio que determina y gestiona los flujos de material, la producción y la distribución con los flujos de información con el fin de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones óptimas de calidad.

La distribución física de mercancías es el enfoque de gestión empresarial el cual engloba un conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de los productos preparados como carga, desde el lugar de producción o manufactura en el país de exportación hasta el local del importador en el país de destino, bajo el concepto de óptima calidad costo razonable y entrega justo a tiempo. La

importancia de la distribución física de mercancías(DFI), surge la necesidad de movilización y manejo óptimo de la carga. Debido a una serie de graves contratiempos ocasionados por un mal dominio del transporte y de sus operaciones conexas, el mundo sintió la urgencia de analizar los medios conducentes a una mejor y mayor seguridad en la movilidad de las mercancías, lo cual propicio el nacimiento del estudio y desarrollo de la distribución física de mercancías y su gestión logística internacional.

### **Certificaciones**

Según la Organización para la Agricultura y la Alimentación FAO dice que: “La Agricultura orgánica es la ciencia y el arte del manejo sistémico de los recursos naturales y sociales, permitiendo la conservación y mejoramiento de las condiciones de vida de los integrantes de la cadena agroalimentaria orgánica, tanto desde el aspecto ecológico como social y económico.

La producción orgánica no sólo se ocupa del producto, sino también de todo el sistema que se usa para producir y entregar el producto al consumidor final. Este tipo de organismo, afirma que los productos son considerados orgánicos, siempre y cuando sean producidos y a la vez procesados cumpliendo normas establecidas en la fase agrícola orgánica. El cumplimiento de las normas de la agricultura orgánica, incluida la protección del consumidor contra prácticas fraudulentas, se garantiza mediante la inspección y la certificación.

Las Directivas del Codex Alimentarius para la Producción, Procesamiento, Etiquetado y Comercialización de los Alimentos Producidos Orgánicamente «La agricultura orgánica es un sistema de manejo holístico de la producción que promueve y mejora la salud del ecosistema, incluyendo los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo. La agricultura orgánica se basa en el uso mínimo de

insumos externos y evita los fertilizantes y plaguicidas sintéticos. Las prácticas de la agricultura orgánica no pueden garantizar que los productos estén completamente libres de residuos, producidos por la contaminación general del medio ambiente. No obstante, se utilizan métodos para reducir al mínimo la contaminación del aire, el suelo y el agua. Los manipuladores, procesadores y comerciantes minoristas de alimentos orgánicos se rigen por normas que mantienen la integridad de los productos orgánicos. El objetivo principal de la agricultura orgánica es optimizar la salud y la productividad de las comunidades interdependientes del suelo, las plantas, los animales y las personas.»

(Food and Agriculture Organization , 2018) afirma lo siguiente:

La mayor parte de la producción de alimentos orgánicos certificados en los países en desarrollo se destina a la exportación y que cuando los cultivos comerciales certificados van ligados a mejoras agroecológicas y un incremento de los ingresos para los campesinos pobres, se produce una mejora en la autosuficiencia alimentaria y una revitalización de la agricultura a pequeña escala.

### **Fundamentación teórica de la certificación fairtrade**

El programa Comercio Justo trabaja para mejorar el acceso a los mercados y las condiciones comerciales para los pequeños productores y los trabajadores en plantaciones agrícolas. Para alcanzar esto, el Comercio Justo contempla un precio mínimo garantizado por el producto que se exporta, más un premio, dinero que las organizaciones de productores deberán usar para mejorar las condiciones de la comunidad. En el caso de la producción en plantaciones, el propósito central es mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. La certificación la otorga la Organización Internacional de Comercio Justo (Fairtrade Labelling Organizations

Internacional - FLO), una organización encargada de establecer los requisitos del Comercio Justo y certificar.

Para obtener la certificación, las asociaciones de productores, deben cumplir con ciertos requisitos. Las asociaciones o cooperativas de agricultores deben funcionar de manera democrática. También hay reglas sobre la forma en que se debe administrar el premio de Comercio Justo, y existen requisitos específicos para algunos productos, dirigidos a proteger el medio ambiente.

En el caso de las plantaciones, también existen condiciones particulares sobre el trato a los trabajadores (tales como libertad de asociación y negociación colectiva, vivienda adecuada y condiciones higiénicas, salud y seguridad laboral, y prohibición del trabajo infantil o forzado. Además, el productor debe cumplir con las leyes ambientales y sociales de su país y demostrar un mejoramiento continuo en las inspecciones anuales (auditorias). (Fairtrade international, 2018)

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿De qué manera un plan de negocios contribuye a la exportación de café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle Amazonas, 2018-2020?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

La presente investigación elabora un plan de negocio porque es una herramienta de gestión fundamental para lograr ventas en el mercado internacional, por lo que a nivel global es empleado por empresas multinacionales y transnacionales; pudiendo ser implementado a cualquier pyme exportadora (cooperativa), para determinar la viabilidad de la idea de negocio a través del conocimiento de la administración actual de esta entidad, carente de un sistema de planificación formal, que proponga una alternativa

diferente de entender los negocios internacionales desde el departamento de Amazonas, contribuyendo y beneficiando a la administración de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. coordinando su potencial exportador, que en términos agregados generará crecimiento económico para el Perú, principalmente por las exportaciones tradicionales al mercado exterior. Esta investigación busca mediante la aplicación de la teoría del comercio internacional y plan de negocio aportar conocimientos acerca de cuáles son las dificultades y situaciones por las que tiene que pasar un formulador de plan de negocio para la exportación al mercado de Alemania, buscando el escenario para hacer rentable y viable la inversión en este negocio.

## **1.6. Hipótesis**

H<sub>1</sub>. El plan de negocio contribuye a la exportación de Café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle Amazonas, 2018-2020.

H<sub>0</sub>. El plan de negocio no contribuye a la exportación de Café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle Amazonas, 2018-2020.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar un plan de negocio para la exportación de Café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle Amazonas, 2018-2020

## **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.
2. Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania.
3. Diseñar un plan de negocio para la exportación de Café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipo y Diseño de Investigación**

#### **2.1.1. Tipo de investigación.**

La presente investigación empleó un diseño mixto, (exploratorio cualitativo y descriptivo cuantitativo), debido a que esta investigación adjuntó y estudió la información obtenida por medio de la hermenéutica (revisión letrada de documentos y redacción de entrevistas verbales a especialistas) para la parte cualitativa y para la cuantitativa empleó herramientas de medición seleccionadas como Excel y SPSS.

El estudio presentó un diseño no experimental, debido a que no intentó manipular el comportamiento de las variables, sino que describió su comportamiento autónomo.

### **2.1.2. Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación responde las preguntas que contribuyen a cumplir los objetivos del estudio y a someter las hipótesis a prueba.

La presente investigación empleó un diseño no experimental, en la cual el investigador no interviene en la realidad, de acuerdo a las características temporales de la información estas pueden ser transversales y longitudinales.

Las transversales se caracterizan por la recolección de datos en un único momento y por ser de tipo exploratorios, descriptivos y correlacionales, a diferencia de los longitudinales que analiza cambios a través del tiempo, siendo de tipo tendencia, cohorte y panel (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La presente tesis al ser un plan de negocio empleara ambas características temporales. Otras razones de la investigación no experimental son las limitaciones de tiempo y dinero en la implementación (ejecución) del plan de negocio propuesto.

Al ser la presente investigación de tipo propositiva (plan de negocios) esta empleó los dos tipos de investigación no experimental, los cuales son el método transversal y el método longitudinal, el primero se demostró a través de la ejecución de los instrumentos como entrevistas o cuestionarios en un momento específico más no en su evolución; y el segundo necesitó los elementos de pronóstico propio del plan de negocio, realizando un análisis de serie de tiempo de los datos.

## 2.2. Población y Muestra

### 2.2.1. Población:

**Población 1**, Se entrevistó al personal administrativo.

**Población 2**, Entrevista a 5 expertos en planes de negocio para la exportación de café.

**Población 3**, Encuesta a los 20 agricultores socios de la cooperativa.

Para hallar la muestra, la cual es parte representativa del total y la misma que se tomó para llevar a cabo los cuestionarios; se utilizó la siguiente fórmula de determinación de la muestra con población específica (finita).

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

- **K**: Nivel de significancia 95%, obteniendo un valor de 1.96
- **p**: Proporción esperada 50%: 0.5
- **q**: 1-p: 50%: 0.5
- **N**: población: 20 productores asociados a la cooperativa
- **e<sup>2</sup>**: Error de la estimación, toma un valor de 0.05

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 96}{(0.05^2 * (96 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 20$$

La muestra está compuesta por 20 productores de la cooperativa, quienes se encuentran asociados.

### 2.2.2. Muestra

El muestreo fue no probabilístico por juicio, determinando el tamaño de la muestra a través de punto de saturación o bola de nieve, eligiendo al total de los universos poblacionales.

**Muestra 1,** Entrevista al Gerente General.

**Muestra 2,** Entrevista a 5 expertos de planes de negocio para la exportación de café.

**Muestra 3,** Encuesta a 20 agricultores de la cooperativa.

### **2.3. Variables, Operacionalización**

**Variable Independiente:** El plan de negocio determina todas las tareas que debe realizar la empresa y todas las acciones para posicionar su bien o servicio, siendo un documento que comunica de forma clara y precisa la visión de la empresa, las oportunidades existentes en los mercados, los objetivos y las estrategias planteadas con sus respectivos indicadores, también determina el costo y precio de venta hacia el mercado objetivo (Ministerio de comercio exterior y turismo, 2017).

**Variable Dependiente:** El régimen aduanero que permite la salida del territorio nacional de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. No está afecta a ningún tributo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011).

Tabla 2 Variables y Operacionalización

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>
<b>Variable Independiente: Plan de negocio</b>	El plan de negocio determina todas las tareas que debe realizar la empresa y todas las acciones para posicionar su bien o servicio, siendo un documento que comunica de forma clara y precisa la visión de la empresa, las oportunidades existentes en los mercados, los objetivos y las estrategias planteadas con sus respectivos indicadores, también determina el costo y precio de venta hacia el mercado objetivo (Ministerio de comercio exterior y turismo, 2017).	<b>Administración</b>	-Plan estratégico	-Entrevista -Encuesta
			-Gestión de recursos humanos	
		<b>Estudio de mercado</b>	-Brecha demanda – oferta	-Guía documentaria -Encuesta
			-Plan de marketing	-Entrevista -Guía documentaria -Encuesta
		<b>Plan de operaciones</b>	-Tamaño del negocio	-Entrevista -Encuesta
			--Proceso de producción	-Entrevista -Encuesta
		<b>Plan de inversiones</b>	-Estructura de inversión inicial	-Guía documentaria
			-Estructura de financiamiento	
			-Flujo de caja de operaciones	

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>
<b>Variable Dependiente:</b> <b>Exportación</b>	Es el proceso de salida del territorio nacional de las mercancías para su uso o consumo definitivo en el exterior con viabilidad comercial económica, y financiera.	<b>Legal</b>	- Tipo de requisitos del país de destino	-Entrevista -Guía documentaria
		<b>Económica</b>	-VANE -TIRE -Ratio beneficio costo -Periodo de recuperación de capital	-Guía documentaria
			-VANF -TIRF -Ratio beneficio costo -Periodo de recuperación de capital	-Entrevista -Guía documentaria

## **2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas**

#### **Revisión documentaria.**

Es la técnica para recopilar información secundaria sean estos documentos físicos o virtuales.

#### **Encuesta.**

Es el método de recopilación de datos acerca de hechos objetivos, opiniones, conocimientos, etc., basado en una interacción directa (la entrevista) o indirecta (el cuestionario) entre el investigador (encuestador) y el encuestado (el que responde). De acuerdo a esta definición, la encuesta toma dos formas principales, el cuestionario y la entrevista, aunque en el lenguaje cotidiano se identifiquen principalmente con la primera de las modalidades. (Velázquez & Rey, 1999)

### **2.4.2. Instrumentos**

#### **Guía documentaria**

Sera un instrumento compuesto por variables, criterios y fuentes que permitirá a la presente investigación obtener la información de internet para su estudio de mercado, debido a que el mercado es en el extranjero, omitiendo el uso de cuestionarios.

#### **Guía de Entrevista.**

En la presente investigación este instrumento se ejecutará respetando el proceso de comunicación directa, sin sesgo de información, conteniendo preguntas abiertas con el objetivo de identificar variables a nivel exploratorio.

#### **Cuestionario.**

En la presente investigación este instrumento se ejecutará empleando un proceso de comunicación indirecta, conteniendo una lista de preguntas

cerradas con alternativas usadas como medio de medición de variables a nivel descriptivo.

### 2.4.3. Validez y confiabilidad

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron validados por docentes expertos en negocios internacionales.

Mg. Ricardo Rocero Salazar.

Mg. Jean Michell Carrión Mezones.

Mg. Betsy Arrunategui Huaman.

### Confiabilidad

Tabla 3 Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,772	,829	3

En la tabla número 3 se detalla la validación de la encuesta aplicada a los agricultores socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle, en el cual el Alfa de Cronbach arrojó un 0,77, mostrando la confiabilidad del instrumento.

### 2.4.4. Procedimiento de Análisis de datos

La información adjuntada metiendo las encuestas aplicadas, se tabularon mediante el programa Excel, para luego trasladarlos al programa SPSS STATISTICS 25, software utilizado en distintas investigaciones

## 2.5. Procedimientos de Análisis de Datos

### Método deductivo,

El método deductivo es propio de las investigaciones de tipo descriptivas debido a que busca obtener resultados específicos a partir de información general.

## 2.6. Aspectos Éticos

Tabla 4 Aspectos Éticos

CRITERIO	DEFINICIÓN
Claridad	La presente investigación empleará un lenguaje fácil de comprender para los lectores
Manejo de fuentes de consulta	La presente investigación empleará la técnica de revisión documentaria haciendo uso de una guía que concluya en un listado de referencias, que serán redactadas en forma de citas textuales y referenciales.

## 2.7. Criterio de Rigor Científico

Tabla 5 Criterio de rigor científico

CRITERIO	DEFINICIÓN
Credibilidad	La presente investigación empleará el método científico para la obtención de resultados por lo que tiene la capacidad ser utilizado en futuras investigaciones.
Objetividad	Es la perspectiva positivista de la presente investigación que busca la medición de variables de forma imparcial.
Juicio Crítico	La presente investigación tendrá un enfoque crítico que buscará confrontar ideas generando una dialéctica o la elección de una de ellas.
Validez	Los instrumentos de la presente investigación serán validados por 3 jueces expertos.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Tablas y figuras

Esta investigación planteo los siguientes objetivos específicos, diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle, analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania y diseñar un plan de negocio para la exportación de Café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle

##### 3.1.1. Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Flor del Valle

El primer objetivo fue diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle, para el cual se empleó como técnica la encuesta y como instrumento la entrevista, obteniendo los siguientes resultados.

##### ENTREVISTA

---

Pregunta 1. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico? ¿Si es si, coméntenos sus componentes, si es no, díganos a que se debe?

---

Respuesta: **La Cooperativa Agraria Flor del Valle no cuenta con plan estratégico, ¿a qué se debe?, porque somos nuevos, como te hice mención, recién estamos un año y medio casi para ser exacta, se ha fundado el 12 de diciembre del 2018 como cooperativa, se comenzó con un especialista como gerente en el área de comercio exterior, pero por motivos laborales, tuvo que dejar la cooperativa , luego ya seguimos hasta este tiempo y pues esos son los motivos, que no nos ha dejado hacer el plan estratégico, además tenemos los proyectos que se nos vienen encima y como somos un grupo pequeño , no nos alcanzamos para hacer todo. Si sería buena idea pues saber que usted nos diga, sabes que Sary, tengo un plan estratégico que te va a funcionar y apliquemos, ese es el motivo por el cual no tenemos plan estratégico.**

---

Comentario: Según la gerente la cooperativa no tiene plan estratégico porque tiene poco tiempo en el mercado y porque no tiene el equipo profesional para elaborarlo, debido a que el que posee está pendiente de la actividad cotidiana del negocio, y de proyectos productivos concursables.

---

---

Pregunta 2. ¿Cómo se realiza el proceso de acopio del café y cuánto tiempo demora?

---

Respuesta: **El acopio de café son los meses de junio, julio, agosto; setiembre ya es la raspa, son los últimos granos. Los productores traen su café para acá al local, nosotros sacamos un muestreo como tu viste. Si es por ejemplo de, si me traen una ruma de 50 sacos , tengo que sacar mi muestra de 500 gramos , pero si es de solamente de 4 saquitos, solamente saco de 300 gramos; peso 300 gramos, lo trillo como tú puedes ver ese grano oro, lo escojo en una zaranda 15, luego lo vuelto a escoger y eso lo que sobra, el restante lo peso cuanto tiene y lo divido entre 3 , ese monto me va a dar, ese número es el monto que voy a poder exportar o poder comercializar y de acuerdo a eso es el precio que se paga al productor.**

---

Comentario: la gerente describe el proceso producto de acopio del café identificando como insumo solo a la materia prima que es el café en grano, luego pasa por un proceso de selección que permitirá obtener el producto adaptado para la comercialización y/u exportación.

---

---

Pregunta 3. ¿Cómo se realiza el proceso de envase del café?

---

Respuesta: **El empacado del café es cuando llega en sacos de polipropileno. Si es un café especial y está seco lo ponemos sobre parihuelas, como base para que no capte la humedad o se pueda contaminar con cualquier cosa. Se amarran si no están tan llenos, o si no se cosen con pajarrapia, mayormente un seco lleno está en un quintal y sus kilos extras. En café pergamino un quintal equivale 55.2 kilos**

---

Comentario: el responsable indicó que los envases son un elemento clave del proceso productivo porque permiten que no se alteren la calidad del café como es el caso de los especiales

---

---

Pregunta 4. ¿Cómo se realiza el proceso de etiquetado (marcado) del café y qué marcas utilizan?

---

Respuesta: **Para la comercialización interna no es tan exquisito ese tema, pero para exportación sí. Para exportación es tu cliente quien te dice como lo tienes que marcar tus sacos. En la venta de nivel local, detallamos en la factura el peso bruto, peso neto, la tara, la humedad y también cuantos quintales te está votando y el precio que te están**

---

---

**pagando, siempre y cuando sea un café convencional, porque como te hice mención no tenemos el orgánico. En el etiquetado interno si ponemos el nombre del productos, cuando es un café especial, detallando su humedad, su finca, el nombre del productor, el rendimiento que nos da por productor y se separa.**

---

Comentario: La responsable después de explicar el packing del café, procedió a explicar el picking que es el marcado del café durante el proceso productivo, encontrando una diferencia entre el café para mercado local y de exportación además de una diferencia entre el café convencional y el orgánico.

---

Pregunta 5. ¿Cuáles son los principales operadores logísticos con los que trabaja la cooperativa y qué servicios les brinda?

---

**Respuesta: los operadores logísticos internos que nosotros utilizamos en realidad es el transporte de nuestros productores, algunos de nuestros productores tienen movilidad y se contrata el servicio de ellos mismos, teniendo un costo de 5 y 8 nuevos soles por saco, de acuerdo a la distancia hasta el centro de acopio. Utilizamos camionetas y motocars, ya que vendemos en pergamino, justo ahora que nos ha salido un contrato para vender en oro, nosotros lo llevamos a la planta procesadora que es en Bagua, lo procesamos allí y también lo estamos comercializando, pero casi por ahora no nos es tan rentable, pues el precio va y lamentablemente solo llegas a tu punto de equilibrio y no obtienes ganancia.**

---

Comentario: la gerente refiere que se contrata el servicio de los proveedores de café para el transporte interno pero que su ruta logística varía según el tipo de café que se venda haciendo mención que el café oro al requerir procesamiento, este se realiza en Bagua, pero que aun a pesar de tener valor agregado no genera los márgenes de ganancia respectivos.

---

Pregunta 6. ¿Cuentan con alguna certificación? ¿Cuáles y por qué?

---

**Respuesta: Nosotros por ahora no contamos con ninguna certificación, tenemos ya gestionando una que es el orgánico, ya que estamos sacando dinero de los socios para que puedan pagar su certificado. Normalmente un certificado orgánico son 3 años, ósea la certificadora IMO, nos dice: “ya te quieres certificar , tu eres nuevo en el mercado, el proceso es este, vas a comenzar con versión 1 que es el primer año, versión 2 que es el segundo año, con versión 3 que es un ecológico que es orgánico, pero ellos lo toman**

---

---

como el termino de ecológico, entonces nosotros viendo ese tema, si tomáramos la ley, lo que dice IMO, te das cuenta que nosotros no podríamos certificar este año, porque 2 años recién , entonces lo que hemos hecho es lo siguiente, hablando con mi equipo, tengo un especialista en certificación que tiene 5 años de experiencia, me dice, sabes que flaca , puedo hacer algo que te pueda ayudar a que saques tu certificado en un año, es un proceso llamada reconversión, acoplándonos a otra cooperativa que también está sacando su certificación, luego liberamos los datos que tenemos de nuestros productores y a todos los 50 productores van a tener su certificado orgánico, además el costo del certificado nos sale más cómodo de lo que normalmente es, también nos está saliendo con menos tiempo, así que posiblemente en el 2020 ya podamos ofertar café orgánico y podamos exportar, incluso también estaba ofertando café orgánico este año pensando que lo iba a obtener.

---

Comentario: La gerente comenta que las certificadora IMO CONTROL, tiene una propuesta que en términos de beneficios costo no le resulta conveniente para la cooperativa, pero que existe otra alternativa que es la de una certificación a través de una alianza con otra cooperativa que tiene más tiempo el proceso de certificación haciendo que un año ya se pueda ofertar café orgánico la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.

---

Pregunta 7. ¿Cómo se realiza el proceso de producción de café especial ?

---

Respuesta: **El proceso de producción va de acuerdo desde el tipo de terreno que se tiene, el tipo de suelo que se saca una análisis de suelo, se dice haber que es lo que tiene, si le falta algo a tu suelo, si tu suelo está preparado para recibir una variedad especial, porque hablamos de una variedad especial, cuando es un caturra, típico, borbon, pacamara, sarche, geisha, pero tienes que tener en cuenta que esas variedades son bien exquisitas, ósea si tú lo sembraste en un mal terreno estas invirtiendo en vano, así que todo el proceso va comenzando desde el estudio de suelo luego de allí, ya tienes tu chapola, comienzas a sembrar tu vivero, ya lo comienzas a trasladar a tu parcela, después ya tiene que pasar tu segundo año ya estas cosechando tus primeros granos. Tienes que hacer una cosecha, tienes que tener cuidado al momento de recolectar los granos, el grano tiene que ser solamente los rojitos si quieres un café especial. Pero la producción en el primer año suele ser poca, granitos, no es harto unos 10 quintales por hectárea. Al segundo año ya tiene su cosecha fuerte para que veas tu utilidad ya que con 10 quintales estás en tu punto de equilibrio. Y para el**

---

---

**especial, recolectan todo el café, todos los granos y luego contratan gente que los seleccione, cogiendo todos los rojitos, separándolos de los verdes y solamente el rojito ingresa al proceso de despulpado, llega al tanque tina, luego se lava. No lo dejan reposar para la fermentación, lo dejan con la propia melaza del café hasta el siguiente día, luego llegan a medir el tiempo de fermentación que debe tener el café para obtener una mejor tasa, luego se seca en una carpa solar en zarandas desparramados, para que no se infecte de algún insumo que pueda malograr tu calidad, luego lo traen a la cooperativa, aquí si no hacemos el mismo proceso que vez acá. Nosotros tenemos unas bolsas especiales Ecotact, unas bolsas verdes. Luego lo sellamos y los ponemos en esos sacos negros y allí se mantienen esos cafés, porque esos cafés mayormente los utilizamos para participar en la tasa de excelencia , pero son de pocos productores.**

---

Comentario: el proceso de producción al ser un cultivo agrícola inicia en la siembra, por lo que es imprescindible la inversión en un estudio de suelo y también en relevante considerar el horizonte de evaluación económica porque el cultivo se puede cosechar después de 2 años de ser sembrado en la parcela, pero que el primer año los ingresos apenas cubren los costos debido al bajo rendimiento. Para el cuarto año ya se vería que los ingresos serían mayores que los costos. Una vez obtenido esa producción pasa por un proceso de fermentación ecológico el cual emplea su propia melaza, posteriormente debe ir a un proceso de secado y luego de selección para su posterior envasado.

