



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS

INTERNACIONALES

TESIS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE
CAFÉ EN GRANO VERDE DE LA ASOCIACIÓN
SIERRA VERDE A ALEMANIA, 2022 – 2024**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO(A) EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Autores:

Bach. Chaname Mendoza, Diego Alonso
<https://orcid.org/0000-0002-1842-1490>

Bach. Torres Garcia, Jheraldi Janine
<https://orcid.org/0000-0002-9708-0128>

Asesor:

Mg. Reyes Arroyo, Carlos Andre.
<https://orcid.org/0000-0002-0395-2950>

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel– Perú

2022

APROBACIÓN DEL JURADO

TESIS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN GRANO VERDE DE LA ASOCIACIÓN SIERRA VERDE A ALEMANIA, 2022 – 2024

Aprobación del informe de investigación

Asesor (a) _____

Mg. Reyes Arroyo, Carlos Andre.

Presidente (a) _____

Mg. Reyes Arroyo, Carlos Andre.

Secretario (a) _____

Dr. Espinoza Rodríguez, Hugo Redib.

Vocal _____

Mg. Rocero Salazar, Cesar Ricardo.

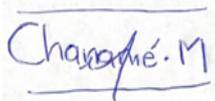
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quienes suscriben la **DECLARACIÓN JURADA**, somos **egresado (s)** del Programa de Estudios de **Negocios Internacionales** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaramos bajo juramento que somos autores del trabajo titulado:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN GRANO VERDE DE LA ASOCIACIÓN SIERRA VERDE A ALEMANIA, 2022 – 2024.

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

Chanamé Mendoza Diego Alonso	73479681	
Torres García Jheraldi Janine	71107188	

Pimentel, 10 de noviembre de 2023.

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mis padres Jacoba García de la Cruz y Gonzalo Torres Mondragón, y a mis hermanos por el sacrificio y esfuerzo que realizaron para poder apoyarme en mi carrera universitaria, ya que ellos son la fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y poder luchar por mis objetivos.

Jheraldi Torres García

Para mi madre, por su esfuerzo incondicional y por inculcar en mí disciplina para luchar por mis sueños.

A mis familiares, que de una u otra manera han sido un soporte fundamental durante todo este proceso.

A cada una de las personas que estuvieron presente durante esta etapa de mi vida, los cuales permitieron que la complejidad de este viaje sea más ligera.

A mí, porque con aciertos y errores siempre seguí a mi corazón. Está más que claro que a veces se gana o se pierde, pero considero que sin ello nunca hubiera encontrado una mejor versión. Sin duda, me siento orgulloso de la fortaleza demostrada durante todo este proceso, y más aún cuando el camino se volvió complicado.

Diego Chanamé Mendoza

AGRADECIMIENTO

El primer lugar agradezco a Dios por protegerme y guiarme en todo momento, también agradecer a mis padres y hermanos, por brindarme su

apoyo incondicional y estar guiándome en cada paso muy importante para mi futuro, gracias a ellos es que estoy logrando uno de mis objetivos que es culminar la carrera universitaria con éxito.

Jheraldi Torres García

Primero que nada, dar las gracias a Dios por ser mi guía en todo momento durante este proceso, siento que sin él este objetivo no se hubiera logrado.

A mi madre, por su eterna confianza en mi persona y por demostrarme ser el padre perfecto. Sé que me debo mucho a ella, por ende, siempre estará por encima de todo.

A cada una de las personas que fueron participe en esta etapa, por demostrarme su apoyo en todo momento y por nunca dejar de creer en mí.

A los docentes que siempre brindaron su mayor esfuerzo por dejar las mejores enseñanzas a lo largo de la carrera.