---

---

Pregunta 8. ¿Cuáles son las variedades que utiliza para la elaboración de café especial?

---

**Respuesta: Las variedades son múltiples, por no decir bastantes, pero las que utilizamos nosotros acá en la cooperativa, tenemos: Caturra, Típico, Pache, Pacamara, Geisha. En total 5 variedades.**

---

Comentario: las variedades a las que hace referencia la gente en la entrevista son escasas porque requieren de un suelo compatible y altura pues al no serlo sería una inversión perdida su siembra

---

---

Pregunta 9. ¿Para el primer año de ejecución del plan de negocio, cuantos contenedores o kilos espera exportar?

---

**Respuesta: Un promedio, estimo de unos 3000 quintales. Sumando todas las estimaciones de los cupos, si llenamos unos 5 a 6 contenedores para este año de café**

---

---

convencional, en sacos de 69 kilos con café orgánico con un promedio de 70 de rendimiento con grado 1, 275 sacos en un contenedor de 20. Así estamos pensando exportar, yo alegre y contenta con exportar 6 contenedores. Nosotros tenemos 2 opciones para el envío, hacerlo en Bagua que el costo es un poco menos o hacerlo en Chiclayo que el costo es un poquito más elevado, creo que por lo que pagan tributos. Nosotros vamos a procesar en Bagua, de Bagua lo llevamos ya en oro el café verde. Ya están llenados en sacos de yute, marcados ya, con el código del productor, el código orgánico y de comercio justo, si lo son. Lo embarcamos allí, una carga de 275 sacos en un camión. Se lleva hasta Paita, pero antes SENASA va a verificar el producto para que me pueda emitir mi certificado fitosanitario, después de eso ya me voy a Paita con mi operador logístico. Estamos pensando en utilizar PML, que si tiene experiencia con café, que casi todas las cooperativas por acá trabajan con ellos y pues también trabajos con DHL para el envío de muestras.

---

Comentario: La gerente refiere que la exportación sería de uno a seis contenedores dependiendo de si el café es orgánico o convencional, y la ruta logística para el procesamiento y la ruta de exportación dependería del mercado de destino.

---

Pregunta 10. ¿Cómo dan a conocer su producto?

---

Respuesta: **Notros damos a conocer nuestro producto a través de ferias nacionales, el año pasado participamos en la feria patronal de Jaén, nos invitan. También se está pensando este año participar en la feria de Rodríguez de Mendoza, que mayormente es todo lo que es café, participan cooperativas de Rodríguez, Bagua, Lonya, Chachapoyas y hasta vienen de San Ignacio. Y hay otra feria que se va a realizar este 18 de octubre en Jaén llamada FIME, de esa manera, a través de ferias nacionales. También a través de cafeterías nacionales también le vendemos café tostado y molido con nuestro logo. También a través de nuestros conocidos, brochure, Facebook, y pagina web que ya se va a lanzar.**

---

Comentario: La gerente refiere que la cooperativa está acostumbrada a participar en ferias, lo cual haría más fácil la participación en una feria en el exterior o una feria nacional de mayor envergadura como lo es la exproalimentaria. También reconoce la importancia de participar en ferias especializadas en la oferta de café, sin dejar de lado el marketing digital, que es a través de las redes sociales y una pronta página web.

---

---

Pregunta 11. ¿Qué requerimientos sobre la calidad del producto solicitan sus clientes?

---

Respuesta: **Nosotros tenemos 2 tipos de clientes. Los clientes que quieren calidad y los clientes que quieren volumen, no les importa solo quieren tasa limpia por ultimo.**

**Nosotros cuidamos mucho a los que quieren solamente calidad, porque son poquitos, pero pagan bien, porque estamos hablando de una tasa de 84, me están dando 700 soles, a veces me dan más o a veces me dan menos. Son tasas que compensan el esfuerzo del productor. Pero es difícil que llegue a 90, mira en Chanchamayo, Villa Rica, Cuzco he visto esas tasas. Los clientes de especial buscan calidad, buena tasa, que tengan buen color, buen olor y una humedad de 11.5. Por el lado de los que compran volumen, solo me piden tasa limpia, nada de fenol, nada de mogo y se fijan en el rendimiento ya que define el precio.**

---

Comentario: El café tiene como indicador de calidad los niveles de tasa en puntos, haciendo referencia que un café de 84 puntos de tasa tiene una muy buena calidad para estos clientes, los cuales demandan poco pero que tienen mayor margen de ganancia.

---

---

Pregunta 12. ¿Considera que la cooperativa tiene la capacidad de atender la demanda de los volúmenes y estándares mínimos de exportación de café especial?

---

Respuesta: **Si, porque lo trabajamos como micro lotes, lo trabajamos desde el productor. Ya seleccionamos, por ejemplo, nosotros ya sabemos quién tiene catimor, caturra, típico, pacamara, quien tiene las variedades que, si me van a dar resultados positivos, cubriendo una 1 toneladas máximo de café especial.**

---

Comentario: Esta respuesta sumada a la calidad serian una gran fortaleza para la exportación de café especial a Alemania, que requiere calidad.

---

---

Pregunta 13. ¿Cómo financian la producción y comercialización de café especial?

---

Respuesta: **Nosotros estamos dando un adelanto a nuestros socios que sabemos que tienen café especial de 200 soles en diciembre, solo a los que tienen café especial, por campaña para la producción. Con respecto a la comercialización, nosotros buscamos entidades financieras para que nos puedan dar dinero, nosotros pagamos una tasa de interés a esa entidad para poder pagarle al productor. Por ejemplo, si el productor vende su café es porque tiene la necesidad de pagar a sus peones, de pagar su comida, su familia, entonces esos gastos tenemos cubrirlo a través de las entidades. En este año**

---

---

**nos está cofinanciando la caja Trujillo, nos ha dado un desembolso y estamos pensando este año que posiblemente se pueda hacer contratos y trabajar con ROOT CAPITAL, que es una entidad que cofinancia a JUMAR, MONTAÑA AZUL, eso es lo que se quiere pues pagamos muchos interés con Caja Trujillo.**

---

Comentario: Se refiere que la cooperativa ya está acostumbrada a trabajar con el dinero de otros y no solo con el aporte de capital propio, lo cual es favorable para el plan de negocio desde la óptica financiera. Pero hay que considerar que para ser financiado por ROOT CAPITAL, la empresa debe estar certificada con FEARTRADE. Por otro lado una caja municipal tiene una tasa efectiva anual de un 23% con garantías reales si es que optamos por ese otro financiamiento. También se debe recomendar trabajar con créditos de pre y post embarque que tiene una tasa de un 1.25% con un tiempo de uno a tres meses, siempre y cuando se tenga contratos de compra internacional.

---

---

Pregunta 14. ¿Cuáles son sus expectativas de su exportación futura de café especial?

---

**Respuesta: Estamos apuntando al mercado de E.E.U.U ya que este un país que consume bastante y sabe, es educado, ósea sabe valorar un producto bueno, por ejemplo, también estamos apuntando a Arabia Saudita, que también es un buen mercado y valora. Korea también, pero es bien difícil ese mercado por el tema de sellos. Por ejemplo, Estados Unidos solamente te pide, buenas practicas, FDA, Orgánico y comercio justo, no están difícil, en cambio Korea es bien tedioso con los sellos. En Europa también tenemos expectativas pero no tenemos el lugar exacto, pero sería bonito que usted nos traiga una alternativa y que nos digan, sabes que en este país te da más y si nos traen un cliente mucho mejor.**

---

Comentario: Las expectativas de un agente económico dependen de su información disponible por lo que al tener una nula información del mercado Europeo, toma relevancia la formulación del presente plan de negocios que busca brindar información para la cooperativa flor del valle a la exportación hacia el mercado Europeo considerando que Alemania pertenece a la Union Europea, tendría acceso a otros 27 mercados.

---

---

Pregunta 15. ¿Cuáles son las características (físicas o de calidad) del café especial y qué diferencia tiene de un café convencional?

---

---

Respuesta: **Como te hice mención el convencional es un café no certificado**, puede haber cafés especiales convencionales y también puede haber cafés especiales certificados. **En el café especial no convencional, la diferencia es que tu cliente te dice sabes que véndeme tu café, me gusta, no me importa que me des sin sellos, quiero tu café acá. Pero hay otros que dicen es buen café, me gusta, pero necesito que ese café especial de buena tasa esté con el certificado orgánico y comercio justo, esa es la diferencia. Ahora las características físicas y de calidad, tiene que tener buen color, buen olor y tiene que tener una humedad de 11.5 y ese café es llevado a una cata. La cata está responsable de un joven que tiene grado “Q”, que es un grado que no cualquier persona lo puedes tener y él te da tu certificado de calidad, que tu adjuntas diciendo que es la misma calidad que le has enviado en la muestra de tu café especial, allí viene el trabajo desde el productor, si es exportado va codificado y va el nombre del productor de quien se está comprando, el precio que te están pagando, las primas por el comercio justo y el orgánico. Incluso en algunas cooperativas hacen que el mismo productor y el gerente firmen la factura.**

---

Comentario: puede haber cafés especiales convencionales y también puede haber cafés especiales certificados. Teniendo una humedad de 11.5

---

Pregunta 16. ¿Cuánto debe ser el rendimiento para ser considerado café especial?

---

**Respuesta: Es lo gracioso, porque un caturra no tiene gran rendimiento físico, es pequeño el grano, no da tanto rendimiento físico, llegando a las justas a 68, pero tiene una tasa excelente. Entonces el rendimiento físico te ayuda a saber cuánto café exportable vas a tener, si vas a necesitar más o menos. Por ejemplo, si tú tienes café de 76, vas a decir que vas a necesitar menos café, pero si tienes un café de 50 de rendimiento que ya no hay, vas a necesitar mucho más café de 76. El detalle que en el especial el rendimiento físico no es tan prescindible, sino que es importante lo que tu cliente pruebe**

---

Comentario: El rendimiento físico de una café especial es de un 64.6, lo cual no es tan relevante porque prima la calidad sobre el volumen.

---

---

Pregunta 17. ¿Su cantidad de café especial ha crecido en los últimos 2 años? ¿En qué porcentaje?

---

**Respuesta: No ha crecido, se mantiene, porque todos los socios nuevos que han ingresado tienen Catimor, por el tema de la roya. Catimor te vota más grano grande. Y el productor acá está acostumbrado a que le paguen por rendimiento, porque para la cata tienes que esperas de 2 a 3 días y tu traes tu lote a vender, entonces no se ha incrementado.**

---

Comentario: La cantidad de café a proyectar por el plan de negocio debe considerar que es difícil incrementar la disponibilidad de materia prima por las razones anteriormente señalas por la gerente.

---

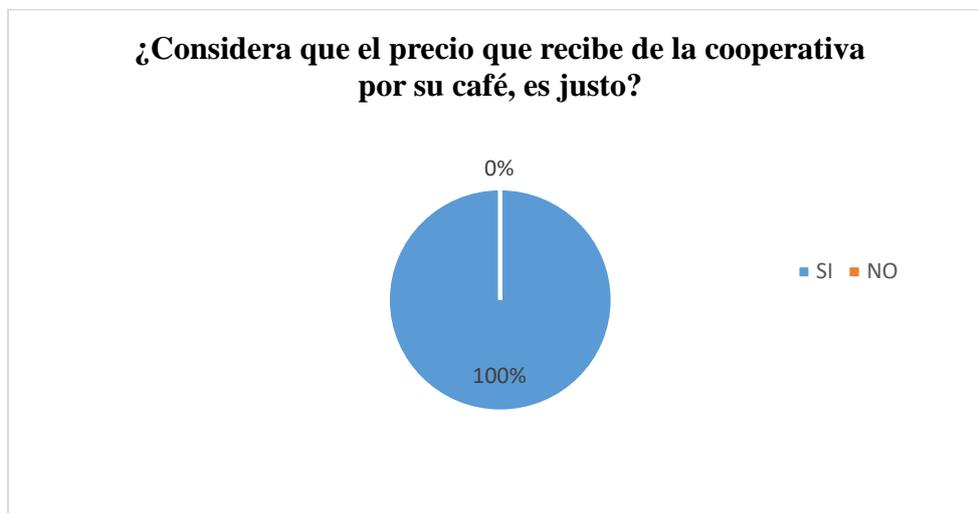
### **Análisis de resultados.**

Con lo que respecta a los resultados adjuntados en la entrevista al gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle, que buscaron el diagnóstico de la capacidad de la producción de café especial de dicha Cooperativa. Se obtuvo que, el no contar con un plan estratégico dificulta la reorganización y cumplimiento de objetivos de la cooperativa. acompañada a la vez de un proceso exhaustivo de selección en los meses de cosecha (junio a septiembre), permitiendo obtener un producto adaptado para la exportación, pudiendo mejorar el envase ya que es un componente clave, para la diferenciación entre el café para mercado local y de exportación, además de una diferencia entre el café convencional y el orgánico; la cooperativa objeto de estudio contrata el servicio de transporte interno, para un café con certificación orgánico. La inversión inicial que se realiza en un estudio de suelo, se puede recuperar después de 2 años de ser sembrado, además que en el primer año de cosecha los ingresos apenas cubren los costos incurridos. Al cuarto año (segundo año de cosecha) ya se vería que los ingresos serían mayores que los costos, adicionalmente un proceso de fermentación ecológico el cual emplea melaza del café, posteriormente debe ir a un proceso de secado y luego de selección para su posterior envasado. las variedades, requieren de un suelo compatible y altura pues al no serlo sería una inversión perdida su siembra. de uno a seis contenedores dependiendo de si el café es orgánico o convencional, y la ruta logística para el procesamiento y la ruta de exportación dependería del mercado de destino. en ferias, marketing digital. acostumbrada a trabajar con el dinero de otros y no solo con el aporte de capital propio, También se recomienda trabajar con créditos más cómodos con mínimos intereses, para financiar su producción y por ende aumentar su producción.

## ENCUESTA

### 1.- ¿Considera que el precio que recibe de la cooperativa por su café, es justo?

Figura 1 ¿Considera que el precio que recibe de la cooperativa por su café, es justo?



De acuerdo con la pregunta número 1, el 100% de la población manifiesta que es justo el precio que recibe por su café, pues la cooperativa vela por proporcionar el precio justo y el crecimiento sostenido de sus socios agricultores.

### 2.- ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la cooperativa?

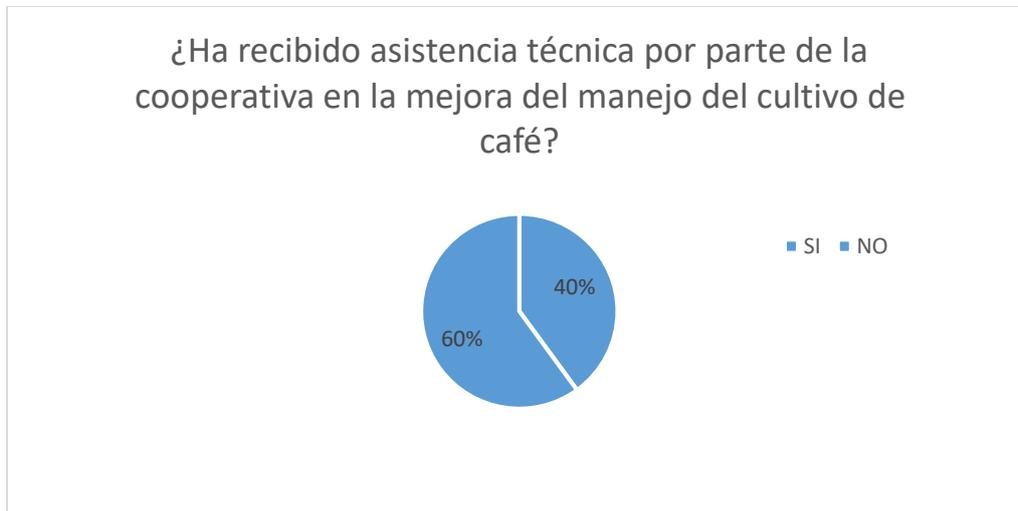
Figura 2 ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la cooperativa?



En la pregunta número 2, el 100% de la población manifiesta que no ha recibido capacitaciones por parte de la cooperativa, teniendo pendiente de manera imperiosa dicha charla, que es de vital importancia para el bienestar de sus cultivos.

### 3.- ¿Ha recibido asistencia técnica por parte de la cooperativa en la mejora del manejo del cultivo de café?

Figura 3 ¿Ha recibido asistencia técnica por parte de la cooperativa en la mejora del manejo del cultivo de café?



De acuerdo con lo manifestado en la pregunta número 3, solo el 40% de los socios ha recibido asistencia técnica sobre el manejo de sus cultivos, mientras el otro 60% no. Debido a que el asesor encargado de esa charla es particular y en ocasiones se encuentra de viaje.

### 4.- ¿Se siente satisfecho perteneciendo a la cooperativa?

Figura 4 ¿Se siente satisfecho perteneciendo a la cooperativa?



El 100% de los socios se encuentra satisfecho de pertenecer a la cooperativa, pues esta misma se ha encargado de colocarlos en una zona de confort, ya sea por el precio que recibo y por proyectado por la cooperativa.

## 5.- ¿Considera que con la venta de café ha mejorado su calidad de vida?

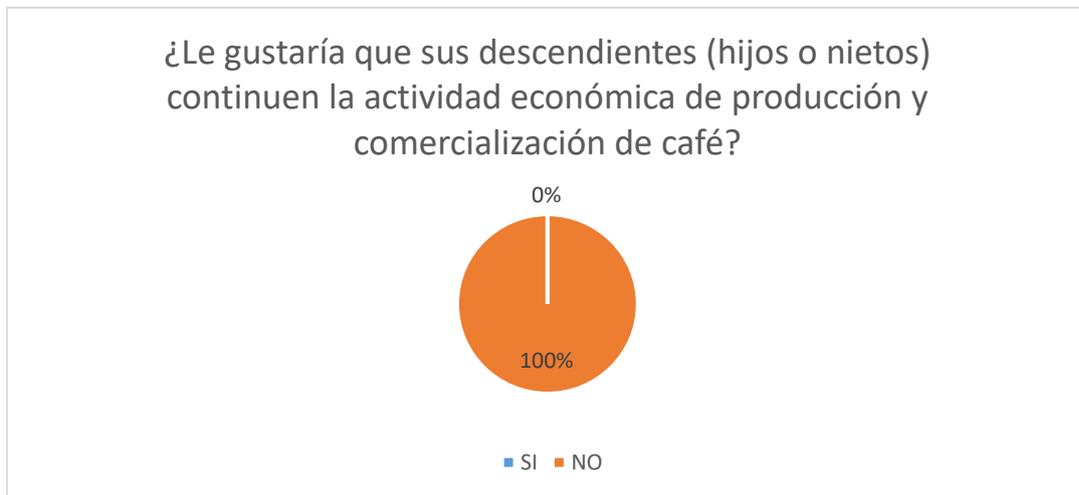
Figura 5 ¿Considera que con la venta de café ha mejorado su calidad de vida?



El 50% del total de los encuestados manifiesta que, si ha mejorado su calidad de vida, pudiendo adquirir distintos productos, mientras que el otro 50% afirma lo contrario

## 6.- ¿Le gustaría que sus descendientes (hijos o nietos) continúen la actividad económica de producción y comercialización de café?

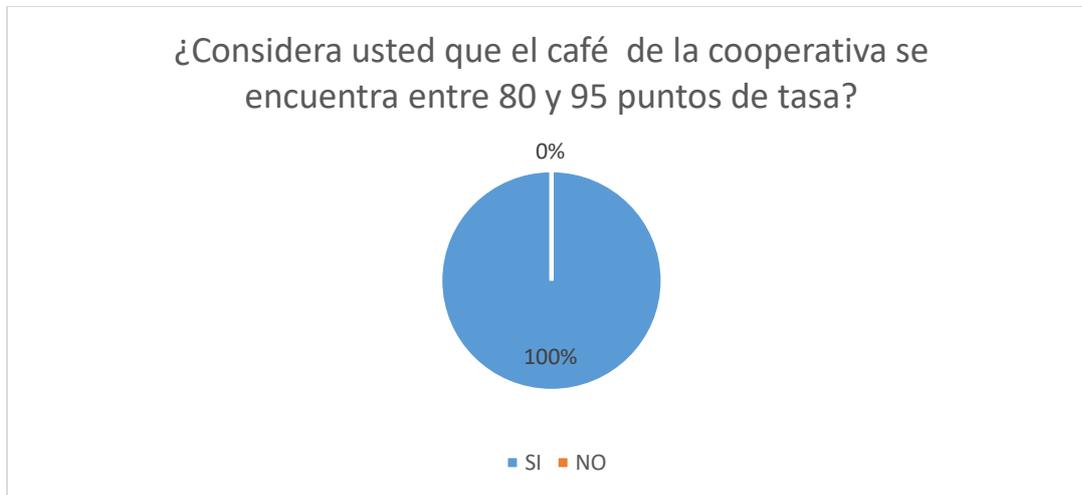
Figura 6 ¿Le gustaría que sus descendientes (hijos o nietos) continúen la actividad económica de producción y comercialización de café?



El 100% de la población desaprueba que sus descendientes practiquen esta actividad agrícola, viéndola de forma negativa para su calidad de vida.

**7.- ¿Considera usted que el café de la cooperativa se encuentra entre 80 y 95 puntos de tasa?**

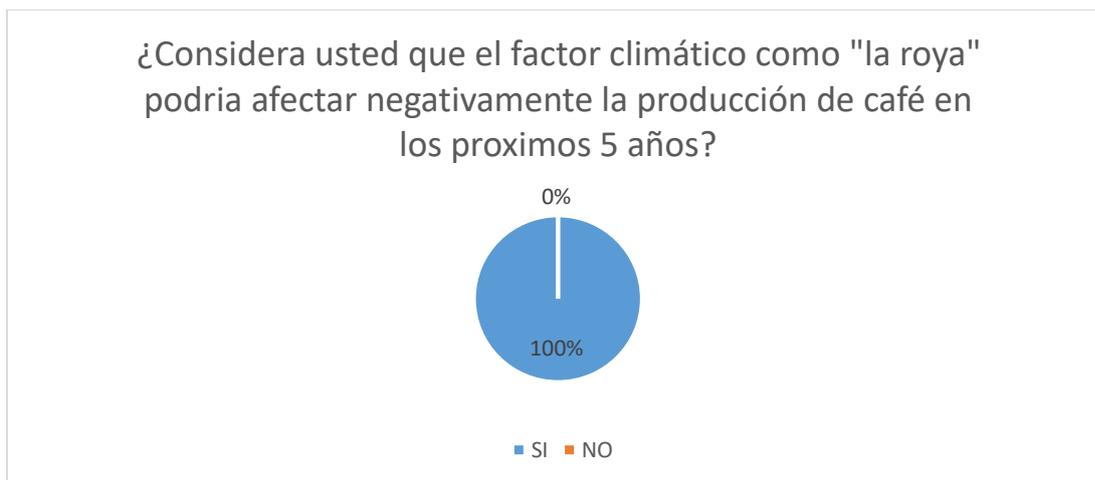
*Figura 7 ¿Considera usted que el café de la cooperativa se encuentra entre 80 y 95 puntos de tasa?*



El 100% de la población afirma que la cooperativa produce un café de calidad, entre las tasas de 80 y 95.

**8.- ¿Considera usted que el factor climático como "la roya" podría afectar negativamente la producción de café en los próximos 5 años?**

*Figura 8 ¿Considera usted que el factor climático como "la roya" podría afectar negativamente la producción de café en los próximos 5 años?*



El 100% de la población afirma que esta plaga afectaría sus cultivos de forma devastadora, estancando su producción y ganancia.

## 9.- ¿Sus campos de cultivo tienen certificación orgánica o Fair Trade?

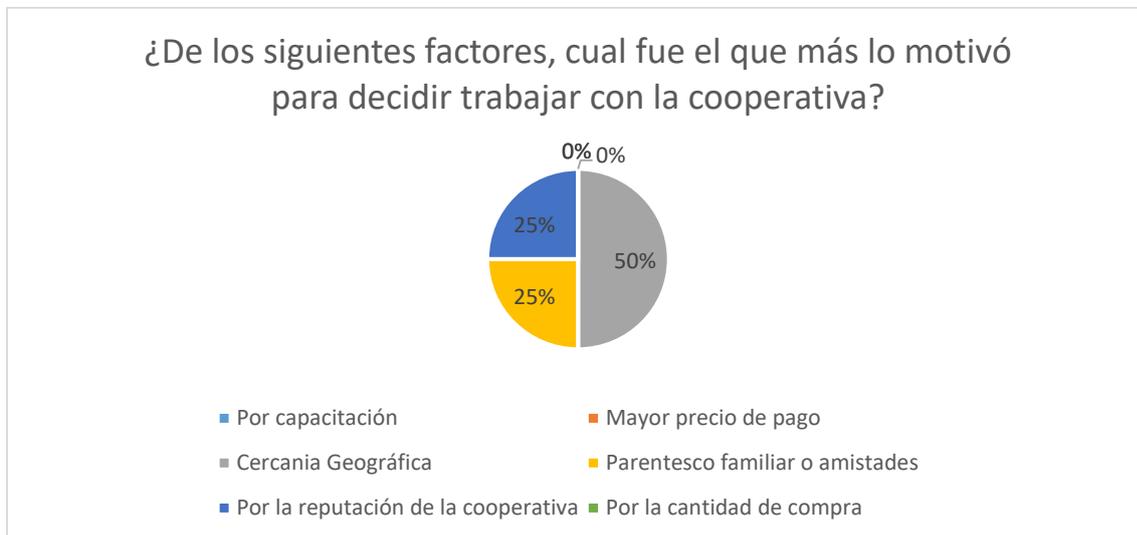
Figura 9 ¿Sus campos de cultivo tienen certificación orgánica o Fair Trade?



El 100% no cuenta con certificación Fair Trade, dato preocupante, ya que, si se quiere llegar a exportar, este certificado es relevante para conseguir un pago justo a la cooperativa.

## 10.- ¿De los siguientes factores, cual fue el que más lo motivó para decidir trabajar con la cooperativa?

Figura 10 ¿De los siguientes factores, cual fue el que más lo motivó para decidir trabajar con la cooperativa?



El 50% del total, decidió trabajar con la cooperativa por la cercanía geográfica en la que se encuentra, pues no costaría mucho llevar sus cosechas al centro de acopio. El otro 25% decidió asociarse por la reputación de la cooperativa, ya que el marketing boca a boca de los agricultores le dio buena imagen sobre el clima laboral, y finalmente el ultimo 25% se asoció a la cooperativa por el parentesco familiar o amistades que recomendaron a la cooperativa Flor del Valle.

## **Análisis de resultados.**

En la cooperativa Flor del Valle más del 50% de sus miembros decidió trabajar con ellos por la cercanía geográfica que tienen, acompañadas de factores como la reputación y recomendaciones por familiares, sus socios se sienten satisfechos perteneciendo a esta entidad pues se valoran sus cultivos, pagándoles el precio justo por su esfuerzo y dedicación; a la vez es contra restada por la falta de asistencia técnica y capacitaciones a sus socios sobre el manejo del café y plagas como la Roya. La mitad socios a la vez consideran que dedicarse al cultivo de café ha mejorado su calidad de vida, mientras que la otra mitad, considera que no ha visto mejoras y se ha mantenido igual, rechazando que sus descendientes sigan con esta actividad de producir café, a pesar de que el café cosechado está entre los 80 y 95 puntos de tasa, considerándose en calidad un producto altamente exportable. Cabe resaltar que por motivos de acreditaciones y procesos no cuentan con una certificación Fair Trade por el momento, pero si con una IMO, acreditando la vigente transparencia y garantía en la producción de su café.

### **3.1.2 Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania.**

El segundo objetivo fue analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania, para el cual se empleó como técnica la encuesta y como instrumento la entrevista, obteniendo los siguientes resultados.

**Lic. Nikolays Lizana Guevara**

#### **2. ¿Qué documentos se necesitan para la exportación de café especial al destino de Alemania?**

Cuando hablamos de documentos para ingresar a Alemania, los documentos de destino que se requieren para exportar, son lógicamente el certificado de origen, en este caso debes tener el certificado de la dirección de salud. En la misma Unión Europea, ellos tienen su propio organismo que es el instituto de salud alimentaria, ellos mismo te deben emitir la certificación, pero usualmente lo trabaja el importador desde allá, debido a que te piden como requisito algún otro aval, que hayas trabajado Global Gap o que hayas ya tenido el certificado de sanidad del país de origen, en tu caso sería el certificado de Senasa.

### **3. ¿Cuáles son los requerimientos del cliente internacional para importar café peruano?**

Alemania cuando se trata de requisitos, debemos saber que pertenece junto con 28 países a la Unión Europea. Todos tienen los mismos requisitos para importar café, al igual que Francia o España. Por ende, las medidas arancelarias y para arancelarias para todos los países es igual, porque al ser una unión económica requiere que sean una unión aduanera. Entonces, ¿cómo nosotros podemos llegar a saber estos requisitos detallado? Recordar que el café es un commodity, no es un novel food; usted puede obtener los requisitos detallados en lo que son las páginas de export desk, solamente con la partida nacional, que serían de 6 dígitos del café. Usted puede tener todos los requisitos que son para exportar café en grano verde, porque usted también podría tener café tostado, entonces el café en grano verde va a tener todos los requisitos. Hay que saber que actualmente en noticias, la tendencia es proteger este tipo de productos del cadmio que es un metal pesado que está totalmente prohibido, sus cantidades están muy reguladas, para que el café no contenga cadmio, eso sobre todo en el tema de los requisitos o temas de restricción de las medidas para arancelarias. Por otro lado, lógicamente tener certificaciones; para ingresar a un mercado como Alemania es fundamental que usted posea la certificación Global Gap.

### **7. ¿Qué requisitos debe cumplir un mercado exterior para ser pre seleccionado como mercado objetivo para la exportación de café especial?**

Los requisitos están determinados por el tamaño de las importaciones que debe tener este país, el precio que paga a nivel internacional. Otros requisitos que se deben utilizar como criterios es la cantidad exportada del país de origen hacia el país de destino y también el precio que paga haya específicamente el país de destino al país de origen del café; eso es muy fundamental estudiarlo como pre selección de mercado objetivo y terminar escogiendo a 2 o 3 países, recomendando tener pre seleccionado a 2 o 3 países para luego llevarlos a una etapa de selección.

### **8. ¿Qué tipos de envases se pueden utilizar para la exportación de café especial al destino de Alemania?**

Los envases de café especial de grano verde deben ser en bolsas de plástico hermética, debiendo tener un cintillo para asegurar la bolsa y luego esto debe ser puesto en lo que es un saco de yute. La recomendación ante el grado de humedad del café, evitando pasar del 12% de humedad, por tanto, un café de calidad esta entre los 10% y 12% de humedad. Cuando el café supera los 12% de humedad es un café malo, por eso es que debe hacerse muy bien el proceso

de secado del café antes de envasar. Una vez que se envasa en la bolsa, luego se pone en el saco de yute, posteriormente se cose y ya lo tiene listo. Recordar que el café se exporta en contenedores secos o también llamados dry container, este puede ser recubierto con bolsas de aluminio procediendo luego a poner los sacos. Por último, se utiliza un proceso de marcado en los sacos y también se debe enzunchar los sacos apilados en el palet.

### **16. ¿Cuáles serían los requisitos no gubernamentales que debe cumplir una empresa previa a la exportación de café especial?**

No gubernamentales tenemos acá certificaciones como por ejemplo la Global Gap para el mercado alemán o europeo, también tenemos la NTP, la norma técnica productiva, tenemos también la certificación orgánica o Fair Trade, estas certificaciones ayudan mucho al precio del café y son certificaciones no gubernamentales, ósea no son obligatorias. También es importante una certificación UTZ y la Rain Forest. El ministerio de producción a través de su órgano especializado, el instituto de calidad, también llamado el INACAL, viene trabajando una certificación específica para el café. Actualmente existe un gremio llamado la cámara de productores cafetaleros, tanto nacional e internacional, por eso, el estar relacionados con estos requisitos no gubernamentales, si podría garantizar un éxito en la exportación de café especial.

**Mg. Fracisco Morales Bermudez Pedraglio**

### **2. ¿Qué documentos se necesitan para la exportación de café especial al destino de Alemania?**

Hay que rastrear un poco siicex, en cuya página tienes bien claro, en la parte izquierda dice, regulaciones. Esos son los requisitos, además salen con la bandera y pues para todos los países de la Unión Europea, son los mismos, tú tienes que cumplir con todos esos documentos, porque si no cumples con todos esos documentos simplemente no ingresas a Alemania, sino a ningún país de la Unión Europea.

### **3. ¿Cuáles son los requerimientos del cliente internacional para importar café peruano?**

Hoy en día son los sellos de calidad y certificaciones, no solamente lo orgánicos, sino también los sostenibles, eso te va a diferenciar de todo el mundo. Hoy día la gente se fija en eso y nunca te olvides de una cosa, que, si bien apuntas al mercado de personas de más edad, también tienes que apuntar al millennials y al centennials, que es la juventud de 20 a 45 años, porque ellos se fijan en el sello, son otro tipo de consumo, porque ellos quieren el respeto al medio ambiente, al trabajador y compran on-line.

Las certificaciones, regularmente lo que piden son cafés especiales o cafés que tengan certificaciones, entonces lo mínimo por allí que puede pedir es un orgánico, luego le puedes sumar un Fair trade, luego le sumas un UTZ, entonces cuantas más certificaciones tienes, tu café es mucho más la aceptación en el mercado de destino.

### **7. ¿Qué requisitos debe cumplir un mercado exterior para ser pre seleccionado como mercado objetivo para la exportación de café especial?**

Tú tienes que saber que un país puede cumplir el rol de comercializador en todo el bloque comercial seleccionado, por ende, Alemania cumple todos los requisitos para ser pre seleccionado como mercado objetivo para la exportación de café especial.

### **8. ¿Qué tipos de envases se pueden utilizar para la exportación de café especial al destino de Alemania?**

Si hoy día no va biodegradable está muerto, lo que hay que buscar es que este a la vista, que sea un café que se vea saludable y orgánico, sino no lo van a comprar. Hoy día son muy exigentes en el mercado por los puntos de vista que hemos hablado, las certificaciones, eso dice todo por ti. Es la lectura de todo el producto.

### **16. ¿Cuáles serían los requisitos no gubernamentales que debe cumplir una empresa previa a la exportación de café especial?**

Muy simple, desde que te dan el primer certificado Global Gap, hasta que tu consigues las certificaciones adecuadas, sostenibles y orgánicas. Si quieres ser diferenciado por la competencia tienes que tener esos sellos. La trazabilidad con los sellos es básica.

**Mg. Danna Jiménez Boggio**

### **2. ¿Qué documentos se necesitan para la exportación de café especial al destino de Alemania?**

En el caso de café necesitas, tu factura comercial, necesitas tu certificado de origen, porque tenemos con Alemania lo de la Unión Europea, el TLC con la Unión Europea. Necesitas tu certificación ICO, que es una certificación especial para el café. Fitosanitario en algunas ocasiones algunos clientes te solicitan el certificado fitosanitario, tienes tu BL, que es tu documento de transporte y en algunas ocasiones te solicitan 2 documentos más, uno es el certificado de peso y el otro es packing list.

### **3. ¿Cuáles son los requerimientos del cliente internacional para importar café peruano?**

Las certificaciones, regularmente lo que piden son cafés especiales o cafés que tengan certificaciones, entonces lo mínimo por allí que puede pedir es un orgánico, luego le puedes sumar un Fair trade, luego le sumas un UTZ, entonces cuantas más certificaciones tienes, tu café es mucho más la aceptación en el mercado de destino.

### **7. ¿Qué requisitos debe cumplir un mercado exterior para ser pre seleccionado como mercado objetivo para la exportación de café especial?**

Para seleccionar un mercado hay varios sistemas, uno de ellos es por ejemplo lo del Scribd, entonces dentro de los parámetros que hay que estudiar de ese mercado es, sus niveles de inflación, el precio del producto en el mercado mismo, si es que tiene regulaciones no arancelarias, porque puede ser que tengamos un TLC, como el caso de Alemania, que el café puede ingresar a un arancel 0, pero sus restricciones no arancelarias como fitosanitarias sean mayores, por ejemplo, problemas como esos los tenemos con Brasil, los tenemos con Chile, que tienen niveles de barreras arancelarias muy altas, entonces un poco complicado entrar a esos mercados, por eso hay que estudiar bien eso para ver si es un mercado meta. Algunos indicadores como la estabilidad política, PBI, crecimiento económico, también pueden influir en esa decisión.

### **8. ¿Qué tipos de envases se pueden utilizar para la exportación de café especial al destino de Alemania?**

En el caso de grano verde tienes básicamente 2 tipos de envíos, uno que es en sacos de yute, estos sacos de yute son de 69 kilos cada uno y van pues debidamente marcados, porque tiene que tener su marca allí y la otra es a granel, en el caso de granel va directamente forrado al contenedor, pero no utilizas sacos, sino el grano va directamente al contenedor.

### **16. ¿Cuáles serían los requisitos no gubernamentales que debe cumplir una empresa previa a la exportación de café especial?**

El cumplimiento de sus parámetros, por ejemplo, para un embarque de café siempre se suele enviar primero una muestra, si tu envías una muestra al cliente, el cliente va, la prueba y luego de su aprobación recién envías el embarque.

**Mg. Rogger Morán Santamaría**

**2. ¿Qué documentos se necesitan para la exportación de café especial al destino de Alemania?**

Los documentos que necesitan son, bueno un registro sanitario si es para comercialización o consumo directo, si es para el tema de exportación solo se necesita un registro fitosanitario, certificado de origen para que puedan verificar efectivamente que, si es 100% peruano, para que pueda liberarse de algunos aranceles al momento en que llega a Alemania. Otro de los documentos que solicitan siempre son, la DAM, la lista de empaque, reserva del booking, los BL's, el manifiesto de carga general y des consolidado por el tema del transportista por el agente de carga internacional.

**3. ¿Cuáles son los requerimientos del cliente internacional para importar café peruano?**

Que sea un café orgánico, que tenga certificación Fair Trade y Global Gap y también la certificación UTZ, esos son los requisitos que piden los clientes en el tema de certificaciones voluntarias, las obligatorias son las que siempre te pide el estado y debes de estar de acuerdo con ellas.

**7. ¿Qué requisitos debe cumplir un mercado exterior para ser pre seleccionado como mercado objetivo para la exportación de café especial?**

Número uno, que el mercado este comprando a nivel mundial con una participación y crecimiento muy elevado a lo que está se está comprando en el Perú, los acuerdos comerciales que tiene con el Perú, las barreras arancelarias y no arancelarias. También el ver los destinos comerciales, factores económicos, posición geográfica y de allí sacar una ponderación y seleccionar mercado objetivo

**8. ¿Qué tipos de envases se pueden utilizar para la exportación de café especial al destino de Alemania?**

Mayormente lo que vemos es que Perales Huancaruna es uno de los principales exportadores de café a Alemania, justamente se encuentra primero en el ranking según la información de infotrade y los tipos de envase para exportar son los sacos o big bag, no sacos de yute.

## **16. ¿Cuáles serían los requisitos no gubernamentales que debe cumplir una empresa previa a la exportación de café especial?**

Los requisitos no gubernamentales están relacionados con los requisitos que te pide el mercado de destino, en pocas palabras certificaciones.

### **Resultado de las entrevistas**

Con lo que respecta a los resultados obtenidos en las 5 entrevistas a expertos en planes de negocios para la exportación de café al destino de Alemania, que buscaron como segundo objetivo analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. Se obtuvo que, los requerimientos solicitados del mercado de Alemania o del cliente internacional para importar café, depende inicialmente de que si su país está en un nivel de integración económica, para los requerimientos gubernamentales y que además se requiere los no gubernamentales, como el orgánico y el Fair Trade; los documentos necesarios para la exportación de café especial a cualquier destino son, como primera medida, el certificado de origen, fitosanitario, BL, factura comercial y packing list, pues en la actualidad son vigentes los TLC's con la gran mayoría de países y eso es fundamental. Como segunda medida, certificaciones como Global Gap o ICO, son parte fundamental para dar una señal de sostenibilidad con el medio ambiente y agricultores. Fijándose en las barreras arancelarias, así como también en la cantidad de toneladas en importaciones de café que tenga dicho mercado y ver en segundo plano, si puede cumplir el rol de comercializador. Luego de tener esas bases, indicadores como PBI, crecimiento económico y estabilidad política, juegan un rol importante en la posible pre selección de dos o máximo tres mercados alternativos; los envases que se pueden utilizar para la exportación de café, son en su mayoría bolsas de plástico herméticas, dentro de sacos de yute con cintillo, pensando 69 kilos máximo, evitando sobre pasar el 12% de humedad; los requisitos no gubernamentales que debe cumplir una empresa previa a la exportación de café son en su mayoría certificaciones como UTZ o Rain Forest.

### **3.1.3 Diseñar un plan de negocio para la exportación de Café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.**

El tercer objetivo fue diseñar un plan de negocios para la exportación de café, el cual se logró empleando como técnica la encuesta (como instrumento la entrevista) y la revisión

documentaria (información secundaria), que permitieron calcular los dos indicadores propuestos (Plan Estratégico y gestión del recurso humano) de la dimensión administración.

**Lic. Nikolays Lizana Guevara**

**1. ¿Por qué debería considerarse Alemania como un buen mercado para exportar café?**

Alemania es un mercado para elegirlo; hay que tener claro que es un proceso, un estudio de selección, en este caso el estudio de selección como primera medida debe ver la cantidad de café que viene comprando y que viene pagando en una serie de tiempo el país de Alemania, esta relación es muy importante. Como segunda medida, después de evaluar la cantidad y el precio debemos ver cuánto café le exporta el Perú a Alemania y el precio que paga Alemania a las importaciones de café peruano, y como tercera medida se debe evaluar ciertos factores como, por ejemplo, su economía, su PBI per cápita, su población, su apertura comercial, estas variables son muy importantes. Recordar que Alemania tiene en promedio unos 80 millones de habitantes, si bien su tasa de natalidad es negativa, para un plan de negocio no es tan relevante como lo es su tasa de crecimiento poblacional, que en Alemania es positiva. Tiene un ingreso de PBI per cápita alrededor de unos 60 mil dólares, sobre pasando al de Estados Unidos de 56 mil dólares, si se compara en términos de ingreso. Cabe recordar que nuestro país Perú solamente tiene 6 mil dólares de PBI per cápita. La apertura comercial también es importante, significan las exportaciones más las importaciones, todo dividido entre el producto bruto interno. Alemania en promedio tiene una apertura comercial alrededor de un 30%, esto nos dice que es un mercado interesante porque está abierto actualmente para el comercio exterior. La otra variable que debemos analizar es el riesgo país que tiene Alemania, según reconocidos analistas establecen que Alemania tiene un riesgo país “A” o “AB”, eso significa que Alemania es el país de Europa con menor riesgo país, solamente comparable con Estados Unidos, incluso el riesgo país de Alemania en términos porcentuales o en términos de puntos básicos, es considerado para calcular los bonos del tesoro público de otros gobiernos, entonces por eso

Alemania es un buen mercado debido al bajo riesgo país que tiene, entonces esos indicadores nos dan a entender que Alemania es un buen mercado para exportar. Por otro lado, la cercanía geográfica siempre debe ser comparada con otros países. Para llegar a Alemania en términos logísticos y basada en transporte marítimo, promedia en transit time unos 22 días, llegando primero al puerto de Ámsterdam y de allí al puerto de Alemania. Es muy importante saber la idiosincrasia o perfil del consumidor, ver si este consumidor está consumiendo café peruano o si está acostumbrado a comprar cafés combinados o aquellos cafés que si tienen un 100% de origen de otro país. Por estas razones Alemania si sería un buen mercado para exportar café.

#### **4. ¿Qué aspectos internos de una cooperativa deben evaluarse, previo a decidir a exportar a Alemania?**

Cuando hablamos de una cooperativa, debemos estudiar su organigrama. Toda cooperativa tiene 5 órganos o 5 comités, quienes son el comité administrativo, el comité de vigilancia, comité de educación y otros 2 más. Entonces estos comités, especialmente el comité administrativo debe estar conformado por los socios. Por ende, para evaluar poder exportar debe hacerse un diagnóstico de los 5 comités, ¿Cómo es que están funcionando?, y como deberían estar funcionando, allí parte el primer análisis. Una vez que se ha analizada la estructura de comités de una cooperativa, se debería analizar a los trabajadores, en este caso sería la gerencia y la contabilidad, ya que son dos puntos fundamentales en una cooperativa.

Con respecto a la gerencia, que es la gestión, debe haber 3 tipos de gestión que deben estar claras antes de exportar, que es, la gestión estratégica que debe tener la empresa, la gestión de producción y la gestión de comercialización. Por qué la gestión estratégica le va a permitir a la cooperativa que no se haga una sola exportación, sino que sea una exportación sostenida, que piensen que puede exportar un año y pueda exportar el próximo año, fomentando dentro de la cooperativa una cultura de gestión estratégica. Segundo, debe haber un enfoque de gestión de producción y de gestión comercial porque hay que saber que no se puede hacer un producto de forma unilateral, sino un producto bilateral, ósea saber qué es lo que está pidiendo el mercado

y saber en qué porcentaje yo puedo cumplir con esos requerimientos. Entonces la gestión comercial me va a dar la vista al mercado; entonces yo teniendo una mejor gestión comercial, recién me puedo enfocar a la gestión de producción. Entonces esta gestión de producción es muy importante porque va a permitir retroalimentar todo, va a hacer retroalimentación a la gestión comercial y posteriormente a la gestión estratégica de la cooperativa. Yo creo que esos puntos internos son los más claves, que son primero los comités, segundo los trabajadores en este caso la gerencia (gestión estratégica, gestión comercial y gestión de producción) y la contabilidad en lo último, ya que para exportar debes estar muy bien con la contabilidad financiera, más que con la contabilidad administrativa.

#### **5. ¿Qué aspectos externos de una cooperativa limitarían o afectarían la exportación de café especial?**

En este caso, yo recomendaría que se emplee una matriz MEFE, ya que va a permitir analizar bien las amenazas externas que afectarían la exportación de café especial. Una amenaza externa podría ser principalmente en el caso del café sería el clima, porque se vieron casos como el de la “roya”, que atacó bastante el cultivo de café y en el tema económico es el tema de los precios. Recordar que el café es un commodity, por lo tanto, su precio del mercado de la bolsa de valores lo afecta, recordar que este precio se mueve en función a otras variables o especulaciones, pero sobre todo el incremento de producción de otros países, en este caso, hay que tener mucho en consideración. Pero en el caso del café especial peruano que es en base a la variedad arábica, pues yo creo que allí nosotros tenemos una ventaja, pero que nos limita como le digo, es el precio, es la sobre producción de otros mercados y también es el tema climático o también puede ser la inestabilidad política por la cual pasamos, el tipo de cambio, cualquier tipo de manifestaciones externas, ya sea en el entorno cercado o lejano.

#### **6. ¿Qué debilidades o amenazas son las más comunes en una cooperativa con producción de café especial?**

Aquí hablamos de un análisis, específicamente de debilidades, porque toca preguntarse: ¿Que debilidades existen en una cooperativa? La primera debilidad es el número de socios, pues es relevante para determinar cuánto capital necesita, otro limitante muy importante en una cooperativa usualmente es el tema del financiamiento. Cabe recordar que una debilidad de una

cooperativa en términos regales es que deben ser sin fines de lucro, el objetivo de la cooperativa no es lucrar, pero dentro de ese tipo de cooperativas, usted tiene 2 tipos para elegir, puede ser una cooperativa de servicios o para trabajo (usuarios o trabajadores).

Si es una cooperativa de usuarios, busca brindar capacitación, asistencia, etc, entonces tenemos que analizar bien al momento en que la cooperativa se va capitalizando, va incrementando capital. Entonces cuando uno va a producir café especial, otra gran debilidad es el bajo rendimiento, porque de un café especial en promedio, salen por hectárea unos 55 quintales, entonces su rendimiento es muy poco. Obteniendo poco café por hectárea.

### **9. ¿Qué transporte considera usted, que es el más adecuado para la exportación de café especial a Alemania? ¿Por qué?**

Cuando uno habla de transporte, uno tiene que ver precio, el riesgo, la capacidad y los requerimientos, como es que lo pide el cliente, porque recordar que el transporte no se determina unilateralmente sino bilateral, que es un acuerdo entre exportador e importador, por eso es muy importante la negociación. También es importante el tiempo y el tipo de mercancía que se está empleando, determinando en si el transporte. Entonces cuando hablamos de qué tipo de transporte se debería utilizar, yo recomendaría el marítimo, por la gran capacidad, porque en promedio un contenedor me estaría transportando en promedio unos 18.5 toneladas en un contenedor seco, dirigiéndolo a Alemania, que prácticamente va a llegar aproximadamente en unos 22 días.