Diego Chanamé Mendoza

RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar y proponer un plan de negocio que se enfoque en la mejora de calidad y competitividad de la exportación de café en grano verde, en la Asociación Sierra Verde, permitirá que la asociación logre exportar a Alemania, durante el periodo 2022 – 2024. Para el cual se ha realizado con una metodología descriptiva y propositiva, con el enfoque mixto (cuantitativa y cualitativa), con un diseño no experimental y transversal. Para hacer la recolección de las respectivas muestras se han considerado dos poblaciones, y por ende se realizó dos guías de entrevistas, una que fue aplicada al gerente general de la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde y la segunda se aplicó a 5 expertos en el tema relacionado con exportación de café.

Los resultados obtenidos de la presente investigación, se plantearon basándose en objetivos específicos planteados, el primer objetivo fue Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde, para la exportación de café en grano verde. El segundo fue identificar las oportunidades en los principales países exportadores e importadores de café en grano verde. El tercero fue diseñar un plan de negocios para la exportación de café en grano verde de la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde, enfocándonos en reducir sus limitaciones y potenciar sus fortalezas para el aprovechamiento de oportunidades. Y el último objetivo fue analizar la viabilidad financiera del plan de negocio para la exportación de café en grano, planteado a la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde.

Gracias a los objetivos planteados se obtuvo como resultado que la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde, tiene un buen mercado a nivel local, ya que cuenta con diferentes certificaciones que garantizan la calidad de su producto que comercializan, por otro lado, consideramos que es una empresa que puede abastecer al mercado internacional que en este caso la investigación planteada es para el país de Alemania, teniendo en cuenta que es un mercado potencial debido a que importa café en bastantes cantidades de diferentes partes del mundo, y a precios muy buenos, es por ello que es fundamental realizar una buena trazabilidad del café. Por otro lado, recomendamos que la empresa invierta más en lo que es marketing y también asistir a Ferias Internacionales, para de esta

manera poder buscar diferentes mercados potenciales y a través de ello mejorar su rentabilidad y esto permitirá poder pagar a mejores precios a sus asociados, teniendo en cuenta que para algunos productores esta es su única fuente de ingreso para el sustento de su familia, otra recomendación sería que la empresa trabaje para mejorar todas las debilidades que haya, y mejorar día a día el tema organizacional para ser más sostenibles con el tiempo.

Palabras claves: *exportación, plan de negocios, café en grano verde, Alemania, mercado internacional*

ABSTRACT

This research work aimed to design and propose a business plan that focuses on improving the quality and competitiveness of the export of green bean coffee, in the Sierra Verde Association, will allow the association to export to Germany, during the period 2022 - 2024. For which it has been carried out with a descriptive and proactive methodology, with the mixed approach (quantitative and qualitative), with a non-experimental and transversal design. To collect the respective samples, two populations have been considered, and therefore two interview guides were carried out, one that was applied to the general manager of the Association of Andean Coffee Producers Sierra Verde and the second was applied to 5 experts on the subject related to coffee export.

The results obtained from this research were based on specific objectives, the first objective was to make a diagnosis of the current situation of the Association of Andean Coffee Producers Sierra Verde, for the export of green bean coffee. The second was to identify the opportunities in the main exporting and importing countries of green bean coffee. The third was to design a business plan for the export of green coffee beans from the Sierra Verde Association of Andean Coffee Producers, focusing on reducing its limitations and enhancing its strengths for the use of opportunities. And the last objective was to analyze the financial viability of the business plan for the export of coffee beans, proposed to the Association of Andean Coffee Producers Sierra Verde.

Thanks to the objectives set, it was obtained as a result that the Association of Andean Coffee Producers Sierra Verde, has a good market at the local level, since it has different certifications that guarantee the quality of its product that they market, on the other hand, we consider that it is a company that can supply the international market that in this case the research proposed is for the country of Germany, Good traceability of coffee. On the other hand, we recommend that the company invest more in what is marketing and also attend International Fairs, in order to be able to look for different potential markets and through it improve its profitability and this will allow to be able to pay its associates at better prices, taking into account that for some producers this is their only source of income for the sustenance of their family, another recommendation.