### **10. ¿Qué tipo de contenedor se puede utilizar para exportar café especial?**

Se puede utilizar un contenedor, ya sea de 20 pies o de 40 pies. Usualmente para el manipuleo los operadores logísticos están acostumbrados a trabajar con contenedores de 20 pies. Este contenedor de 20 pies se llena por volumen, en donde tenemos que recordar que un contenedor de 20 pies tiene un volumen o tope máximo de volumen de unos 33.3 m cúbicos y tiene una capacidad de peso de unas 20 toneladas, en ese caso el café aproximadamente un contenedor de 20 pies puede fácilmente transportar unos 18.5 toneladas en un contenedor estándar seco.

### **11. ¿Qué aspectos logísticos hay que tomar en cuenta para reducir los costos de exportación?**

Primero yo recomendaría el aforo. El aforo es un costo, es cuando uno va a exportar y la mercancía puede acabar en canal rojo, naranja o verde. Entonces si un exportador o en este caso la cooperativa no hace la gestión o no planifica hacer el aforo en planta, ósea dentro de la

cooperativa y espera recién a someterse a una probabilidad de hacer aforo en el puerto, comete un terrible error, porque haría que se incrementen los costos, dado que usted ni siquiera estaría preparado o con la capacidad de recurso humano o capital humano para solucionar ese problema en ese instante. Entonces yo recomendaría que se haga el aforo en planta, para que salga desde la cooperativa con los precintos de Aduanas y Senasa y ya la exportación sea en canal verde. También es muy importante elegir el agente de aduanas y elegir el transportista, ojo no solo el transportista internacional. Un transportista internacional que yo recomiendo para Alemania es el Mediterranean Shipping Company (MSC), también hay otros como Neptunia o el propio Hamburg Sud, que es enorme, ya que últimamente terminé comprando a la naviera chilena CSAV, por ende, recomendaría usar ese tipo de navieras. Entonces elegir el transporte internacional, elegir el operador logístico, este es muy importante ya que nos va a brindar un paquete de servicios en donde usted va a tener un check list y va a evaluar qué servicios contratar y no quiere contratar. Entonces el agente de aduanas también es determinante porque determina si tiene o no tiene experiencia, por eso yo recomiendo siempre utilizar el portal de resultados de la Sunat para saber con qué agente de aduanas han trabajado los exportadores últimamente, para saber si este agente de aduanas que voy a contratar tiene o no tiene experiencia con el café. También no olvidar que, si hablamos de logística, hay que saber la logística interna, dentro del país de origen, que sería Perú, porque hay que recordar que como el café es un producto estacionario de campaña, justo hay que saber que en la selva no hay mucha inversión en el sector de transporte, justo cuando hay campaña de café, el transporte se escasea dentro de la localidad, entonces eso hace que incrementen los costos de flete, por eso uno debe anticipadamente garantizar el transporte y no solo es el alto flete, sino que lo que podría complicar mal el asunto es la simple falta de transporte. Pero ya de por sí existe un riesgo probable que es el incremento del flete, ósea hay un flete interno alto por la temporada de café.

## **12. ¿Qué formas de pago deben utilizar los clientes de una cooperativa en su proceso de compra internacional?**

Cuando uno habla de formas de pago, usted tiene 3 formas de pago en comercio exterior internacional, pago adelantado o pago anticipado, luego el segundo es a la vista, en comercio internacional no existe la forma de pago al contado, el término correcto es a la vista y el otro que es el término a posterior o aplazado. El que yo recomendaría para el exportador es que tenga el pago anticipado, pero para el importador es recomendable que genere un pago a posterior o aplazado, entonces en esa conciliación cada uno va a sacar su beneficio, siempre se

debe poner un punto medio o punto de equilibrio. Yo creo que el término más frecuente o más idóneo va ser el que beneficie a ambas partes que es la forma de pago a la vista, entonces esa forma de pago es inmediata, en tiempo real. Ósea se transfiere la propiedad y así mismo se transfiere el dinero.

### **13. ¿Qué INCOTERMS recomienda en una cooperativa productora de café especial?**

Elegir un incoterm está determinado por los costos y los riesgos. Lo ideal es de que la cooperativa al menos haga una estructura de costos de 2 incoterms, los más recomendables es elaborar una estructura de costos FOB y CIF, para saber el riesgo, ya que exportar en CIF tiene mayor riesgo, que exportar en FOB, pero ese mayor riesgo debe representar una mayor rentabilidad, pero si en términos de costos yo obtengo la misma ganancia exportando en FOB que en CIF, ya no me convendría, porque si tengo la misma ganancia exportando en CIF, simplemente yo, tendría los mismos costos pero con mayor riesgo. Por lo tanto, recomiendo el incoterm FOB.

### **14. ¿Qué cláusulas deben precisarse en el contrato de compra y venta internacional para la exportación de café especial?**

Cuando uno va a hacer un contrato de compra-venta internacional tiene que dominar bien el tema de arbitraje, ya que es la capacidad que tiene una institución de regular estos contratos, ósea debe ver en la cláusula del contrato quien va ser la organización encargada de hacer el arbitraje del contrato. Que significa arbitraje, es la solución de las disputas contractuales entre el exportador e importador, entonces supongamos que el exportador, sienta que sus acuerdos han sido incumplidos por parte del importador, si eso es así, no va a ir a la policía, no va a ir al ministerio público a demandar, ¿A dónde debe ir?, debería ir a la cámara de comercio de su localidad, pues tampoco, porque ninguna de ellas es válida para hacer arbitraje de contratos internacionales. En nuestro país el único organismo adecuado para hacer arbitraje de contratos internacionales es la cámara de comercio de Lima, la CCL, entonces usted para elaborar un contrato y fijarse en las cláusulas, debe por lo menos ingresar a la página de la cámara de comercio de Lima y descargar el formato, con las cláusulas usuales, a su vez también recomendaría recibir asesoría legal, pero de una empresa que esté lógicamente inscrita en la cámara de comercio de Lima y que lógicamente la recomienda la propia cámara de comercio de Lima, porque te beneficia y te brinda ese tipo de asesoría, ósea te recomienda empresas que brinden asesoría legal con respecto a las cláusulas. Otra cláusula importante es describir el Incoterm, así como la ficha técnica, porque quedan en claro las cualidades del producto que se

pretende vender y que se pretende comprar y la otra clausula importante es la condición de embarque o de entrega del producto, porque si bien están determinados el proceso en el Incoterm, también hay que saber que hay un mínimo de calidad, porque hay que recordar que el Incoterm solamente regula los procesos, pero no regula las condiciones de la mercancía durante ese proceso logístico.

**15. ¿Cuáles serían los requisitos gubernamentales que debe cumplir una empresa previa a la exportación de café especial?**

Hay 2 tipos de requisitos gubernamentales, que son, los de país de destino y los del país de origen. Por ejemplo, si habláramos de los de país de origen, debe tener un certificado de origen, entonces a su vez, este certificado pide otros requisitos previos. Cumplir los requisitos de Senasa, tener bien elaborados los POES, tienes que tener la certificación de buenas prácticas agrícolas BPA. El ministerio de producción o Indecopi tiene lo que es el reglamento técnico de producción, que en el café es obligatorio, pudiendo usted encontrarla en la misma página de Indecopi y las normas técnicas de producción, quizás no son obligatorios, pero si aumentan la calidad del café que se va a elaborar. Si tu exportación es mayor a cinco mil dólares anuales, es obligatorio el contrato de un agente de aduanas. En el mercado de destino te van a pedir un certificado de instituto de salud y alimentos, todo obtenido a través de las paginas export help desk y CBI.

**16. ¿Cuáles serían los requisitos no gubernamentales que debe cumplir una empresa previa a la exportación de café especial?**

No gubernamentales tenemos acá certificaciones como por ejemplo la Global Gap para el mercado alemán o europeo, también tenemos la NTP, la norma técnica productiva, tenemos también la certificación orgánica o Fair Trade, estas certificaciones ayudan mucho al precio del café y son certificaciones no gubernamentales, ósea no son obligatorias. También es importante una certificación UTZ y la Rain Forest. El ministerio de producción a través de su órgano especializado, el instituto de calidad, también llamado el INACAL, viene trabajando una certificación específica para el café. Actualmente existe un gremio llamado la cámara de productores cafetaleros, tanto nacional e internacional, por eso, el estar relacionados con estos requisitos no gubernamentales, si podría garantizar un éxito en la exportación de café especial.

## **17. ¿Qué medio de pago internacional debe usar una cooperativa en su proceso de venta internacional?**

Existen 3 tipos de medios de pago internacional que son los más usados. Cuando uno va a analizar el medio de pago, tiene que ver 2 variables, que son el costo y el riesgo. Una carta de crédito tiene alto costo, pero bajo riesgo. Una cobranza documentaria tiene medio costo, pero mediano riesgo y una transferencia bancaria, tiene bajo costo, pero alto riesgo. Yo recomiendo la carta de crédito, si la cooperativa nunca ha exportado o es su primera vez, yo recomendaría reducir los riesgos. Su costo usualmente depende del banco, recomiendo el HSBC o Continental, para trabajar la carta de crédito. Esta carta de crédito tiene un costo más alto, porque incluso está regulada y normada por el derecho internacional, que significa, que está regulado en el folleto 500 de la cámara de comercio internacional.

### **Francisco Morales Bermudez Pedraglio**

#### **1. ¿Por qué debería considerarse Alemania como un buen mercado para exportar café?**

En Alemania están consumiendo el café peruano, ya es conocido, es un buen lugar porque es el centro de Europa. Puedes comercializar no solamente al oeste, sino al este, porque Alemania limita con Polonia, Hungría y todo es arancel cero, la Unión Europea todo circula con arancel cero. Alemania puede ser un gran centro de comercialización de café orgánico. No hay que olvidarse que Europa es un mercado que tenemos que verlo del punto de vista orgánico y sostenible. No solamente el sello orgánico, sino también el sello sostenible, que son sellos de calidad, que te hacen diferenciar del resto y que hoy día se están utilizando, respeto al medio ambiente, al trabajador y en Alemania y Europa hay mucha gente de edad, mucho más que en América Latina. Entonces lo que están buscando es tomar un café orgánico y saludable.

#### **4. ¿Qué aspectos internos de una cooperativa deben evaluarse, previo a decidir a exportar a Alemania?**

Lo que sucede a veces, es que hay intereses entre ellos, yo los he visto. Hay un grupo que se creen más vivos, engañando al resto. Tienen que ser más unidos, ósea es una cooperativa en la cual se tienen que respetar entre ellos y los lineamientos tienen que ser dados en las mesas que se instalan en la misma cooperativa, recordando que hay penalidades para las personas que se comportan mal con la cooperativa, esas reglas tienen que implementarse, para que ninguna persona esté negociando en otra forma, a parte de los que son los líderes de la cooperativa.

**5. ¿Qué aspectos externos de una cooperativa limitarían o afectarían la exportación de café especial?**

Tienen que viajar, tienen que ir a Alemania o distintos mercados, yo conozco cualquier cantidad de cooperativas y asociaciones, que no conocen el mundo, tienen que conocer cómo se comercializa en Alemania. Si no te van a estafar con el precio que están comprando allá, se recomienda que la misma cooperativa busque comercializador. También lo son las plagas, la Unión Europea enviara un emisario a verificar el estado de las tierras, en pocas palabras, ese es el análisis de riesgo que hará tu comprador, antes de que lo envíes a Alemania, además si está mal etiquetado y si no cumple con los requisitos adecuados, simplemente no ingresas. Bajo esos puntos de vista es mejor, ya que se va a controlar desde adentro para afuera el proceso del café, la trazabilidad.

**6. ¿Qué debilidades o amenazas son las más comunes en una cooperativa con producción de café especial?**

El capital humano lo es, hay que capacitar desde que se compra la semilla, capacitar en todas las etapas que te corresponde internamente dentro de una cooperativa, la producción, a quien le vas a vender, etc. Y hasta que llega el producto, por eso recalco que tienen que viajar, porque la trazabilidad es desde que te entregan la semilla, hasta donde vendes en que almacén extranjero. Si el de la cooperativa no conoce esos simplemente al final va a perder dinero, porque lo van a engañar.

**9. ¿Qué transporte considera usted, que es el más adecuado para la exportación de café especial a Alemania? ¿Por qué?**

En este caso marítimo, porque en un mes ya va a llegar a Alemania. Incluso puedes utilizar el puerto de Bélgica, que es más barato que el de Países Bajos, de forma multimodal a través de un tren, que también resulta mucho más cómodo.

**10. ¿Qué tipo de contenedor se puede utilizar para exportar café especial?**

Los normales, estándar de 20 y de 40 dependiendo del pedido.

**11. ¿Qué aspectos logísticos hay que tomar en cuenta para reducir los costos de exportación?**

Los costos tienen que ser, desde que compras la semilla, porque si te engañaron con la semilla, en que logística te vas a fijar si ya te engañaron y te va a salir el doble o el triple para producir

un producto como el café. Si es una cooperativa de Chiclayo o de Cajamarca o de donde sea, igual lo voy a llevar a Paita en camión, allí tengo que tener un agente de aduanas y yo siempre digo para que buscas el agente de aduanas, busca un operador, ya que este se encarga de todo y de buscar al mismo agente de aduanas. Hay 9 o 10 operadores logísticos en Piura, que te ve el camión, te ve el momento en que vas a embarcar, acompañado de Senasa, porque te tiene que dar el certificado y después cuando sale y lo pones en el almacén del puerto, y cuando sale tiene que estar otra vez el Senasa, para darte otro certificado, ya que el primer fue de buenas prácticas y el que te dan en el puerto es la salida o de protocolo.

**12. ¿Qué formas de pago deben utilizar los clientes de una cooperativa en su proceso de compra internacional?**

Recomendaría a la vista, puesto que los bancos están prestos a brindar este tipo de servicios, para que a la hora que verifiquen el producto, envíen el dinero, así de simple.

**13. ¿Qué INCOTERMS recomienda en una cooperativa productora de café especial?**

Si es su primera exportación, debería ser FOB, que te lo compren allí en la misma cooperativa, o mejor dicho el operador logístico que contrates lo lleva hasta el muelle y lo dejará encima del barco.

**14. ¿Qué cláusulas deben precisarse en el contrato de compra y venta internacional para la exportación de café especial?**

Eso lo establece el Incoterm en el cual se ha negociado, definiendo los riesgos que deben tomar ambas partes, si es FOB, tu responsabilidad es dejarlo encima del barco y la otra responsabilidad de tu comprador, es el seguro, más el desembarque.

**15. ¿Cuáles serían los requisitos gubernamentales que debe cumplir una empresa previa a la exportación de café especial?**

Senasa es el principal, cumplir con los requisitos que te pide el Senasa, eso es fundamental, sino no puedes exportar.

**17. ¿Qué medio de pago internacional debe usar una cooperativa en su proceso de venta internacional?**

Yo recomendaría la carta de crédito.

## **Danna Jiménez Boggio**

### **1. ¿Por qué debería considerarse Alemania como un buen mercado para exportar café?**

Alemania es uno de los principales países importadores de café, si bien es cierto el café regularmente va para Rotterdam, que es el centro de recepción en Europa, para luego ser distribuida al resto de los países europeo, uno de esos países importante es Alemania. Además, que el consumo per cápita del café es bastante alto.

### **4. ¿Qué aspectos internos de una cooperativa deben evaluarse, previo a decidir a exportar a Alemania?**

Que la producción sea homogénea en todos los socios productores, no podemos tener calidades diferentes porque si no vamos a brindar un producto diferente al que le vamos a enviar la muestra al cliente. Las certificaciones tienen que estar en todos los campos productores, no es posible por ejemplo que, en una cooperativa, vamos a suponer de 20 productores, 10 nada más están certificados y venda la totalidad de los 20, no podemos hacer eso, entonces todos tiene que estar certificados, todos tiene que tener el mismo nivel de producción. También tiene mucho que ver la gestión de exportaciones, porque, está bien es una cooperativa, pero si tiene que ver un área que se encargue del tema de la comercialización, muchas veces el productor se dedica al 100% al campo, pero si necesitamos a una persona que esté viendo el precio en la bolsa de valores, que este viendo el envío de documentos, que este gestionando el tema del embarque, entonces es necesario un área dentro de esa cooperativa que se encargue del proceso de exportación.

### **5. ¿Qué aspectos externos de una cooperativa limitarían o afectarían la exportación de café especial?**

El precio en la bolsa, es lo que regularmente afecta a los exportadores cafetaleros o cooperativas, porque es muy volátil, en algunas campañas la bolsa de valores puede estar muy alta, que es muy rentable, pero hay años en los que digamos que la bolsa no está tan alta, entonces solamente te asume costos y a veces ni siquiera costos. Las plagas también como la roya, que fue malísimo para los productores de café y no olvidar la sobre producción de los principales países productores de café.

### **6. ¿Qué debilidades o amenazas son las más comunes en una cooperativa con producción de café especial?**

Que no exista un área de comercio exterior, que no se le haga seguimiento a los embarques o que no se cumpla el contrato, que la cooperativa no tenga un plan estratégico, pocas de ellas no tiene su misión o visión. No tiene una capacidad de inversión en propia cooperativa. Hay fortalecer la cultura de gestión empresarial, en que todos estén involucrados.

**9. ¿Qué transporte considera usted, que es el más adecuado para la exportación de café especial a Alemania? ¿Por qué?**

Marítimo definitivamente, no se envía café aéreo, entonces la única posibilidad que tienes para llegar a Alemania es vía marítima. Para exportación propiamente dicha, marítima.

**10. ¿Qué tipo de contenedor se puede utilizar para exportar café especial?**

Un contenedor estándar seco o también llamados drive container, de 20 o de 40.

**11. ¿Qué aspectos logísticos hay que tomar en cuenta para reducir los costos de exportación?**

El transporte. Muchas veces el costo de exportación en el café o algún otro costo alto es cuando van desde las zonas de producción al centro de acopio, entonces esos transportistas, que van con los sacos de café hasta la zona de acopio, eso es a veces un poco caro, luego de la zona de acopio hasta la planta de proceso, también es otro costo logístico que hay que tomar en cuenta. Después el resto es mucho más llevadero, por ejemplo, el tema de los envases, la operación logística o el agenciamiento en aduanas es mucho más fácil. Es más dentro un grupo de productos que estudio el banco mundial, el café era uno de los productos que tenían menos costos logísticos, pero dentro de los costos logísticos en los que se incide más, son el transporte.

**12. ¿Qué formas de pago deben utilizar los clientes de una cooperativa en su proceso de compra internacional?**

Por el tema de lavado de activos, todos los procesos de pagos o ventas deben ser bancarizados, la forma siempre va ser la entidad financiera.

**13. ¿Qué INCOTERMS recomienda en una cooperativa productora de café especial?**

FOB, no le van a comprar menos de eso. No le van a comprar en FAS, no le van a comprar en EXW, lo mínimo en que le van a comprar es un FOB. Recomendar otro incoterm adicional como un CFR o CIF no, porque el costo logístico es muy elevado para ellos.

**14. ¿Qué cláusulas deben precisarse en el contrato de compra y venta internacional para la exportación de café especial?**

Los parámetros de calidad. Qué tipo de café se está solicitando, con que parámetros, rendimiento, porcentaje de humedad, todo eso, para que ellos lo tengan listo y no exista algún tipo de reclamos por calidad posteriormente. Después el incoterm, el medio de transporte que se va a utilizar, el tipo de envase, la cantidad que se está comercializando en el contrato de compra – venta.

**15. ¿Cuáles serían los requisitos gubernamentales que debe cumplir una empresa previa a la exportación de café especial?**

Si estamos hablando de las instituciones públicas, el certificado fitosanitario y el certificado ICO que te hice mención anteriormente.

**17. ¿Qué medio de pago internacional debe usar una cooperativa en su proceso de venta internacional?**

Definitivamente la forma de pago más segura para ellos va ser una carta de crédito, pero regularmente en el café no se trabaja así, en el café se trabaja con una cobranza contra documentos, eso quiere decir que ellos preparan todo su embarque, lo envían y un par de días luego que ya envió el contenedor, ya tiene todo se set de documentos, se lo envía a su cliente por currier, el cliente inmediatamente lo revisa y le hace efectivo el pago.

**Mg. Rogger Morán Santamaría**

**1. ¿Por qué debería considerarse Alemania como un buen mercado para exportar café?**

Uno de los motivos es porque Alemania es parte de la Unión Europea, porque también tenemos beneficios arancelarios, otro de ellos es por su característica de consumo, sabemos que en Alemania se destaca por ser uno de los grandes consumidores de café. Hoy en día también por el tema de los cafés especiales, hay variedades como lo son el arábica o robusta, que son los más comunes, pero los cafés especiales son los que están hoy día acaparando toda esa demanda insatisfecha.

**4. ¿Qué aspectos internos de una cooperativa deben evaluarse, previo a decidir a exportar a Alemania?**

Uno de ellos es ver la cantidad total de producción, cuantos socios son, ver sobre todo las buenas prácticas agrícolas dentro de la cooperativa porque hablamos que el café pasa por un

tema de trazabilidad, las buenas prácticas de almacenamiento, las buenas prácticas de manufactura, todas estas me permiten que vallan trabajando para que pueda obtener una certificación y partiendo de una certificación orgánica puedes tener muchas certificaciones de acuerdo a los clientes en los diferentes mercados.

**5. ¿Qué aspectos externos de una cooperativa limitarían o afectarían la exportación de café especial?**

Los precios y la cantidad, puede que los clientes no le compren, por la cantidad que la cooperativa ofrece, pues en ocasiones no se logra cubrir la demanda, ya sea mensualmente o semanalmente, algunos clientes suelen pedir 10 contenedores mensuales.

**6. ¿Qué debilidades o amenazas son las más comunes en una cooperativa con producción de café especial?**

Sin duda una de las debilidades es el almacenamiento, no hay un adecuado almacenamiento de repente no tienen muy bien establecido la marca, el logo, porque se exportar en sacos de yute, un tema de envase embalaje adecuado y la amenaza en este caso es la competencia externa.

**9. ¿Qué transporte considera usted, que es el más adecuado para la exportación de café especial a Alemania? ¿Por qué?**

Marítimo, por el tema de costos, sabemos que marítimo es más económico y sabemos que mayormente el tema de café se exporta a granel.

**10. ¿Qué tipo de contenedor se puede utilizar para exportar café especial?**

El contenedor estándar de 20 y 40 pies.

**11. ¿Qué aspectos logísticos hay que tomar en cuenta para reducir los costos de exportación?**

En este caso no contratar una agencia que te cotice todo, sino cotizar en varias agencias, incluso de acuerdo a los servicios, si hablamos de almacenamiento, pues una agencia de almacenamiento, si hablamos de transporte pues transporte interno, trabajar con el más adecuado porque a veces las agencias te incrementan los precios

**12. ¿Qué formas de pago deben utilizar los clientes de una cooperativa en su proceso de compra internacional?**

Si hablamos de la primera exportación, pues pago adelantado en fecha de embarque, una vez que el producto este zarpando, sale de Paita. Se llama pago adelantado porque se cancela el 100%, pero a veces te dan el 50% en salida y te completan el pago 50% en llegada.

### **13. ¿Qué INCOTERMS recomienda en una cooperativa productora de café especial?**

El término FOB es el más común, pero si quiere exportar en otro termino, también se exportar en termino EXW, pero hay que recordar que no solo se entrega la mercancía en fabrica, sino que también ellos tienen que hacer la documentación de exportación, están obligados según la ley.

### **14. ¿Qué clausulas deben precisarse en el contrato de compra y venta internacional para la exportación de café especial?**

Indicar en que incoterm te voy a vender. Si es un documento revocable o no revocable, aun que mayormente es irrevocable para que no cambie el precio o a veces revocable, por el tema de tipo de cambio al día de hoy y los términos establecidos, como en que día va a salir, cuantos días va a estar en almacen, todo especificado para no tener inconvenientes con el cliente.

### **15. ¿Cuáles serían los requisitos gubernamentales que debe cumplir una empresa previa a la exportación de café especial?**

Los requisitos que debe cumplir en una cooperativa es manejar el tema de liderazgo como organización, buenos valores, los clientes siempre les gusta que les hables con la verdad, si les vas a vender un contenedor o no, si les vas a vender 10 contenedores o no, semanales o quincenales, no prometer cosas que no puedes cumplir y lo otro es que estés siempre asesorado por una persona experta que pueda ayudarte en esta operación y resulte exitosa.

### **17. ¿Qué medio de pago internacional debe usar una cooperativa en su proceso de venta internacional?**

Carta de crédito, si también pago diferido, contra documentos.

## **Análisis de Resultados**

Con lo que respecta a los resultados obtenidos en las 5 entrevistas a expertos en planes de negocios para la exportación de café al destino de Alemania, que tiene como tercer objetivo el diseño del presente plan de negocio. Se obtuvo que, se seleccionó el mercado alemán por la cantidad de café importado a nivel mundial en una serie de tiempo, adicionando el análisis de precios que Alemania paga por el café peruano, además de su alto PBI per cápita, su apertura

comercial, tamaño de su población, tasa de crecimiento poblacional, bajo riesgo país y la cercanía geográfica con los puertos de países bajos como son Ámsterdam y Rotterdam. Considerar que, en el organigrama de la cooperativa, deben funcionar específicamente sus cinco comités, pero especialmente su comité administrativo, su gerencia y contabilidad, y si la primera se está desempeñando bien en el escenario estratégico, de exportación y productivo, en este último se debe homogenizar el café y certificación a el total de hectáreas. En los aspectos externos como las plagas o el cambio del precio del café en la bolsa de valores, son las principales adversidades de los agricultores cafetaleros. En el tema del financiamiento, propio y externo, el primero debe estar relacionado bajo su número de socios y el segundo debido a que los créditos y tasas son muy altas, se debe adicionar una organización en sus finanzas aplicando competencias en temas gestión empresarial, planeamiento estratégico y comercio exterior. El transporte más adecuado es el marítimo, con un contenedor estándar seco o también llamados dry containe, de 20 o de 40. En los aspectos logísticos que deben priorizar es la contratación de proveedores de servicios para la eficiencia en el tiempo, en los costos y en el estado de entrega de la mercancía. A la cooperativa le conviene que sus clientes realicen un pago anticipado, pero por una conveniencia a ambas partes el idóneo es que sea a la vista. En general lo ideal es de que la cooperativa al menos haga una estructura de costos de dos INCOTERMS, los más recomendables es elaborar una estructura de costos FOB y CIF. Las cláusulas deben precisarse en el contrato son el arbitraje y el INCOTERM. Hay 2 tipos de requisitos gubernamentales, que son, los de país de destino y los del país de origen. Por ejemplo, en el país de origen, debe tener un certificado de origen, entonces a su vez, este certificado pide otros requisitos previos. Cumplir los requisitos de SENASA, tener bien elaborados los POES, tienes que tener la certificación de buenas prácticas agrícolas BPA. En las No gubernamentales estas las certificaciones como la Global Gap para el mercado alemán o europeo, también tenemos la NTP, la norma técnica productiva, tenemos también la certificación orgánica o Fair Trade, estas certificaciones ayudan mucho al precio del café y son certificaciones no gubernamentales, ósea no son obligatorias. También es importante una certificación UTZ , Rain Forest e ICO. Carta de crédito y cobranza contra documentos.

## **3.2 Discusión de resultados**

### **Discusión de resultados del primer objetivo.**

De acuerdo con los resultados recopilados en la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle, que busca como primer objetivo el diagnóstico de la capacidad de la producción de café especial de la presente Cooperativa. Se dictaminó que no trabaja con un plan estratégico, a la vez cuenta con una moderada producción y con una certificación IMO, que para los estándares internacionales limitaría una venta internacional, por ende un proceso de selección y reorganización institucional permitirá obtener un producto adaptado para la exportación al mercado de Alemania 2020-2021, abalando como primera medida la viabilidad estratégica para la producción y posterior comercialización emergente y sostenida, fundamentando las técnicas de cultivo ecológico, libre del uso de pesticidas o fertilizantes químicos, haciendo que su consumo proteja su salud. Por lo tanto, esto confirma la validez del primer objetivo, que se puede contrastar con la investigación de (Molina, Pineda, & Rubio, 2016), quien concluyó que un plan de negocios influye de forma positiva en la producción y comercialización de café en una pyme, asociación o cooperativa; sin embargo destaca que un plan de negocios en su mayoría se proyecta en temas de futuras exportaciones, dejando de lado la formación institucional del personal, además de las capacitaciones y pautas que deben implementarse de forma paulatina en dicha institución.

### **Discusión de Resultados de la encuesta**

Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los socios agricultores de la cooperativa agraria cafetalera Flor del Valle, cabe mencionar que la influencia de adaptar a los socios o trabajadores a una institucionalización, es de vital importancia, pues se requiere poner en práctica una actitud de innovación y crecimiento paulatino junto con la cooperativa, compitiendo y generando una cadena de valor mucho más sofisticada con respecto a los años pasados. Por ende la investigación de (Galeano & Vascones, 2011) ratifica la legitimidad de primer objetivo específico de la presente investigación, pues también analiza y recomienda como primera medida el fortalecimiento interno de una institución, planteando mejoras con respecto a aspectos internos, previos a una exportación. La poca capacidad técnica de los socios los hace vulnerables a plagas y bajos niveles de producción, cuya incidencia tomaría mayor repercusión en la oferta exportable que posee la cooperativa.

## **Discusión de resultados del segundo objetivo**

Contrastando los resultados del segundo objetivo es insoslayable delimitar la viabilidad de la exportación al destino de Alemania. A diferencia de (Loli Tovar, 2017) que su mercado era China y que sus requisitos eran, un registro sanitario, declaración de aduanas, verificación de etiquetado, validación técnica de HACCP, el certificado de autorización de establecimiento y el certificado de origen, etiqueta en el idioma del país de destino, los cuales tienen similitud a nivel de requerimientos con el destino de la actual investigación. Los resultados remarcan que en ambas investigaciones la necesidad de cumplir con estas condiciones de exportación, que son pieza clave para ingresar a cualquier mercado de destino en general, aceptando el desafío comercial y legal que esto implica para cualquier cooperativa, asociación o empresa.

## **Discusión de resultados del tercer objetivo**

Contrastando el plan de negocio actual, con el de (Vigo, 2017), donde el VANE es de \$42,367.24 dólares, y el periodo de recuperación de capital de 4 años, a comparación con el presente plan de negocio que tiene un VANE de \$375,510 dólares y un periodo recuperación de capital de 2 años y medio, derivando en que la presente tiene mayor viabilidad económica.

### **3.3 Aporte científico**

#### **3.3.1 Administración**

##### **3.3.1.1 Plan Estratégico**

###### **Situación actual**

###### **Misión de su actual plan estratégico**

Somos una cooperativa innovadora y competitivo que se dedica a la producción y comercialización de café, con un mínimo impacto ambiental y ejerciendo buenas prácticas agrícolas, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región para, aprovechar la alta demanda de café especial; así mismo nos sustentamos en una gestión responsable e inclusiva, fundamentada en la responsabilidad social.

###### **Visión de su actual plan estratégico**

Al 2022 ser una cooperativa posicionada en el sector agro exportador de la región, caracterizada por producir y comercializar café especial; que al mismo tiempo se desarrollan

de manera sostenible en base a principios éticos y morales que se expresa en la mejor calidad de vida de nuestros socios, así como en relaciones fraternas y compromisos con nuestros socios, clientes y la sociedad.

### **Mejora de Misión**

Una misión debe contener fundamentalmente la respuesta a las siguientes interrogantes:

Tabla Criterios de evaluación de Misión

*Tabla 6 Criterios de evaluación de la misión*

<b>Pregunta</b>	<b>Color</b>
¿Quiénes somos?	Sub rayado
¿Qué hacemos?	Paréntesis
¿Cómo lo hacemos?	Comillas
¿Quiénes son nuestros clientes?	Llaves
¿En qué valores nos basamos?	Corchetes

### **Diagnostico**

Somos una cooperativa innovadora y competitivo que (se dedica a la producción y comercialización de café), “con un mínimo impacto ambiental y ejerciendo buenas prácticas agrícolas”, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región para, aprovechar la alta demanda de café especial; así mismo nos sustentamos en una [gestión responsable e inclusiva, fundamentada en la responsabilidad social.]

Como se puede observar su misión no hace mención a la pregunta ¿Quiénes son nuestros clientes?, por lo tanto, se recomienda la siguiente misión.

“Somos una cooperativa innovadora y competitiva que se dedica a la producción y comercialización de café, con un mínimo impacto ambiental y ejerciendo buenas prácticas agrícolas, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región, {aprovechando la alta demanda de café especial por empresas importadoras y exportadoras}; así mismo nos sustentamos en una gestión responsable e inclusiva, fundamentada en la responsabilidad social.”

La mejora identifica que sus clientes son empresas importadoras, ubicadas en el Perú que se dedican a la exportación de café.

## Mejora de Visión

Una misión debe tener un horizonte temporal (color rojo) y además contener fundamentalmente la respuesta a las siguientes interrogantes:

### Tabla Criterios de evaluación de Visión

*Tabla 7 Criterios de evaluación de la visión*

<b>Pregunta</b>	<b>Color</b>
¿Quiénes seremos?	Sub rayado
¿Qué haremos?	Paréntesis
¿Cómo lo haremos?	Comillas
¿Quiénes serán nuestros clientes?	Llaves
¿En qué valores nos basaremos?	Morado

### Diagnostico

Al 2022 ser una cooperativa posicionada en el sector agro exportador de la región, (caracterizada por producir y comercializar café especial); que al mismo tiempo se desarrollan de manera sostenible [en base a principios éticos y morales] que se expresa en la mejor calidad de vida de nuestros socios, así como en relaciones fraternas y compromisos con nuestros socios, clientes y la sociedad.

Como se puede observar su visión no hace mención a las preguntas ¿Cómo lo haremos? Y ¿Quiénes serán nuestros clientes?, por lo tanto, se recomienda la siguiente visión.

Al 2022 ser una cooperativa posicionada en el sector agro exportador de la región, caracterizada por producir y comercializar café especial; “con un mínimo impacto ambiental y ejerciendo buenas prácticas agrícolas” que al mismo tiempo se desarrollan de manera sostenible en base a principios éticos y morales que se expresa en la mejor calidad de vida de nuestros socios, así como en relaciones fraternas y compromisos con nuestros socios, la sociedad, {clientes dentro y fuera del Perú.}

La mejora identifica que se hará con un mínimo impacto ambiental y ejerciendo buenas prácticas agrícolas y que sus clientes estarán dentro y fuera del Perú.

## Auditoria interna

Tabla Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 8 Matriz MEFI

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1 Tienen en la gerencia un personal profesional en negocios internacionales	0.12	3	0.36
2 Tienen página de Facebook y participan en ferias	0.09	3	0.27
3 Buena calidad de producción (alta tasa de 84)	0.18	4	0.72
4 Realizan capacitaciones para crear capital humano	0.06	3	0.168
5 Tiene una cantidad para exportar café	0.15	4	0.6
	<b>0.60</b>		<b>2.118</b>
<b>Debilidades</b>			
1 Carecen de visión, misión, no tienen planeamiento estratégico y tienen escaso personal	0.12	2	0.24
2 Bajo rendimiento por hectarea del café especial	0.15	2	0.3
3 No participa en ferias internacionales y no tiene página WEB	0.04	1	0.04
4 Se Financia de Caja Trujillo a una alta tasa	0.05	2	0.1
5 Tienen escasa tecnología	0.04	1	0.04
	<b>0.40</b>		<b>0.72</b>
	<b>1.00</b>		
Total	<b>0</b>		<b>2.838</b>

Tabla Análisis de factores clave de éxito (perfil competitivo de Porter)

Tabla 9 Análisis de Porter

Factor	Ponderado del factor	Santa Rosa LTDA		Juan Marco el Palto		La Flor del Valle	
		No ta	Valor ponderado	No ta	Valor Ponderado	No ta	Valor Ponderado
<b>Administración/gerencia</b>	0.3	4	1.2	3	0.9	2	0.6
<b>Marketing /comercialización</b>	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4
<b>Operaciones/Producción</b>	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4
<b>Finanzas</b>	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
<b>Recursos humanos</b>	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
<b>Tecnologías de la Información (TICs)</b>	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1
<b>Total</b>	1		3.90		3.00		2.00

Fuente: Autor.

La calificación actual de La Flor del Valle de 2.00 justifica la necesidad de un plan de negocio que mejore este resultado.

### **Auditoria externa**

#### **Político**

Ángela Merkel (Canciller de la república federal alemana – Presidenta de la CDU 2018) destaca los “éxitos” económicos de su gestión como resultado de un “liderazgo inteligente, en donde existe una dinámica de consignas, directrices y prácticamente, órdenes directas que canaliza en las altas esferas, junto con la estrategia comunitaria.” (Diario Gestión, 2019)

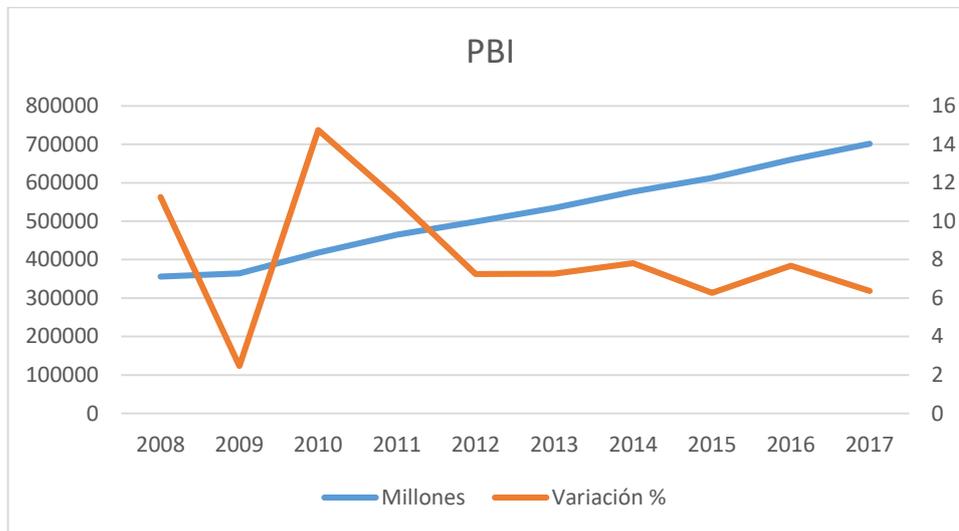
Martin Vizcarra (Presidente del Perú) apoya abiertamente la lucha contra la corrupción y la labor del Equipo Especial de Fiscales del caso Lava Jayo. Sin embargo, los críticos exigen al gobierno que se enfoque en otros temas, como la cuestión socioeconómica y la inseguridad ciudadana. (Asociación de Exportadores, 2019)

#### **Económico**

El crédito al sector privado creció 8,7 por ciento interanual en agosto de 2018, en línea con la recuperación del consumo familiar y la inversión del sector privado. Para el horizonte de proyección se prevé que el crecimiento del crédito al sector privado evolucione conforme al ritmo de crecimiento de la demanda interna, esperándose una tasa de 9,0 por ciento para 2018

y 2019. Ello concuerda con las medidas de flexibilización monetaria implementadas, tanto de reducción de la tasa de interés de referencia como de las tasas de encaje en moneda nacional y extranjera.

Figura 11 PBI Alemania 2008-2019



El Perú ha presentado estabilidad en su crecimiento, pero Alemania viene teniendo una desaceleración, debido a que su tasa de crecimiento en el 2017 fue de 2.5% y en el 2018 fue de 1.5%, lo cual ajusta el escenario optimista de este mercado (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

El Directorio del BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 2,75 por ciento, equivalente a una tasa de interés real de 0,4 por ciento, lo que refleja una política monetaria expansiva en un entorno en el que no se avizoran presiones inflacionarias de demanda y con una brecha de producto negativa.

Figura 12 Inflación 2008-2017



La inflación retornó al rango meta en junio de 2018 y se ubicó en 1,1 por ciento en agosto debido a la normalización gradual de los precios de alimentos, en tanto que la inflación sin alimentos y energía se ubicó en el punto medio del rango meta, 2,0 por ciento. Desde marzo de 2017, las expectativas de inflación se encuentran dentro del rango meta y en agosto se ubicaron en 2,4 por ciento. Se estima que tanto la tasa de inflación como las expectativas continuarán convergiendo gradualmente hacia 2 por ciento en el horizonte de proyección. El balance de los factores de riesgo considerado en este Reporte –choques de demanda externos (menor crecimiento de la actividad mundial por nuevas medidas comerciales restrictivas de Estados Unidos y China), mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales y choques de demanda internos (crecimiento menor al esperado de la inversión privada y pública)– se traduce en un sesgo positivo en la proyección de inflación (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

El crecimiento menor esperado de la inversión privada en el Perú es similar en la Euro zona, la cual en el año 2018 tuvo una destacada caída de la confianza del inversionista, ocasionada por las expectativas sobre el Brexit (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

La empresa agroexportadora nace de la intersección entre el sector agrícola y el de comercio exterior, ambos considerados áreas estratégicas para el desarrollo del Perú, (Arcidiácono, 2004). Los productos y derivados de la agricultura son enviados al exterior, para satisfacer las necesidades de la demanda mundial y contribuir al crecimiento económico y social del país.

Por cada nuevo sol de producción en el sector agroexportador se generan 62 centavos de sol adicionales en otros sectores de la economía peruana. La producción de productos agrícolas para exportación ha crecido a una tasa de casi 19% anual y la producción agrícola en general a un 8% en el periodo 2009 al 2014. La tasa de crecimiento anual del sector agroexportador es mayor que la obtenida por el sector agrícola total (6%), por la minería (3.4%), por la pesca (2.9%), por la producción de alimentos y bebidas (5%) y mayor que el propio Producto Bruto Interno (PBI) nacional (6.8%) (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

## **Social**

Desde su creación, en octubre del 2011, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) ha dirigido su trabajo a mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, promover el ejercicio de sus derechos, permitirles el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades e institucionalizar este objetivo como una política de Estado. Articula los esfuerzos de los diferentes sectores y niveles de gobierno

alrededor de resultados prioritarios de desarrollo e inclusión social. En sus primeros cuatro años de gestión, el MIDIS ha cumplido con éxito su misión de garantizar que las políticas y programas sociales del Estado actúen de manera coordinada y articulada para cerrar las brechas de acceso a servicios públicos universales de calidad y a las oportunidades que abre el crecimiento económico. Así, la pobreza extrema en Amazonas se redujo de 14.6% en el año 2011 a 10.5% en el 2015 y la desnutrición crónica infantil de 27.5% a 22.7% en dicho periodo, representando todavía un reto intersectorial importante por atender. Por su lado, el acceso de los hogares a un paquete integrado de servicios básicos (agua, desagüe, electrificación y telefonía) se incrementó en Amazonas de 32.9% en el año 2011 a 53% en el 2015, representando un significativo logro para la región. El MIDIS, a partir de sus propias intervenciones, en articulación con los demás sectores del Poder Ejecutivo, y en alianza con el Gobierno Regional de Amazonas, ha llevado la presencia del Estado a los lugares donde viven los peruanos en pobreza extrema, para mejorar sus condiciones de vida.

En Amazonas se viene invirtiendo, del 2012 al 2016, un total de s/ 572'623,560,91 que han permitido mejorar la calidad de vida de miles de pobladores de amazonenses y de sus familias

En Amazonas 31,404 hogares atiende el Programa Juntos en el departamento de Amazonas, incluyendo 10,307 hogares de comunidades indígenas. 91,859 niñas y niños de 2,043 instituciones educativas públicas son atendidos por el Programa Nacional de Alimentación Escolar – Qali Warma. 3,472 usuarios son atendidos por el Programa Cuna Más en el departamento de Amazonas (Ministerio de Desarrollo e inclusión social, 2017).

### **Tecnología**

En el sector agroexportador peruano requiere de incrementar las inversiones en laboratorios que analizan semillas útiles para el sector. Hasta el 2019 el laboratorio que realiza en mayor cuantía el número de análisis es el de la Molina, identificando ADEX la necesidad de que este sea ampliado para beneficios del respectivo sector (Asociación de Exportadores, 2019).

## Ecológico

El café se desarrolla con relativa facilidad desde los 600 hasta los 1800 metros sobre el nivel del mar en casi todas las regiones geográficas del Perú. Sin embargo, el 75% de los cafetales está sobre los 1,000 msnm.

La diversidad de combinaciones de climas, suelos, precipitación y luz solar constituye un escenario propicio para el cultivo del café. Los cafés del Perú son Coffea arabica con distintos perfiles de sabor, aroma y acidez. Las variedades que se cultivan son: Typica (70%), Caturra (20%) y otras (10%), el 90% del café peruano crece bajo sombra, principalmente de leguminosas, a una densidad promedio de 2,000 plantas por hectárea. (Expo Cafe Perú, 2017)

Tabla 10 Matriz MEFE

**Tabla Matriz MEFE**

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
	0.1		
1 Mayor ganancia con la producción de café especial	2	1	0.12
	0.0		
2 Oferta de financiamiento a bajo costo	6	2	0.12
	0.1		
3 Demanda de cafés especiales	5	2	0.3
	0.1		
4 Creciente demanda internacional de café	8	1	0.18
Viabilidad en la obtención de las certificaciones	0.0		
5 orgánica y Fair trade	9	1	0.09
	<b>0.6</b>		
	<b>0</b>		<b>0.81</b>
<b>Amenazas</b>			
	0.1		
1 Precio del café por debajo de los 140 centavos de dólar la libra	5	1	0.15
	0.1		
2 Desaceleración económica de Alemania	2	1	0.12
	0.0		
3 Clima adverso (plagas como la roya)	2	2	0.04
	0.0		
4 Incremento de competidores	2	1	0.02
	0.0		
5 Caída de la confianza del inversionista en Europa	9	1	0.09
	<b>0.4</b>		
	<b>0</b>		<b>0.42</b>
	<b>1.0</b>		
<b>Total</b>	<b>0</b>		<b>1.23</b>

### **3.3.1.2. Gestión del recurso humano**

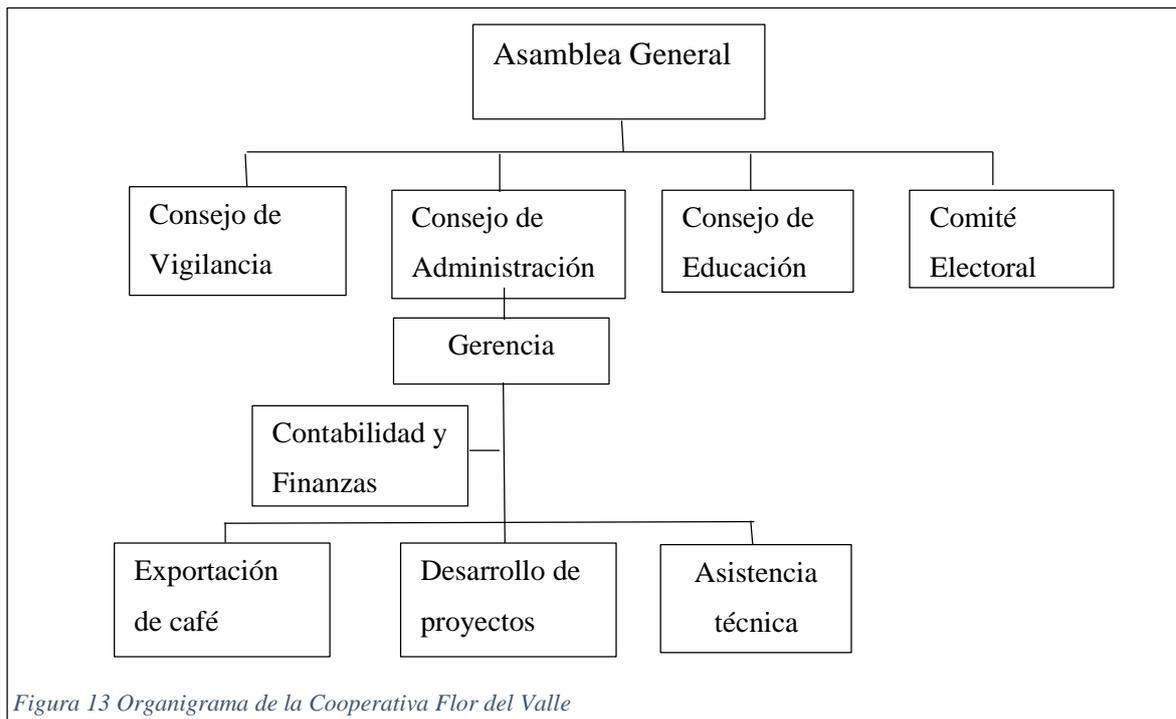
El segundo indicador (gestión del recurso humano) de la dimensión administración.