Keywords: export, business plan, green coffee beans, Germany, international market

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	13
Contexto internacional	13
Contexto nacional	16
Contexto local	17
1.2. Antecedentes de estudio	19
Contexto internacional	19
Contexto nacional	20
Contexto local	21
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.3.1. Plan de negocio	23
1.3.2. Exportación	27
1.4. Formulación del problema	29
1.4.1. Problema general	29
1.5. Justificación e importancia del estudio	30
1.6. Hipótesis:	31
1.7. Objetivos	31
1.7.1. Objetivo general	31
1.7.2. Objetivos específicos	31
II. MATERIAL Y MÉTODO	32
2.1. Tipo y diseño de investigación	32
2.1.1. Tipo de investigación	32
2.1.2. Diseño de investigación	33
2.2. Población y muestra	34
2.2.1. Población	34
2.2.2. Muestra	36
2.3. Variables y operacionalización	39
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	39
2.4.1. Técnicas	39
2.4.2. Instrumentos de recolección de datos	40
2.4.3. Validez	41

2.5. Procedimientos de análisis de datos	42
2.7. Criterios de rigor científico	42
III. RESULTADOS:	43
3.1. Resultados en Tablas y Figuras	43
3.2. Discusión de resultados	84
3.3. Aporte Práctico – Propuesta	89
I.V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
4.1. Conclusiones	143
4.2. Recomendaciones	144
REFERENCIAS	145
ANEXOS	152

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Términos de incoterms	81
Imagen 2: Empaque para exportar café	82
Imagen 3: Principales competidores	97
Imagen 4: Saco de yute	110
Imagen 5: Pallet	110
Imagen 6: Factura proforma.	112
Imagen 7: Factura comercial	113
Imagen 8: Packing list	114
Imagen 9: Contrato compra-venta internacional	115
Imagen 10: DUA	116
Imagen 11: Certificado de origen	117
Imagen 12: Transporte vía marítima	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución por edades de Alemania	70
Gráfico 2: PBI del poder adquisitivo de Alemania	72
Gráfico 3: Tasa de crecimiento del PBI	73
Gráfico 4: Estructura del PBI por sectores	74
Gráfico 5: Organigrama	91
Gráfico 6: Desempeño exportador 2019	97
Gráfico 7: Desempeño exportador 2020	97
Gráfico 8: Desempeño exportador 2021	98
Gráfico 9: Desempeño importador 2019	99
Gráfico 10: Desempeño importador 2020	100
Gráfico 11: Desempeño importador 2021	100
Gráfico 12: Flujograma de exportación	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización, variables.	37
Tabla 2: Entrevista	43
Tabla 3: Pregunta 1	48
Tabla 4: Pregunta 2	49
Tabla 5: Pregunta 3	51
Tabla 6: Pregunta 4	52
Tabla 7: Pregunta 5	53
Tabla 8: Pregunta 6	54
Tabla 9: Pregunta 7	56
Tabla 10: Pregunta 8	57
Tabla 11: Pregunta 9	58
Tabla 12: Pregunta 10	59
Tabla 13: Pregunta 11	61
Tabla 14: Pregunta 12	62
Tabla 15: Pregunta 13	63
Tabla 16: Pregunta 14	64
Tabla 17: Pregunta 15	64
Tabla 18: Principales competidores	68
Tabla 19: Distribución por edades del país de Alemania	69
Tabla 20: PBI del poder adquisitivo de Alemania	72
Tabla 21: Tasa de crecimiento del PBI	73
Tabla 22: Estructura del PBI por sectores	74
Tabla 23: Certificaciones solicitadas en el mercado de Alemania	80
Tabla 24: Propuesta	94
Tabla 25: Exportaciones de café en grano	98
Tabla 26: Importaciones de café en grano	100
Tabla 27: Exportaciones peruanas de café en grano 2020	104
Tabla 28: Clasificación arancelaria	105
Tabla 29: Impuestos	105
Tabla 30: Requisitos para el mercado de Alemania	106
Tabla 31: Acopio de café según bases o zonas	122
Tabla 32: Porcentaje de participación	123
Tabla 33: Porcentaje de participación	123
Tabla 34: Acopio	124
Tabla 35: Ventas	124
Tabla 36: Avance de acopio	125
Tabla 37: Acopio de café	126
Tabla 38: Estrategias plan financiero 2023	127
Tabla 39: Ventas campaña 2022 – 2023	128
Tabla 40: Porcentaje en ventas	129
Tabla 41: Venta total	129
Tabla 42: Gastos de personal	130