Para tener una gestión del recurso humano se debe establecer valores, los principales en una organización son la moral y la ética, sin embargo no puede ser conceptualizada de forma única ni entendida de manera universal, en realidad, en esta economía globalizada, es un concepto muy relativo y subjetivo que puede variar con la religión, creencias, lugares, tradiciones y otros. Por ello resulta necesario difundir la importancia de la ética en el negocio global. Proponiendo los siguientes valores para la cooperativa:

#### **Valores Corporativos**

- Importancia de los trabajadores
- Dar valor a sus clientes
- Apoyo a la comunidad y al medioambiente
- Contante innovación
- Búsqueda de la excelencia

La cooperativa debe tomar decisiones mediante la institucionalización de la ética, basado en acciones diarias, que fomenten la buena conducta y el buen vivir, por lo que el código de ética debe establecer las conductas deseadas y las indeseadas, debiendo ser explícita en los deberes y derechos; teniendo que ser más que una tabla y ser una guía cuando aparecen procesos decisivos donde no hay consenso ético. El equipo encargado de implementar el plan de negocio de exportación debe hacerlo en base a este indicador, el cual debe ser transversal al organigrama establecido por la cooperativa.



Fuente: Cooperativa Flor del Valle

### 3.3.2. Estudio de mercado para el café especial

El objetivo fue realizar un estudio de mercado para la exportación de café especial hacia Alemania, el cual se logró empleando como técnica a la revisión documentaria (información secundaria), que permitieron calcular los dos indicadores propuestos (brecha demanda-oferta y plan de Marketing).

#### 3.3.2.1. Brecha demanda-oferta

Para determinar la red de demanda oferta se requiere inicialmente un análisis de demanda

##### **Análisis de demanda**

Alemania es el cuarto país más grande de la Unión Europea, extendiéndose desde los Alpes en el sur, hasta las costas de los mares Báltico y del Norte. Algunos de sus ríos más importantes constituyen el Rin, el Elba, El Danubio y el Meno. Cuenta con 16 estados o provincias, que tiene gobiernos y legislaturas locales que se encuentran descentralizadas respecto del gobierno federal. (SIICEX, 2017)

El comercio de bienes y servicios está obligado al pago de impuestos especiales. Los documentos oficiales de acompañamiento denotan que las mercancías sujetas a impuestos especiales, despachados a libre práctica se manejan o van desde el otro país miembro de la

Unión Europea con fines comerciales, el documento esta anexado al Reglamento (CEE). No se requiere un documento de acompañamiento simplificado para el movimiento de café y productos basados en café, o en el comercio por correo con otros Estados miembros de la UE. Aquellos que pretendan trasladar café o productos de café a través del territorio fiscal alemán deberán declarar el tránsito con antelación a la oficina de aduanas principal de Stuttgart (formulario 1843). El contacto y asistencia, se puede encontrar en la oficina principal de aduanas alemana competente o el servicio de gestión de información y conocimiento de aduanas (Informations- und WissensmanagementZoll) están allí para brindar asistencia adicional y responder preguntar por teléfono, correo postal o correo electrónico. La oficina de aduanas principal localmente competente para empresas que operan desde un lugar fuera del territorio fiscal alemán o para personas que no son residentes, pudiendo también coordinar con la principal oficina de aduanas en cuyo distrito aparecen por primera vez a efectos fiscales. (Aduana de Alemania, 2019).

#### Tabla Segmentación geográfica de la Población

*Tabla 11 Segmentación geográfica de Alemania*

Departamento / Capital	Población Total
01 Schleswig-Holstein	2889821
Kiel, Landeshauptstadt	247943
02 Hamburg	1830584
Hamburg, Freie und Hansestadt	1830584
03 Niedersachsen	7962775
Hannover, Landeshauptstadt	535061
04 Bremen	681032
Bremen, Stadt	568006
05 Nordrhein-Westfalen	17912134
Düsseldorf, Stadt	617280
06 Hessen	6243262
Wiesbaden, Landeshauptstadt	278654
07 Rheinland-Pfalz	4073679
Mainz, Stadt	215110
08 Baden-Württemberg	11023425
Stuttgart, Landeshauptstadt	632743
09 Bayern	12997204
München, Landeshauptstadt	1456039
10 Saarland	994187
Saarbrücken, Landeshauptstadt	180966
11 Berlin	3613495
Berlin, Stadt	3613495

12 Brandenburg	2504040
Potsdam, Stadt	175710
13 Mecklenburg-Vorpommern	1611119
Schwerin, Landeshauptstadt	95797
14 Sachsen	4081308
Dresden, Stadt	551072
15 Sachsen-Anhalt	2223081
Magdeburg, Landeshauptstadt	238478
16 Thüringen	2151205
Erfurt, Stadt	212988

Fuente: (Oficina Federal de Estadística de Alemania , 2019)

Esta segmentación geográfica de la población por departamentos, fue útil para focalizar el análisis de la demanda, con su respectiva proyección.

Alemania tiene como último censo el del año 2011, identificando una población de 80,274,983 habitantes, teniendo como plan actualizarlo cada 10 años; sin embargo, el sistema estadístico de la Oficina Federal de Estadística de Alemania (2019), proyecta para cada año según tasa de crecimiento población promedio anual identificada en el periodo 2001 al 2011 con el censo (0.42%), la cual deriva en una población proyectada para el 2017 de 82,657,002 habitantes y el departamento seleccionado para focalizar la demanda con una población 17,912,134 habitante, siendo seleccionado por ser el departamento de los 16 que constituyen Alemania.

Los 17,912,134 habitante del año 2017 se multiplican por 1.42% para obtener la población de 17,987,116, la cual sirve como año base para proyectar en un periodo de seis años, como ilustra la siguiente tabla.

Tabla Proyección de la población de Nordrhein-Westfalen

*Tabla 12 Proyección de la población de Nordrhein-Westfalen*

Años	Año Base	Factor	Estimación
2019	17,987,116	1.00419	18,062,412
2020	17,987,116	1.00839	18,138,023
2021	17,987,116	1.01261	18,213,950
2022	17,987,116	1.01685	18,290,196
2023	17,987,116	1.02111	18,366,760
2024	17,987,116	1.02538	18,443,645

(Banco Mundial , 2019)

Este método de extrapolación de tasas de crecimiento permite incluso proyectar la población para fines del año 2024 de 18,443,645 habitantes.

*Tabla 13 Población Objetiva*

Años	Población	Pob. Obj.	Pob. Obj.
2019	18,062,412	62%	11,198,695
2020	18,138,023	62%	11,245,574
2021	18,213,950	62%	11,292,649
2022	18,290,196	62%	11,339,921
2023	18,366,760	62%	11,387,391
2024	18,443,645	62%	11,435,060

*Tabla 14 Demanda de café en kilos y sacos*

Años	Segmento	CPh (Kilos)	Demanda (Kilos.)	Kilos/Saco	Demanda (Sacos)
2019	11,198,695	11	124,197,119	69	1,799,958
2020	11,245,574	11	124,717,020	69	1,807,493
2021	11,292,649	11	125,239,097	69	1,815,059
2022	11,339,921	11	125,763,360	69	1,822,657
2023	11,387,391	11	126,289,818	69	1,830,287
2024	11,435,060	11	126,818,479	69	1,837,949

## Análisis de la oferta

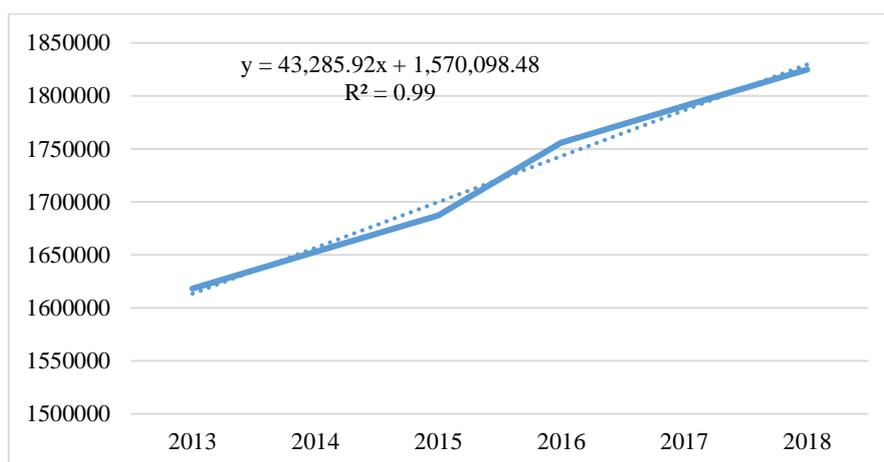
*Tabla 15 Análisis y evolución de la oferta de café en toneladas de Alemania*

Años	Pais (Ton)	Part. Nord	Nordrhein Ton	Part. Segmento	Segmento Ton	Segmento Kilos	Kilos/Saco	Oferta Sacos
2013	831,093	22%	180,101	62%	111,663	111,662,925	69	1618303
2014	848,776	22%	183,933	62%	114,039	114,038,732	69	1652735
2015	866,459	22%	187,765	62%	116,415	116,414,539	69	1687167
2016	901,824	22%	195,429	62%	121,166	121,166,153	69	1756031
2017	919,507	22%	199,261	62%	123,542	123,541,959	69	1790463
2018	937,190	22%	203,093	62%	125,918	125,917,766	69	1824895

(Food and Agriculture Organization , 2018)

La tabla 14 muestra el análisis y evolución de la oferta de café en toneladas de Alemania en el periodo 2013 – 2018, con un aumento del 12.77% en el transcurso de este periodo. Esta cantidad ha sido segmentada geográficamente, focalizándose solo en el 22% del total que es la participación del estado de Nordrhein, posteriormente se segmentó considerándose el aspecto demográfico (específicamente en edades de 20 a 66 años), esto está representado por el 62% del estado de Nordrhein. Finalmente, esta cantidad se transforma de toneladas a kilos, con el fin de obtener la oferta en sacos, cuyo peso es de 69kg cada uno.

Figura 14 Ecuación lineal



Se seleccionó la ecuación regresión lineal porque obtuvo el coeficiente de correlación más alto, empleándose sus parámetros para calcular la oferta de sacos de café en el horizonte de proyección, concluyéndose de esta manera que la tendencia que presenta es positiva.

Tabla 16 Oferta de Nordrhein en sacos

AÑOS	Coef.	x	Coef.	Oferta (Sacos)
<b>2019</b>	43,285.92	1	1,570,098.48	1,613,384
<b>2020</b>	43,285.92	2	1,570,098.48	1,656,670
<b>2021</b>	43,285.92	3	1,570,098.48	1,699,956
<b>2022</b>	43,285.92	4	1,570,098.48	1,743,242
<b>2023</b>	43,285.92	5	1,570,098.48	1,786,528
<b>2024</b>	43,285.92	6	1,570,098.48	1,829,814

Considerando las cantidades del periodo 2013 – 2018 obtenidas en la tabla 15 se realiza una proyección a cinco años a fin de determinar las cantidades ofertadas en el mercado del estado de Nordrhein. Mediante este proceso se puede apreciar que la oferta proyectada en sacos para el año 2019 es de 1,613,384 sacos de café y para el año 2024 es de 1,829,814 sacos de café.

## Análisis de la brecha

Tabla 17 Análisis de la brecha Alemania

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	BRECHA	BRECHA (%)
2019	1799958	1613384	186,574	10%
2020	1807493	1656670	150,823	8%
2021	1815059	1699956	115,103	6%
2022	1822657	1743242	79,415	4%
2023	1830287	1786528	43,759	2%
2024	1837949	1829814	8,135	0.44%

(Banco Mundial , 2019) y (Oficina Federal de Estadística de Alemania , 2019)

La tabla 16 muestra que en el año 2020 la brecha proyecta 150,823 (8%), disminuyendo 2% anualmente, llegándose a proyectar para el año 2024 una brecha de 8,135 (0.44%).

### 3.3.2.2. Plan de marketing

#### Objetivos

##### De corto plazo (primer año de operación: Año 2020)

- Se ingresará al mercado con una marca registrada en Indecopi.
- Realizar marketing en redes sociales (Facebook).
- Realizar promoción en una feria a nivel internacional, ubicada en el Perú

##### De mediano plazo

- Crecimiento de las ventas anualmente del 2%.
- Posicionamiento de la marca de café Flor del Valle.

##### De largo plazo

- Estar alineados a la visión y misión de la cooperativa Flor del Valle.
- Generando un óptimo manejo interno en la cooperativa, aumentando a la vez el manejo y precio del café de los socios.

#### Estrategias

##### Estrategia producto (servicio).

- Certificar al producto como orgánico.

- Certificar al producto por su nivel de tasa.
- Mejorar el diseño del envase, dotándolo con atributos como color, logo y eslogan.

### **Estrategia precio**

- Se empleará una política de descuentos. Se aplicará solo para los clientes que no compren Fair Trade, y para los que compren de Fair Trade, facilidades de pago. Estas se enviarán adjunta con una cotización.
- Se ofrecerá facilidades de pago para el importador.
- Fijar el precio considerando los costos y los precios del mercado.

### **Estrategia de plaza**

- Embarcar por el puerto de Paita.
- Contratar el servicio de COWORKING en Lima.
- Tener como aliado estratégico a un operador logístico (Macromar).

### **Estrategia de promoción**

#### **Promoción General**

- Envío de muestras gratis a los clientes que ya tenemos o clientes con los que se está cotizando.

Estrategia en web (mailing y actualización de página web corporativa) 2020

Estrategia en Redes sociales (Facebook)-2020

- Estrategia en Relaciones públicas (eventos y presentaciones en Expo café 2020 y en la Cámara Peruana de café y cacao) Búsqueda y armar calendario-2020.

#### **Material gráfico:**

- Tarjetas de presentación del Gerente General y Gerente Comercial (el millar 60 soles) (total 120)
- Correo corporativo (dominio)
- El banner roll scream
- Entrega de Souvenirs sorpresas que contribuyan a la promoción de la Cooperativa Flor del Valle (Lapiceros, Agendas, llaveros).

La responsable de realizar todas las actividades del plan de marketing será la Lic. Sary Cordova Chinguel.

### 3.3.3. Plan de Operaciones

En la elaboración del plan de operaciones se plantea los objetivos de producción en función al tamaño del negocio por lo que según el tipo de café en estudio (café especial), tiene un rendimiento del 75% para exportación. Además, se consideró la disponibilidad de materia prima de la cooperativa Flor del Valle, planteándose el siguiente programa de producción

#### 3.3.3.1. Tabla Tamaño del negocio, según programa de producción

*Tabla 18 Proyección de contenedores proyectados a exportar.*

AÑOS	MAT. PRIM. (TM)	RENDIMIENTO	(TM)	TOTAL KILOS	Kilos por Saco	Total Sacos	Sacos por contendor	Total contendor de 20
<b>2020</b>	177	75%	133	132825	69	1925	275	7
<b>2021</b>	202	75%	152	151800	69	2200	275	8
<b>2022</b>	228	75%	171	170775	69	2475	275	9
<b>2023</b>	253	75%	190	189750	69	2750	275	10
<b>2024</b>	278	75%	209	208725	69	3025	275	11

Para que la empresa pueda exportar 7 contenedores en primer año de proyección se requiere un abastecimiento de 177 toneladas de café especial, en esa misma razón se proyecta que para el año 2024 se está exportando 11 contenedores de 20 pies secos.

Una vez identificado el programa de producción se procedió a determinar la participación del negocio en el mercado.

#### Participación del negocio en el mercado

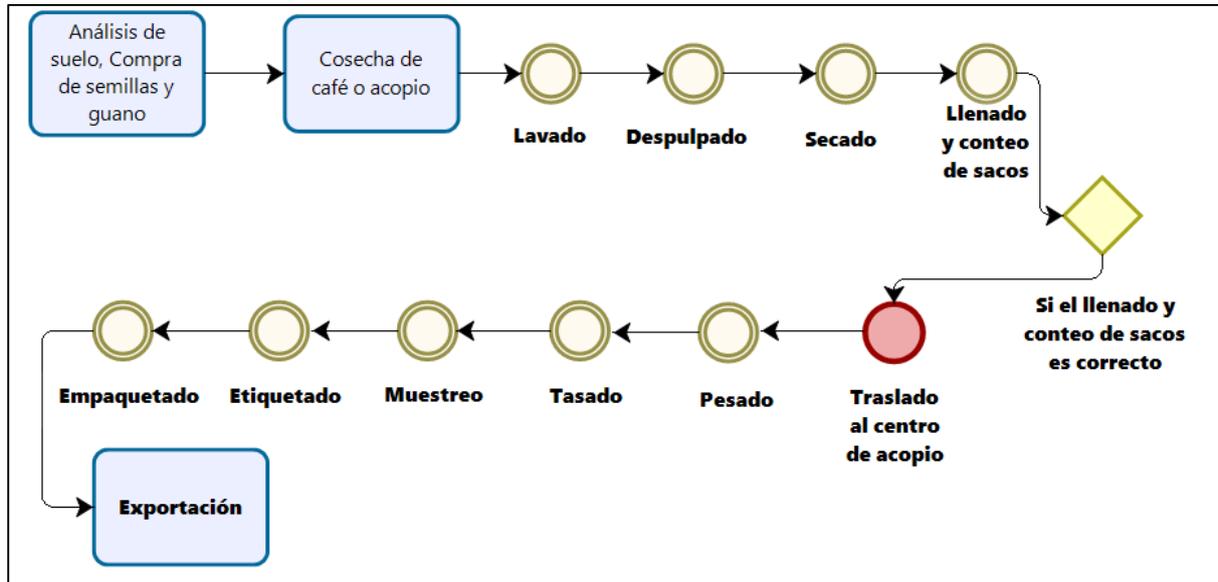
*Tabla 19 Proyección de la participación*

AÑOS	BRECHA	OFERTA PLAN.	PART. PLAN.
<b>2020</b>	186,574	1,925	1.0%
<b>2021</b>	150,823	2,200	1.5%
<b>2022</b>	115,103	2,475	2%
<b>2023</b>	79,415	2,750	3%
<b>2024</b>	43,759	3,025	7%

Debido al programa de producción se proyectó exportar en el primer año 1925 sacos de 69 kilos, la cual representa el 1% de la brecha del mercado, para el año 2024 se proyecta que esta participación llegue al 7%.

### 3.3.3.2. Proceso de producción

Figura 15 Proceso de producción café



### 3.3.4. Plan de inversiones

#### 3.3.4.1. Estructura de inversión inicial

Tabla 20 Inversión

RUBROS	MONTO (\$)	MONTO (\$)
<b>INVERSION FIJA</b>		<b>105,219</b>
<b>Inversión Fija Tangible</b>		<b>95,872</b>
Terreno	17,000	
Obras civiles (1)	60,175	
Maquinaria y equipos	15,806	
Equipos informáticos	2,375	
Mobiliario	516	
<b>Inversión Fija Intangible</b>		<b>9,348</b>
Estudios	3,000	
Puesta en marcha	4,687	
Organización	1,660	
<b>SUB TOTAL</b>		<b>105,219</b>
Imprevistos (10%)		10,522
<b>TOTAL INVERSION FIJA</b>		<b>115,741</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (2)</b>		<b>5,435</b>
Existencias	2,356	
Disponible	3,078	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>121,176</b>

El indicador planteado fue la estructura de inversión inicial, detallando una inversión tangible de \$ 105,219 dólares, acompañado de una inversión intangible de \$ 9,348 dólares, considerando un 10% del subtotal de activos fijos y sumándole el capital de trabajo de \$5,435 dólares, derivando en una inversión total de \$121,176 dólares.

La inversión anterior será financiada por aporte ajeno y aporte propio lo cual se detalla en la siguiente tabla.

### 3.3.4.2. Estructura de Financiamiento

Tabla 21 Estructura de financiamiento.

RUBROS	APORTE AJENO	APORTE PROPIO	TOTAL
Terreno		17,000	17,000
Obras civiles	60,175		60,175
Maquinaria y equipos		15,806	15,806
Equipos informáticos	2,375		2,375
Mobiliario		516	516
Estudios		3,000	3,000
Puesta en marcha		4,687	4,687
Organización		1,660	1,660
Capital de trabajo		5,435	5,435
Imprevistos (10%)		10,522	10,522
<b>TOTAL</b>	<b>62,550</b>	<b>58,626</b>	<b>121,176</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>	<b>100%</b>

El aporte ajeno será de \$62,550 dólares, con una participación del 52% y el aporte propio de \$58,626 dólares, con una participación del 48%.

### 3.3.4.3. Flujo de caja

Para elaborar el flujo de caja de operaciones se hicieron los siguientes cálculos:

Habiendo planeado emplear un financiamiento ajeno, se recurrirá a la línea de crédito de Root Capital, con una tasa efectiva anual de 14%, pero con una amortización trimestral.

Tabla 22 Servicio de deuda

AÑO	n	PRINCIPAL	AMORT.	INTERES	SALDO	CUOTA	AMORT.	INTERES	S.DEUDA
1	1	62,550	2,251	2,083	60,299	4,334	9,463	7,872	17,335
	2	60,299	2,326	2,008	57,974	4,334			
	3	57,974	2,403	1,930	55,570	4,334			

	4	55,570	2,483	1,850	53,087	4,334			
<b>2</b>	5	53,087	2,566	1,768	50,521	4,334	10,788	6,547	17,335
	6	50,521	2,651	1,682	47,870	4,334			
	7	47,870	2,740	1,594	45,130	4,334			
	8	45,130	2,831	1,503	42,300	4,334			
<b>3</b>	9	42,300	2,925	1,409	39,375	4,334	12,298	5,037	17,335
	10	39,375	3,022	1,311	36,352	4,334			
	11	36,352	3,123	1,211	33,229	4,334			
	12	33,229	3,227	1,107	30,002	4,334			
	13	30,002	3,335	999	26,667	4,334	14,020	3,315	17,335
<b>4</b>	14	26,667	3,446	888	23,222	4,334			
	15	23,222	3,560	773	19,661	4,334			
	16	19,661	3,679	655	15,982	4,334			
	17	15,982	3,801	532	12,181	4,334	15,982	1,352	17,335
<b>5</b>	18	12,181	3,928	406	8,253	4,334			
	19	8,253	4,059	275	4,194	4,334			
	20	4,194	4,194	140	0	4,334			
	21								
			<b>62,550</b>	<b>24,123</b>		<b>86,673</b>	<b>62,550</b>	<b>24,123</b>	<b>86,673</b>

Debido a que se la amortización del servicio de duda es trimestral y constante, resulto un valor de \$9,463 dólares, que anualmente para el año 2020 haciende a \$17,335 dólares, cuota que generara unos intereses de \$7,872 para el año 2020.

### Calculo de la depreciación y amortización de intangibles

Tabla 23 Calculo de la depreciación y amortización de intangibles.

RUBROS	MONTO	%	DEP. AÑO
OBRAS CIVILES	60,175	10%	6,018
MAQUINARIA Y EQUIPOS	15,806	10%	1,581
EQUIPOS INFORMÁTICOS	2,375	25%	594
MOBILIARIO	516	20%	103
	<b>78,872</b>		<b>8,295</b>

La depreciación por año de las obras civiles será de un 10%, 10% para la nueva máquina, 25% para equipos informáticos y 20% para mobiliario, considerando la depreciación lineal de la SUNAT.

### Calculo del valor residual

Tabla 24 Calculo del valor residual.

Años	V.I.	Dep. Año	V.R.
2020	78,872	8,295	70,577
2021	70,577	8,295	62,282
2022	62,282	8,295	53,987
2023	53,987	8,295	45,692
2024	45,692	8,295	37,397
	(+) Terreno industrial		29,960
	<b>Total Valor Residual</b>		<b>67,357</b>

Al final del año 2020 el valor residual o de rescate será de \$70,577 dólares, pero para el término del año 2024 el valor residual será de \$37,397 dólares, adicionándosele la apreciación del terreno de \$29 960 dólares, obteniendo un valor residual total de \$67,357 dólares.

### Costos de exportación

Tabla 25 Costos de exportación.

RUBROS	2020	2021	2022	2023	2024
Envases	1,136	1,263	1,389	1,515	1,641
Marcado	75	83	92	100	108
Flete interno	7,500	8,333	9,167	10,000	10,833
Manipuleo	7,500	8,333	9,167	10,000	10,833
Pesaje y Cubicaje	27	30	33	36	39
Llenado de contenedores	191	212	233	255	276
Bodegaje (origen)	695	773	850	927	1,005
DAM	743	825	908	990	1,073
Certificado origen	450	500	550	600	650
Inspección	668	742	817	891	965
B/L+AMS+Carrier	982	1,091	1,200	1,309	1,418
<b>TOTAL</b>	<b>19,968</b>	<b>22,186</b>	<b>24,405</b>	<b>26,623</b>	<b>28,842</b>

Los costos de exportación para el 2020 serán de \$19,968 dólares y para el año 2024 serán de \$28,842 dólares.

## Egresos del plan de exportación

Tabla 26 Egresos del plan de exportación.

RUBROS	2020	2021	2022	2023	2024	PART.
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>	465,216	513,827	562,438	562,438	562,438	90%
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	21,963	21,963	21,963	21,963	21,963	4%
<b>COSTOS DE EXPORTACION</b>	21,743	23,962	26,180	28,399	30,618	5%
<b>DEPRECIACIÓN</b>	8,295	8,295	8,295	8,295	8,295	1%
<b>COSTO FINANCIERO</b>	7,872	6,547	5,037	3,315	1,352	0%
<b>TOTAL</b>	<b>525,089</b>	<b>574,594</b>	<b>623,913</b>	<b>624,410</b>	<b>624,666</b>	<b>100%</b>

Los egresos del plan de exportación para el año 2020 serán de \$525,089 dólares y para el año 2024 serán de \$624,666 dólares.

## Fijación de Precio

Tabla 27 Fijación de precio.

CALCULO DEL PRECIO FOB	
<b>Costo total (\$)</b>	525,089
<b>Producción (Sacos)</b>	2,475
<b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>	<b>212</b>
<b>PRECIO DE MERCADO</b>	<b>258</b>
<b>Margen de maniobra (US\$)</b>	45.90
<b>Margen de maniobra (%)</b>	22%
<b>Utilidad deseada (%)</b>	15%
<b>Utilidad deseada (US\$)</b>	31.82
<b>PRECIO DE EXPORTACION</b>	<b>244</b>
<b>Diferencia con el precio de mercado</b>	14.08

Para la proyección de precios se consideró que los precios de la bolsa de valores en promedio se mantienen por debajo de los 140 centavos de dólares por libra, activándose el precio mínimo de 140 centavos de dólares por libra para toda empresa y organización que exporte café en grano verde sin lavar, adicionándoles una prima de 30 centavos de dólar por tener certificación orgánica, haciendo que un quintal tenga un precio en el mercado FOB de \$258 dólares.

## Ventas

Tabla 28 Ventas proyectadas.

RUBROS	2020	2021	2022	2023	2024
Producción	2,475	2,750	3,025	3,300	3,575
Precio	243.98	243.98	243.98	243.98	243.98
Ventas	603,852	670,947	738,041	805,136	872,231

Para ser más competitivos se utilizó como precio de exportación a \$244 dólares por quintal, con un margen de utilidad de un 15%, de un margen de maniobra de 22% total, lo cual será determinado contractualmente y en base a la política de descuento.

Obteniendo unas ventas para el año 2020, de \$603,852 dólares y para el año 2024, \$872,231 dólares.

## Estado de ganancias y pérdidas

Tabla 29 Estado de ganancias y pérdidas.

RUBROS	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	603,852	670,947	738,041	805,136	872,231
(-) Costos de Producción	465,216	513,827	562,438	562,438	562,438
= UTILIDAD BRUTA	<b>138,636</b>	<b>157,119</b>	<b>175,603</b>	<b>242,698</b>	<b>309,792</b>
(-) Gastos de Operación	43,706	45,924	48,143	50,362	52,580
a. Gastos de Ventas	21,743	23,962	26,180	28,399	30,618
b. Gastos de Administración	21,963	21,963	21,963	21,963	21,963
(-) Deprec..y Amort. de Intang.	8,295	8,295	8,295	8,295	8,295
= UTILIDAD OPERATIVA	<b>86,635</b>	<b>102,900</b>	<b>119,165</b>	<b>184,041</b>	<b>248,917</b>
(-) Gastos Financieros	7,872	6,547	5,037	3,315	1,352
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<b>78,763</b>	<b>96,353</b>	<b>114,128</b>	<b>180,726</b>	<b>247,565</b>
(-) Impuesto a la Renta ( 15 % )	11,814	14,453	17,119	27,109	37,135
= UTILIDAD NETA	<b>66,949</b>	<b>81,900</b>	<b>97,009</b>	<b>153,617</b>	<b>210,430</b>
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>19%</b>	<b>24%</b>

La utilidad neta para el año 2020 será de \$66,949 dólares y para año 2024, será de \$210,430 dólares.

## Escudo fiscal

Tabla 30 Escudo fiscal.

RUBROS	2020	2021	2022	2023	2024
Intereses	7,872	6,547	5,037	3,315	1,352
Tasa	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%
Escudo	1,181	982	756	497	203

El escudo fiscal se obtuvo multiplicando la tasa de impuesto a la renta del régimen especial por los intereses, dando para el año 2020 será de \$1,181 dólares, mientras que para el año 2024, de \$203 dólares.

## Flujo de caja

Tabla 31 Flujo de caja.

CONCEPTO	0	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>603,852</b>	<b>670,947</b>	<b>738,041</b>	<b>805,136</b>	<b>939,587</b>
Ventas		603,852	670,947	738,041	805,136	872,231
Valor Residual						67,357
<b>EGRESOS</b>	<b>194,060</b>	<b>520,736</b>	<b>574,205</b>	<b>627,701</b>	<b>639,909</b>	<b>652,153</b>
Inversión	194,060					
Costos de Producción		465,216	513,827	562,438	562,438	562,438
Costos de Operación		43,706	45,924	48,143	50,362	52,580
Impuesto a la Renta		11,814	14,453	17,119	27,109	37,135
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-194,060</b>	<b>83,116</b>	<b>96,742</b>	<b>110,341</b>	<b>165,227</b>	<b>287,434</b>
Préstamo	62,550					
Servicio de la Deuda		17,335	17,335	17,335	17,335	17,335
a. Amortización		9,463	10,788	12,298	14,020	15,982
b. Intereses		7,872	6,547	5,037	3,315	1,352
Escudo Fiscal		1,181	982	756	497	203
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-131,510</b>	<b>66,962</b>	<b>80,390</b>	<b>93,762</b>	<b>148,390</b>	<b>270,302</b>

Para elaborar el flujo de caja operativo se tomaron los ingresos menos los egresos, luego a este resultado se le resta el servicio de deuda, sumándole al final el escudo fiscal, dando para el año 2020 un flujo de caja financiero positivo de \$66,962 dólares y para el año 2024, un flujo de caja positivo de \$270,302 dólares.

## Calculo de la tasa de descuento económica

$$de = (AK/TI) (ip + r) + (P/TI) ia$$

donde:

AK = 83,111                      de = 0.0773  
 TI = 203,461                    de = 7.73%  
 ip = 5.38%  
 r = 3%  
 P = 62,550  
 ia = 14.00%

Se calculó por el método de costo del capital promedio asignado, más conocido por WACC.

### Calculo de la tasa de descuento financiero

$$df = (AK/TI) (ip + r) + (P/TI) ia (1-t)$$

donde:

$$t = 0.15$$

$$df = 0.0708$$

$$df = 7.08\%$$

### 3.3.5. Evaluación económica

#### 3.3.5.1. VANE, TIRE, RATIO BENEFICIO COSTO y PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL

*Tabla 32 VANE, TIRE, Ratio Beneficio Costo*

<b>VANE = \$375,510</b>
<b>TIRE = 52%</b>
<b>B/CE = 1.141</b>

*Tabla 33 Recuperación de Capital*

AÑOS	FC	FD	FCE	FCE ACT
<b>0</b>	194,060			194,060
<b>2020</b>	83,116	0.928271	77153.7788	116,906
<b>2021</b>	96,742	0.005971	577.633197	116,328
<b>2022</b>	110,341	0.000461	50.9085945	116,277
<b>2023</b>	165,227	0.000036	5.89053964	116,271
<b>2024</b>	287,434	0.000003	0.79182688	116,271

El periodo de recuperación de capital es de 30 meses, superando al horizonte de evaluación del presente proyecto.

El VAN para que sea positivo tiene que ser mayor a 0 y para que sea positivo el TIR tiene que ser mayor a la tasa de descuento, y el beneficio costo tiene que ser mayor a 1, y el periodo de recuperación de capital tiene que ser menor al horizonte de evaluación del proyecto

### 3.3.6. Evaluación financiera

#### 3.3.6.1. VANF, TIRF, RATIO BENEFICIO COSTO y PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL

Tabla 34 VANF, TIRF, Ratio Beneficio Costo

<b>VANF = \$382,346</b>
<b>TIRF = 66%</b>
<b>B/CF = 1.144</b>

#### Periodo de Recuperación de Capital

Tabla 35 Periodo de Recuperación de Capital

<b>AÑOS</b>	<b>FC</b>	<b>FD</b>	<b>FCE</b>	<b>FCE ACT</b>
<b>0</b>	194,060			194,060
<b>2020</b>	66,962	0.933868	62533.438	131,526
<b>2021</b>	80,390	0.005015	403.138252	131,123
<b>2022</b>	93,762	0.000355	33.2971485	131,090
<b>2023</b>	148,390	0.000025	3.73175453	131,086
<b>2024</b>	270,302	0.000002	0.48137757	131,085

El periodo de recuperación de capital es de 37 meses, superando al horizonte de evaluación del presente proyecto.

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. Se concluyó que la capacidad de producción de café especial de la cooperativa, está limitada al no tener un plan estratégico, lo que dificulta la reorganización y cumplimiento de objetivos de la cooperativa, acompañada a la vez de un proceso exhaustivo de selección en los meses de cosecha (junio a septiembre), permitiendo obtener un producto adaptado para la exportación, pudiendo mejorar el envase ya que es un componente clave, para la diferenciación entre el café para mercado local y de exportación, además de una diferencia entre el café convencional y el orgánico; la cooperativa objeto de estudio contrata el servicio de transporte interno, para un café con certificación orgánico. La inversión inicial que se realiza en un estudio de suelo, se puede recuperar después de 2 años de ser sembrado, además que en el primer año de cosecha los ingresos apenas cubren los costos incurridos. Al cuarto año (segundo año de cosecha) ya se vería que los ingresos serían mayores que los costos, adicionalmente un proceso de fermentación ecológico el cual emplea melaza del café, posteriormente debe ir a un proceso de secado y luego de selección para su posterior envasado. las variedades, requieren de un suelo compatible y altura pues al no serlo sería una inversión perdida su siembra. de uno a seis contenedores dependiendo de si el café es orgánico o convencional, y la ruta logística para el procesamiento y la ruta de exportación dependería del mercado de destino. en ferias, marketing digital. acostumbrada a trabajar con el dinero de otros y no solo con el aporte de capital propio. En la cooperativa Flor del Valle más del 50% de sus miembros decidió trabajar con ellos por la cercanía geográfica que tienen, acompañadas de factores como la reputación y recomendaciones por familiares, sus socios se sienten satisfechos perteneciendo a esta entidad pues se valoran sus cultivos, pagándoles el precio justo por su esfuerzo y dedicación; a la vez es contra restada por la falta de asistencia técnica y capacitaciones a sus socios sobre el manejo del café y plagas como la Roya. La mitad socios a la vez consideran que dedicarse al cultivo de café ha mejorado su calidad de vida, mientras que la otra mitad, considera que no ha visto mejoras y se ha mantenido igual, rechazando que sus descendientes sigan con esta actividad de producir café, a pesar de que el café cosechado está entre los 80 y 95 puntos de tasa, considerándose en calidad un producto altamente exportable. Cabe resaltar que por motivos de acreditaciones y procesos no cuentan con una certificación Fair Trade por el momento, pero si con una IMO, acreditando la vigente transparencia y garantía en la producción de su café.

2. Se concluye que los requerimientos solicitados del mercado de Alemania o del cliente internacional para importar café, son requerimientos gubernamentales y no gubernamentales, como el orgánico y el Fair Trade; los documentos necesarios para la exportación de café especial a cualquier destino son, como primera medida, el certificado de origen, fitosanitario, BL, factura comercial y packing list, pues en la actualidad son vigentes los TLC's con la gran mayoría de países y eso es fundamental. Como segunda medida, certificaciones como Global Gap o ICO, son parte fundamental para dar una señal de sostenibilidad con el medio ambiente y agricultores. Fijándose en las barreras arancelarias, así como también en la cantidad de toneladas en importaciones de café que tenga dicho mercado y ver en segundo plano, si puede cumplir el rol de comercializador. Luego de tener esas bases, indicadores como PBI, crecimiento económico y estabilidad política, juegan un rol importante en la posible pre selección de dos o máximo tres mercados alternativos; los envases que se pueden utilizar para la exportación de café, son en su mayoría bolsas de plástico herméticas, dentro de sacos de yute con cintillo, pensando 69 kilos máximo, evitando sobre pasar el 12% de humedad.

3. Se concluye que, para el diseño del presente plan de negocio para exportar hacia Alemania, debe tomarse en cuenta la cantidad de café importado a nivel mundial en una serie de tiempo, adicionando el análisis de precios que Alemania paga por el café peruano, además de su alto PBI per cápita, su apertura comercial, tamaño de su población, tasa de crecimiento poblacional, bajo riesgo país y la cercanía geográfica con los puertos de países bajos como son Ámsterdam y Rotterdam. Considerar que, en el organigrama de la cooperativa, deben funcionar específicamente sus cinco comités, pero especialmente su comité administrativo, su gerencia y contabilidad, y si la primera se está desempeñando bien en el escenario estratégico, de exportación y productivo, en este último se debe homogenizar el café y certificación a el total de hectáreas. En los aspectos externos como las plagas o el cambio del precio del café en la bolsa de valores, son las principales adversidades de los agricultores cafetaleros. En el tema del financiamiento, propio y externo, el primero debe estar relacionado bajo su número de socios y el segundo debido a que los créditos y tasas son muy altas, se debe adicionar una organización en sus finanzas aplicando competencias en temas gestión empresarial, planeamiento estratégico y comercio exterior. El transporte más adecuado es el marítimo, con un contenedor estándar seco o también llamados dry containe, de 20 o de 40. En los aspectos logísticos que deben priorizar es la contratación de proveedores de servicios para la eficiencia en el tiempo, en los costos y en el estado de entrega de la mercancía. A la cooperativa le conviene que sus clientes realicen un pago anticipado, pero por una conveniencia a ambas partes el

idóneo es que sea a la vista. En general lo ideal es de que la cooperativa al menos haga una estructura de costos de dos INCOTERMS, los más recomendables es elaborar una estructura de costos FOB y CIF. Las cláusulas deben precisarse en el contrato son el arbitraje y el INCOTERM. Hay 2 tipos de requisitos gubernamentales, que son, los de país de destino y los del país de origen. Por ejemplo, en el país de origen, debe tener un certificado de origen, entonces a su vez, este certificado pide otros requisitos previos. Cumplir los requisitos de SENASA, tener bien elaborados los POES, tienes que tener la certificación de buenas prácticas agrícolas BPA. En las No gubernamentales estas las certificaciones como la Global Gap para el mercado alemán o europeo, también tenemos la NTP, la norma técnica productiva, tenemos también la certificación orgánica o Fair Trade, estas certificaciones ayudan mucho al precio del café y son certificaciones no gubernamentales, ósea no son obligatorias. También es importante una certificación UTZ , Rain Forest e ICO. Carta de crédito y cobranza contra documentos.

El presente plan de negocio tiene viabilidad económica debido a que tiene un VAN económico de \$375,510 dólares y un TIRE del 52% pues es mayor a la tasa de descuento económica que es de 7.73%. También tiene una viabilidad financiera, debido a que tiene un VANF de \$382,346 de dólares (viable cuando es mayor a 0) y un TIRE del 66% ya que es mayor a la tasa de descuento financiera que es de 7.08%

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda trabajar con créditos hipotecarios más cómodos con mínimos intereses, para financiar su producción y por ende aumentar su producción. Se le recomienda tener un equipo encargado de la ejecución y monitoreo o control del presente plan de negocio.
2. Se le recomienda seguir concursando en eventos que midan y promocionen los niveles de tasa de los cafés, así como también tener certificaciones como la ICO y UTZ, así como no olvidar mantener las certificaciones propuestas por el plan de negocios como son la orgánica y la Fair Trade. Seguir innovando en tecnología de control y reducción de los niveles de humedad en el café.
3. Reorganizar el área de finanzas de la cooperativa aplicando competencias en temas de gestión empresarial, planeamiento estratégico y comercio exterior. Se recomienda seguir las sugerencias de los especialistas para la ejecución del plan de negocios, así como comparar si los indicadores de desempeño económico y financiero reales son similares a los proyectados en el presente plan de negocio.

## V. Referencias

Aduana de Alemania. (2019). Obtenido de ZOLL:

[https://www.zoll.de/EN/Businesses/Movement-of-goods/Movement-of-goods-within-the-EU/Procedures/Movement-of-duty-paid-excise-goods/movement-of-duty-paid-excise-goods.html?fbclid=IwAR0QXEsJXtCWC4VjmKmhkkyCYGdzzVBjbcyz\\_6MtoeLrGywHSdFmNeVmvz4](https://www.zoll.de/EN/Businesses/Movement-of-goods/Movement-of-goods-within-the-EU/Procedures/Movement-of-duty-paid-excise-goods/movement-of-duty-paid-excise-goods.html?fbclid=IwAR0QXEsJXtCWC4VjmKmhkkyCYGdzzVBjbcyz_6MtoeLrGywHSdFmNeVmvz4)

Arcidiácono, M. S. (2004). *BCR*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de BCR:

[http://www.bcr.com.ar/Publicaciones/investigaciones/gesti%C3%B3n%20de%20riesgo\\_arcidi%C3%A1cono.pdf](http://www.bcr.com.ar/Publicaciones/investigaciones/gesti%C3%B3n%20de%20riesgo_arcidi%C3%A1cono.pdf)

Asociacion de Exportadores. (2019). Obtenido de Adex propone crear red de laboratorios:

[http://www.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/09/revista\\_peru\\_exporta\\_416.pdf](http://www.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/09/revista_peru_exporta_416.pdf)

Asociación de Exportadores. (2019). Obtenido de Voluntad politica y capacidad

institucional.: [http://www.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/09/revista\\_peru\\_exporta\\_416.pdf](http://www.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/09/revista_peru_exporta_416.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de inflación*. Lima. Obtenido de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2018.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2019). Obtenido de Reporte de Inflación:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>

Banco Mundial . (2019). Obtenido de Población por país :

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=DE>

Beltrán, A., & Cueva, H. (2003). *Evaluación privada de proyectos*. Lima: Universidad del Pacífico.

Bernal, C. (2000). *Proceso de investigación científica en ciencias de la administración*.

Bogota: Santafe.

Borello, A. (2009). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

- Cartwright, G. (1995). *Making the most of Trade Exhibitions* . New York: Oxford Edition.
- Castellano, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Barranquilla: Universidad del norte.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Collantes, O. (2017). *Estudio de prefactibilidad para implementar el proceso de exportación de café orgánico en la Provincia Rodríguez de Mendoza-Region Amazonas*. Obtenido de <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1254/Tesis-CollantesCulqui.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comercio y Marketing Internacional. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=Jz1MsQrwd\\_IC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Jz1MsQrwd_IC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)
- Cornejo Ramírez, E. (2010). *Comercio internacional: hacia una gestión competitiva*. Lima: San Marcos.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Lima: Paerson Prentice Hall.
- Diario Gestión. (2019). Obtenido de Canciller alemana Angela Merkel aún ve muchas posibilidades de lograr un Brexit con acuerdo: <https://gestion.pe/mundo/canciller-alemana-angela-merkel-aun-ve-muchas-posibilidades-de-lograr-un-brexite-con-acuerdo-noticia/>
- Expo Cafe Perú. (2017). Obtenido de Expo Cafe Perú : <http://expocafeperu.com.pe/CafePeruano.php>
- Fairtrade international. (2018). Obtenido de Fairtrade: <https://www.fairtrade.net/about-fairtrade.html>
- Food and Agriculture Organization . (2018). Obtenido de FAO STAT: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>

- Galeano, O., & Vascones, C. (2011). *Plan de negocios de una empresa procesadora y distribuidora de café en forma de tableta en la ciudad de Guayaquil a desarrollarse entre el año 2010-2011*. Recuperado el 6 de Junio de 2016, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1706/14/UPS-GT000246.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- International Trade Center. (2018). Obtenido de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Krugman , P., & Obstfeld, M. (2006). *Economía internacional - Teoría y política séptima edición*. Madrid: Pearson education S.A.
- Loli Tovar. (Octubre de 2017). *Plan de negocios para la exportación de café de origen peruano encapsulado a China*. Obtenido de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1260>
- Maya Vinic. (2018). Obtenido de La problemática del café: <http://www.mayavinic.com/la-problematica-del-cafe/#>
- Mercado, S. (2000). *Comercio internacional I: Mercadotecnia internacional importación - Exportación*. México: Limusa.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). Obtenido de Sistema de Información: <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). Obtenido de Minagr web side: <http://minagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icomoeexportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion>
- Ministerio de comercio exterior y turismo. (2017). *Plan de negocio*. Lima: Mincetur.
- Ministerio de Desarrollo e inclusión social. (2017). *Amazonas incluyendo a más peruanos al desarrollo*. Lima. Obtenido de [file:///C:/Users/User/Downloads/RR\\_AMAZONASv2.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/RR_AMAZONASv2.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (27 de 07 de 2011). *Texto de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo*. Lima: Dirección de políticas públicas. Obtenido de Dirección de la Política de Ingresos Públicos:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yePNjllwpHgJ:https://www.mef.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). Obtenido de [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe):

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/procompite/2016/plan\\_negocio/Pauta\\_planes\\_de\\_negocio\\_quinoa.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/procompite/2016/plan_negocio/Pauta_planes_de_negocio_quinoa.pdf)

Molina, L., Pineda, J., & Rubio, F. (2016). *Plan de Exportación de café procesado hacia Costa Rica*. Recuperado el 6 de Junio de 2016, de <http://ri.ues.edu.sv/10244/1/Tesis%20final%20por%20fin.pdf>

Molina, T., & Zarate, R. (2009). *La industrialización orientada a la exportación*. México .

Navarro, F. (2001). *Estrategias de Marketing Ferial*. Madrid: ESIC Editorial.

Oficina Federal de Estadística de Alemania . (2019). Obtenido de Statistisches Bundesamt, Población : [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/\\_inhalt.html;jsessionid=5AB1EBCC6D2F58F6BAAC24D90CCC0B0A.internet722](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/_inhalt.html;jsessionid=5AB1EBCC6D2F58F6BAAC24D90CCC0B0A.internet722)

Organización de Agricultura y Alimentos. (2018). Obtenido de Producto Organico: <http://www.fao.org/home/es/>

Organización Mundial de Aduanas. (18 de 05 de 1973). *Convenio Nacional para la simplificación y armonización de los regímenes aduaneros*. Comunidad Andina de Naciones. Obtenido de Comunidad Andina: [intranet.comunidadandina.org/Documentos/DInformativos/sgdi183.doc](http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/DInformativos/sgdi183.doc)

Organización Mundial de Propiedad Intelectual. (2018). *The Global Innovation Index 2017*. Obtenido de [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf)

Peña, C. (2017). *Cómo participar en ferias comerciales*. Marge books.

PromPerú. (2018). Obtenido de Info Trade: <http://infotrade.promperu.gob.pe/>

Rivera, J., & Dolores , M. (2002). *La promoción de ventas: variable clave del marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

Rodríguez, V., Cardenas, L., & Bao, R. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos industriales*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

SIICEX. (2017). Obtenido de Guia Multisectorial: ALEMANIA:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/953575846rad93C0D.pdf>

Sistema Integrado de informacion de comercio exterior. (2019). Obtenido de Miercoles del exportador:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=388.38700#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=388.38700#anclafecha)

Velázquez, A., & Rey, N. (1999). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.

Vigo Roger. (24 de Febrero de 2017). *Plan de negocio para la producción y*

*comercialización de café orgánico en grano de la Hacienda Castillo en el distrito El Progreso, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca 2015*. Recuperado el 6 de Junio de 2016, de

[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/905/1/TL\\_VigoTarrilloRogerStalin.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/905/1/TL_VigoTarrilloRogerStalin.pdf)

Villalta, J. (2015). *Modelo de negocio alternativo para la producción y comercialización de cafés exóticos de alta calidad en el Departamento de Santander*. Obtenido de

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159226.pdf>

Walford, C. (1968). *Fairs Past and Present: A chapter in the history of commerce*. New York: Kelley Publishers.

Weinberger , K. (2009). *Plan de negocios*. Lima. Obtenido de

[https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20\(139%20páginas\).pdf](https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20páginas).pdf)

## VI. ANEXOS

### ANEXO 01

 <b><u>UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN</u></b> <b><u>ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES</u></b> <b><u>ANEXO 01</u></b> <b><u>ENTREVISTA 1</u></b>	
<b>PRESENTACIÓN:</b> La presente investigación tiene como objetivo entrevistar al Gerente General y al Gerente Comercial.	
<b>NOMBRE DEL GERENTE GENERAL</b>	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Entrevista al Gerente General y Gerente Comercial de la Cooperativa Agraria Flor del Valle
<b>DETALLE DEL INSTRUMENTO</b>	La entrevista consta de 17 preguntas cerradas.
<b>INSTRUCCIONES:</b> responda con absoluta veracidad	
1. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico? ¿Si es si, coméntenos sus componentes, si es no, díganos a que se debe?	
2. ¿Cómo se realiza el proceso de acopio del café y cuánto tiempo demora?	
3. ¿Cómo se realiza el proceso de envase del café?	
4. ¿Cómo se realiza el proceso de etiquetado (marcado) del café y qué marcas utilizan?	
5. ¿Cuáles son los principales operadores logísticos con los que trabaja la cooperativa y qué servicios les brinda?	
6. ¿Cuentan con alguna certificación? ¿Cuáles y por qué?	
7. ¿Cómo se realiza el proceso de producción de café especial ?	

<b>8.</b> ¿ Cuáles son las variedades que utiliza para la elaboración de café especial?
<b>9.</b> ¿Para el primer año de ejecución del plan de negocio, cuantos contenedores o kilos espera exportar?
<b>10.</b> ¿ Cómo dan a conocer su producto?
<b>11.</b> ¿Qué requerimientos sobre la calidad del producto solicitan sus clientes?
<b>12.</b> ¿Considera que la cooperativa tiene la capacidad de atender a demanda de los volúmenes y estándares mínimos de exportación de café especial?
<b>13.</b> ¿ Cómo financian la producción y comercialización del café especial?
<b>14.</b> ¿Cuál son sus expectativas de su exportación futura del café especial?
<b>15.</b> ¿ Cuáles son las características (físicas o de calidad) del café especial y que diferencia tiene de un café convencional?
<b>16.</b> ¿Cuánto debe ser el rendimiento para ser considerado café especial?
<b>17.</b> ¿Su cantidad de café especial ha crecido en los últimos 2 años? ¿En qué porcentaje?

## Anexo 02



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN**  
**ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANEXO 02**

**ENTREVISTA 2**

**PRESENTACIÓN:**

La presente investigación tiene como objetivo entrevistar a especialistas en planes de negocio para la exportación de café.

**NOMBRE DEL ESPECIALISTA  
EN PLANES DE NEGOCIO  
PARA LA EXPORTACIÓN DE  
CAFÉ**

**INSTRUMENTO EVALUADO**

Entrevista a especialistas en planes de negocios para la exportación de café.

**DETALLE DEL  
INSTRUMENTO**

La entrevista consta de 16 preguntas cerradas.

**INSTRUCCIONES:** responda con absoluta veracidad

1. ¿Por qué debería considerarse Alemania como un buen mercado para exportar café?

2. ¿Qué documentos se necesita para la exportación de café a Alemania?

3. ¿Cuáles son los requerimientos del cliente internacional, para importar café peruano?

4. ¿Qué aspectos internos de una cooperativa deben evaluarse previo a decidir a exportar a Alemania?

5. ¿Qué aspectos externos a una cooperativa limitarían o afectarían la exportación de café especial?

6. ¿Qué debilidades o amenazas son las más comunes en una cooperativa con producción de café especial?

7. ¿Qué requisitos debe cumplir un mercado exterior para hacer preseleccionado como

mercado objetivo para la exportación de café especial?
<b>8.</b> ¿Qué tipos de envase se puede utilizar en la exportación de café especial a Alemania?
<b>9.</b> ¿Qué transporte es el más adecuado para la exportación de café especial a Alemania?, ¿Por qué?
<b>10.</b> ¿Qué tipo de contenedor se puede utilizar para la exportación de café especial?
<b>11.</b> ¿Qué aspectos logísticos hay que tomar en cuenta para reducir los costos de exportación?
<b>12.</b> ¿Qué formas de pago deben utilizar los clientes de una cooperativa, en su proceso de venta internacional?
<b>13.</b> ¿Qué INCOTERMS recomendaría a una cooperativa productora de café especial?
<b>14.</b> ¿Qué cláusulas deben precisarse en el contrato de compra y venta internacional para la exportación del café especial?
<b>15.</b> ¿Qué requisitos gubernamentales debe cumplir una empresa previa a la exportación de café especial?
<b>16.</b> ¿Qué requisitos no gubernamentales debe cumplir una empresa previo a la exportación de café especial?
<b>17.</b> ¿Qué medio de pago internacional debe usar una cooperativa en su proceso de venta internacional?

### Anexo 03

			
<b>UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN</b> <b>ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES</b> <b>ANEXO 03</b> <b>ENCUESTA</b>			
<b>PRESENTACIÓN:</b> La presente investigación tiene como objetivo encuestar a los agricultores de la Cooperativa, para recolectar información verídica de la cosecha, producción y comercialización de café.			
<b>NOMBRE DEL TRABAJADOR DE LA COOPERATIVA</b>	Trabajadores		
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Encuesta a los agricultores de la Cooperativa Agraria Flor del Valle.		
<b>DETALLE DEL INSTRUMENTO</b>	La encuesta consta de preguntas cerradas.		
<b>INSTRUCCIONES:</b> responda con absoluta veracidad			
1. ¿Considera que el precio que recibe de la cooperativa por su café es justo? <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td style="padding: 2px;">a) Si</td><td style="padding: 2px;">b) No</td></tr></table>		a) Si	b) No
a) Si	b) No		
2. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la cooperativa? <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td style="padding: 2px;">a) Si</td><td style="padding: 2px;">b) No</td></tr></table>		a) Si	b) No
a) Si	b) No		
3. ¿Ha recibido asistencia técnica por parte de la cooperativa en la mejora del manejo del cultivo del café? <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td style="padding: 2px;">a) Si</td><td style="padding: 2px;">b) No</td></tr></table>		a) Si	b) No
a) Si	b) No		
4. ¿Se siente satisfecho perteneciendo a la cooperativa? <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td style="padding: 2px;">a) Si</td><td style="padding: 2px;">b) No</td></tr></table>		a) Si	b) No
a) Si	b) No		
5. ¿Considera que con la venta de café ha mejorado su calidad de vida? <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td style="padding: 2px;">a) Si</td><td style="padding: 2px;">b) No</td></tr></table>		a) Si	b) No
a) Si	b) No		
6. ¿Le gustaría que sus descendientes (hijos o nietos) continúen la actividad económica de producción y comercialización de café? <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td style="padding: 2px;">a) Si</td><td style="padding: 2px;">b) No</td></tr></table>		a) Si	b) No
a) Si	b) No		
7. ¿Considera usted que el café de la cooperativa se encuentra entre 80 y 95 puntos de tasa?			

	a) Si	b) No
8. ¿Considera usted que el factor climático como “la roya” podría afectar negativamente la producción de café en los próximos 5 años?		
	a) Si	b) No
9. ¿Sus campos de cultivo tienen certificación orgánica o Fair Trade?		
	a) Si	b) No
10. De los siguientes factores, cual fue el que más lo motivo para decidir trabajar con la cooperativa.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Por capacitación</li> <li>b) Mayor precio de pago</li> <li>c) Cercanía geográfica</li> <li>d) Parentesco familiar o amistades</li> <li>e) Por la reputación de la cooperativa</li> <li>f) Por la cantidad de compra.</li> </ul>		

## Anexo 4



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Profesional de Negocios Internacionales

### CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO:

NOMBRE DEL JUEZ	Roxero Salazar Casar
PROFESIÓN	de Comercio y Negocios Int.
TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	MBA
ESPECIALIDAD	Negocios Int.
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	USS
CARGO	DTC

<b>TITULO DE LA INVESTIGACION</b> PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFE ESPECIAL AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE AMAZONAS, 2018-2020
---

NOMBRE DEL TESISISTA	Montalvo Diaz Luis Carlos
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Entrevista al Gerente General y Gerente Comercial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Contexto: Aplicativo.
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. Diseñar un plan de negocios para la exportación de café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.

<b>INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO</b>  EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.
---

Anexo 5



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**  
 Facultad de Ciencias Empresariales  
 Escuela Profesional de Negocios Internacionales

**CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS  
 DEL INSTRUMENTO:**

NOMBRE DEL JUEZ	Rocero Solórzano Cesari R.
PROFESIÓN	Lic Comercio y Negocios Int.
TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	MBA.
ESPECIALIDAD	Negocios Int.
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	USS
CARGO	DTC

**TITULO DE LA INVESTIGACION**  
 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFE ESPECIAL AL MERCADO DE  
 ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE  
 AMAZONAS, 2018-2020

NOMBRE DEL TESISISTA	Montalvo Diaz Luis Carlos
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Entrevista a expertos en Planes de Negocios para exportar café. Contexto: Aplicativo.
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. Diseñar un plan de negocios para la exportación de café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.

## Anexo 6



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Profesional de Negocios Internacionales

### CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO:

NOMBRE DEL JUEZ	Rocero Salazar Cesar P.
PROFESIÓN	de Comercio y Negocios Int.
TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	MBA
ESPECIALIDAD	Negocios Int.
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	USJ
CARGO	DTC

<b>TITULO DE LA INVESTIGACION</b> PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFE ESPECIAL AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE AMAZONAS, 2018-2020
---

NOMBRE DEL TESISISTA	Montalvo Diaz Luis Carlos
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta a los agricultores de la Cooperativa Agraria Flor del Valle. Contexto: Aplicativo.
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. Diseñar un plan de negocios para la exportación de café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.

#### INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.

Anexo 7



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN  
 Facultad de Ciencias Empresariales  
 Escuela Profesional de Negocios Internacionales

**CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO:**

NOMBRE DEL JUEZ	JEAN MICHELL CARRION H.
PROFESIÓN	COMERCIO Y NEG. INTERNAC.
TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	MAGISTER FINANZAS CORP.
ESPECIALIDAD	COMERCIO EXTERIOR
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	USS
CARGO	DOCENTE

**TITULO DE LA INVESTIGACION**  
 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFE ESPECIAL AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE AMAZONAS, 2018-2020

NOMBRE DEL TESISISTA	Montalvo Diaz Luis Carlos
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Entrevista al Gerente General y Gerente Comercial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Contexto: Aplicativo.
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. Diseñar un plan de negocios para la exportación de café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**  
 EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.

## Anexo 8

  <p><b>UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN</b> Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Negocios Internacionales</p>	
<p><b>CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO:</b></p>	
NOMBRE DEL JUEZ	JEAN MICHELL CARRION H.
PROFESIÓN	COMERCIO Y NEG. - INTERNAS
TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	MAGISTER FINANZ. CORP
ESPECIALIDAD	COMERCIO EXTERIOR
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	USS
CARGO	DOCENTE
<p><b>TITULO DE LA INVESTIGACION</b> PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFE ESPECIAL AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE AMAZONAS, 2018-2020</p>	
NOMBRE DEL TESISTA	Montalvo Diaz Luis Carlos
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Entrevista a expertos en Planes de Negocios para exportar café. Contexto: Aplicativo.
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. Diseñar un plan de negocios para la exportación de café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.
<p><b>INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO</b></p> <p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.</p>	

## Anexo 9

 	
<b>UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN</b> Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Negocios Internacionales	
<b>CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO:</b>	
<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	JEAN MICHELL CARRION M
<b>PROFESIÓN</b>	COMERCIO Y NEG. INT.
<b>TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO</b>	MAESTRO FINANZ. CORP.
<b>ESPECIALIDAD</b>	COMERCIO EXTERIOR
<b>INSTITUCIÓN DONDE LABORA</b>	USS
<b>CARGO</b>	DOCENTE
<b>TITULO DE LA INVESTIGACION</b> PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFE ESPECIAL AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE AMAZONAS, 2018-2020	
<b>NOMBRE DEL TESISISTA</b>	Montalvo Diaz Luis Carlos
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Encuesta a los agricultores de la Cooperativa Agraria Flor del Valle. Contexto: Aplicativo.
<b>OBJETIVO DEL INSTRUMENTO</b>	Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. Diseñar un plan de negocios para la exportación de café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria
<b>INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO</b> EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	

Anexo 10



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN  
 Facultad de Ciencias Empresariales  
 Escuela Profesional de Negocios Internacionales

**CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS  
 DEL INSTRUMENTO:**

NOMBRE DEL JUEZ	Betsy Arrona Figui Huanan
PROFESIÓN	Estadístico
TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Maestra en ciencias con mención <i>en ciencias</i> <i>universitaria</i>
ESPECIALIDAD	Estadística
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Señor de Sipán
CARGO	Docente

**TITULO DE LA INVESTIGACION**  
 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFE ESPECIAL AL MERCADO DE  
 ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE  
 AMAZONAS, 2018-2020

NOMBRE DEL TESISISTA	Montalvo Diaz Luis Carlos
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Entrevista al Gerente General y Gerente Comercial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Contexto: Aplicativo.
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. Diseñar un plan de negocios para la exportación de café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.

## Anexo 11



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Profesional de Negocios Internacionales

### CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO:

NOMBRE DEL JUEZ	Betsy Aronategui Huacua
PROFESIÓN	Estadística
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Maestra en Ciencias con mención en docencia universitaria
ESPECIALIDAD	Estadística
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Señor de Sipán
CARGO	Docente

**TÍTULO DE LA INVESTIGACION**  
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFE ESPECIAL AL MERCADO DE  
ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE  
AMAZONAS, 2018-2020

NOMBRE DEL TESISISTA	Montalvo Diaz Luis Carlos
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Entrevista a expertos en Planes de Negocios para exportar café. Contexto: Aplicativo.
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. Diseñar un plan de negocios para la exportación de café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.

#### INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.

Anexo 12



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN  
 Facultad de Ciencias Empresariales  
 Escuela Profesional de Negocios Internacionales

**CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO:**

NOMBRE DEL JUEZ	Betsy Armentique Arcevaín
PROFESIÓN	Estadístico
TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Maestría en Ciencias con mención en docencia universitaria e investigación
ESPECIALIDAD	Estadístico
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Señor de Sipán
CARGO	Docente

**TITULO DE LA INVESTIGACION**  
 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFE ESPECIAL AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE AMAZONAS, 2018-2020

NOMBRE DEL TESISISTA	Montalvo Diaz Luis Carlos
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta a los agricultores de la Cooperativa Agraria Flor del Valle. Contexto: Aplicativo.
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Diagnosticar la capacidad de la producción de café especial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle. Analizar los requerimientos solicitados del mercado de Alemania. Diseñar un plan de negocios para la exportación de café especial al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle.

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**  
 EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O CON EL ITEM "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.

## Anexo 13



**COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA LA  
FLOR DEL VALLE  
RUC: 20603042779**

“Año de la Universalización de la salud”

Lonya Grande, 10 de noviembre 2020

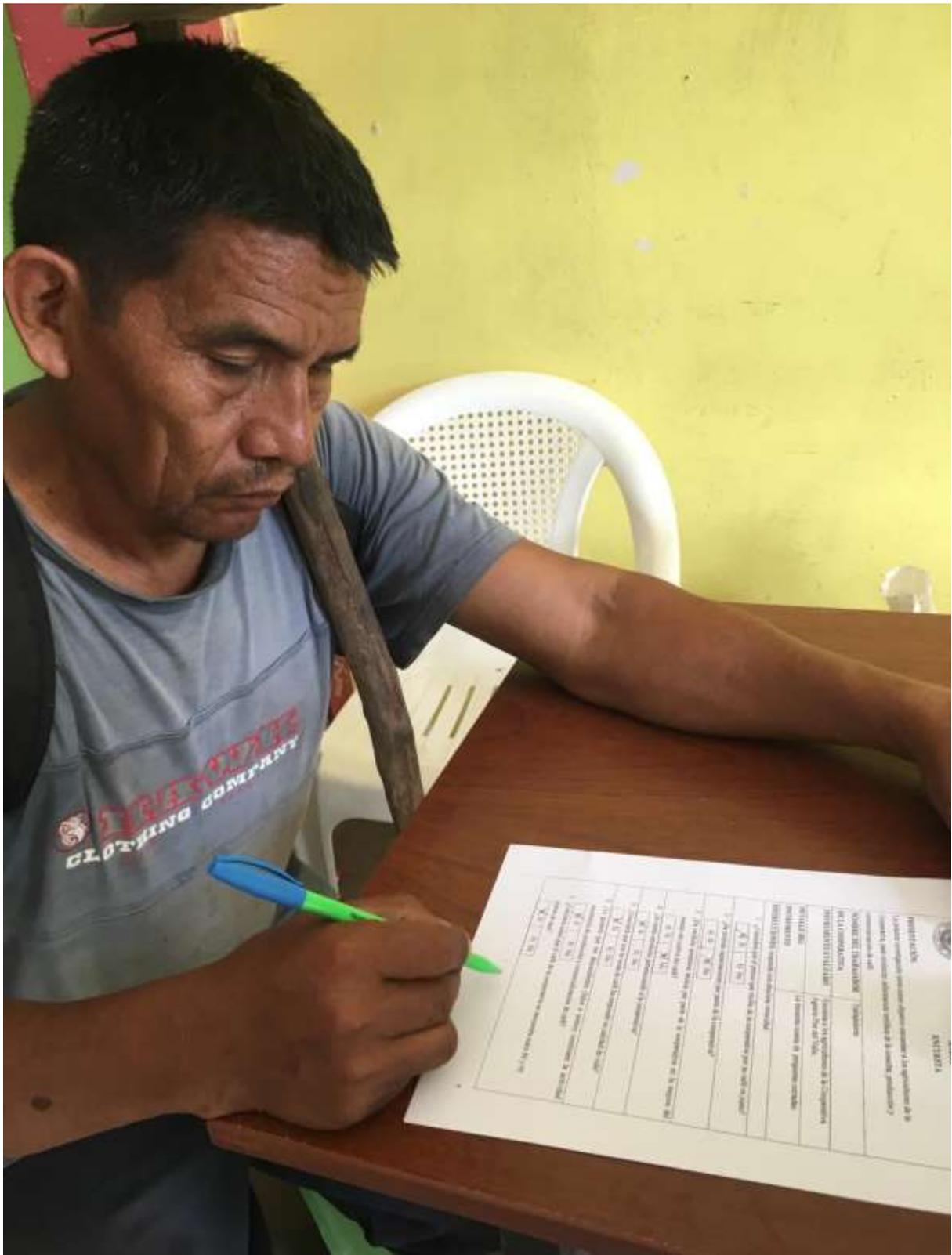
Yo, ALEX LENIN GUIVIN GUADALUPE, identificado con el número de DNI 40777134, gerente encargado de la Cooperativa Agraria Cafetalera Flor del Valle, con RUC 20603042779. Por medio del presente documento autorizo al estudiante del décimo ciclo, 2019 - I, de la Escuela de Negocios Internacionales de la Universidad Señor de Sipán, Luis Carlos Montalvo Diaz, con número de DNI 71689163, a desarrollar su proyecto de tesis “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ ESPECIAL AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FLOR DEL VALLE AMAZONAS, 2018-2020”, en nuestra cooperativa. Brindándole a la vez, la documentación y herramientas necesarias para una consistente y fidedigna investigación. Esperando sirva como una herramienta fundamental para la inserción de nuestra cooperativa en la cadena productiva de café a nivel regional, nacional y posteriormente internacional.

COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA  
LA FLOR DEL VALLE  
ALEX LENIN GUIVIN GUADALUPE  
GERENTE

---

Jr. Dos de Mayo S/n- Lonya Grande  
Cell: 928373375  
E-mail: c.a.c.laflordelvalle@gmail.com

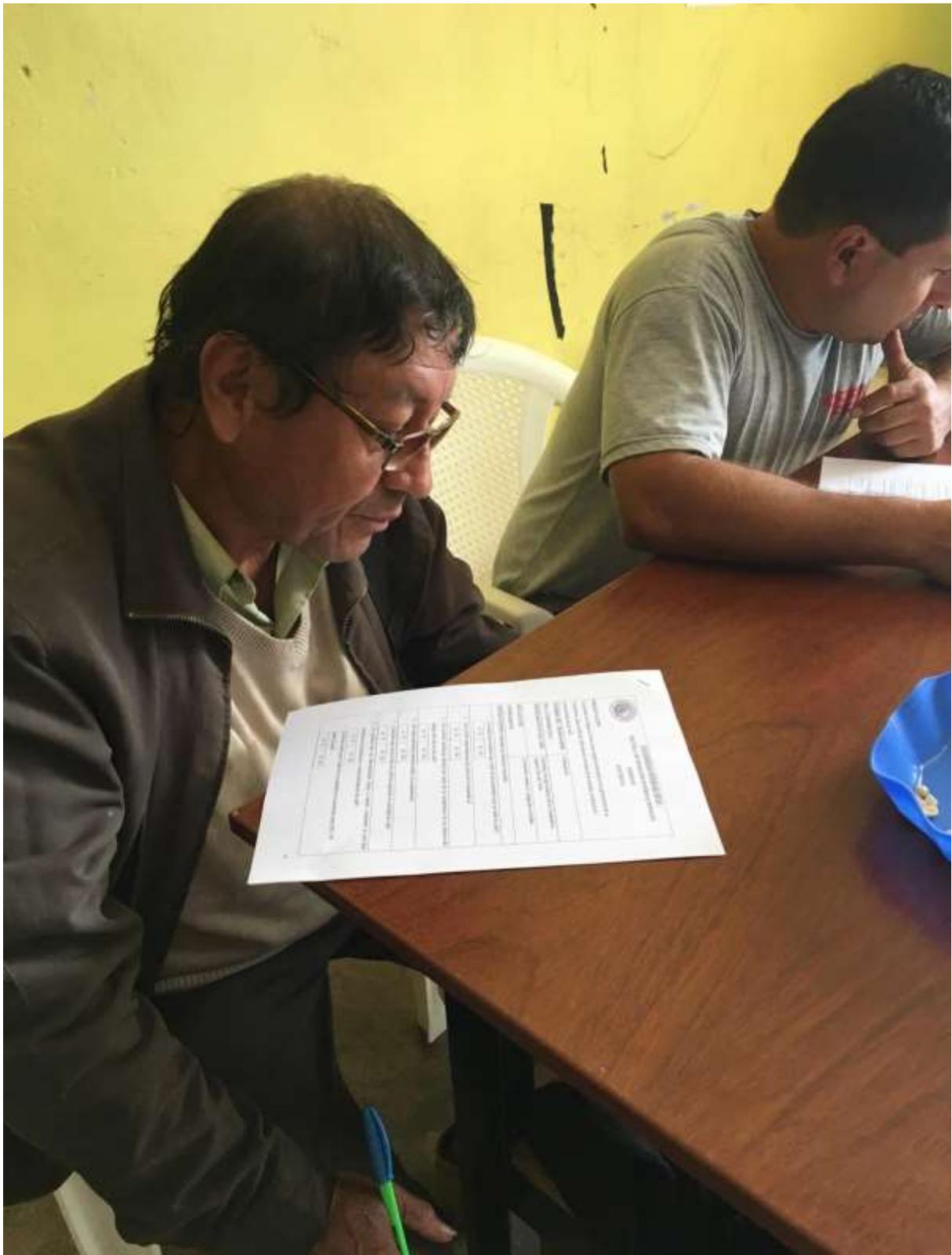
Anexo 14



Anexo 15



Anexo 16



Anexo 17



Anexo 18



Anexo 19



Anexo 20



Anexo 21



Anexo 22