Tabla 43: Gastos Asociativos	130
Tabla 44: Gastos en certificaciones	130
Tabla 45: Gastos administrativos	131
Tabla 46: Gastos en promoción	131
Tabla 47: Gastos en inversiones y mantenimiento	131
Tabla 48: Presupuesto total	131
Tabla 49: Costos en materia prima	131
Tabla 50: Costos en comercialización	132
Tabla 51: Costos en café	132
Tabla 52: Sub Total Costos	133
Tabla 53: Punto de equilibrio	133
Tabla 54: Resumen	133
Tabla 55 : Punto de equilibrio en ventas	133
Tabla 56: Unidades vendidas	134
Tabla 57: Gastos financieros	135
Tabla 58: Total, interés	135
Tabla 59: Ingresos	136
Tabla 60: Egresos	137
Tabla 61: Saldo operativo	138
Tabla 62: Ingresos financieros	139
Tabla 63: Estado de resultados	141

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Autorización para el informe de investigación	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2: Solicitud de validación del instrumento	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3: Cartilla de validez de contenido del instrumento para el Gerente General	153
Ilustración 4: Catilla de validez de contenido del instrumento para los Expertos en exportación de café	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 5: Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el Gerente)	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6: Guía de entrevista para el Gerente	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 7: Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el experto)	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 8: Guía de entrevista para el Experto	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 9: Solicitud de validación del instrumento	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 10: Cartilla de validez de contenido del instrumento para el Gerente General	¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 11: Cartilla de validez de contenido del instrumento para Expertos en la exportación de café	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 12: Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el Gerente)	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 13: Guía de entrevista para el Gerente	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 14: Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el experto)	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 15: Guía de entrevista para el Experto	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 16: Solicitud de validación del instrumento	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 17: Cartilla de validez de contenido del instrumento para el Gerente General	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 18: Cartilla de validez de contenido del instrumento para los Expertos en exportación de café.	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 19: Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el Gerente)	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 20: Guía de entrevista para el Gerente	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 21: Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el experto)	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 22: Guía de entrevista para el Experto.	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 23: Acta de revisión de similitud de la investigación	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 24: Reporte de turnitin	¡Error! Marcador no definido.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Contexto Internacional

La producción de café a nivel mundial ha aumentado considerablemente durante estos últimos años, teniendo en cuenta que actualmente se produce un aproximado de 172 millones de sacos, es importante mencionar que los países sudamericanos son los que hacen más de la mitad de volumen total, esto quiere decir que dichos países tienen mucho potencial en la producción de café. Es importante tener en cuenta que, gracias al trabajo duro de los productores de café, y su perseverancia ante cualquier obstáculo, es que los países sudamericanos se encuentran liderando en la producción. Se debe tener en cuenta que los productores dependen mucho de infraestructura, apoyo y asesoramiento de las instituciones del estado, de cooperativas y organizaciones algunas sin fines de lucro, para el mejoramiento continuo de cada país productor.

Por otro lado, es importante tener en cuenta cuáles son los países que lideran la producción de café, en primer lugar, tenemos a Brasil, como uno de los principales productores y exportadores de café a nivel mundial.

Según el Consejo de Exportadores de Café de Brasil (Cecafé), en los primeros ocho meses del año el gigante suramericano obtuvo ingresos por 5.904 millones de dólares por las ventas del grano en el exterior, un 61,4 % superiores a las de 2021 y un récord histórico para el período. Pese al aumento de los ingresos, el volumen del grano exportado fue 5,3 % menor, en el mismo comparativo, con 25,3 millones de sacos (de 60 kilos) vendidos fuera del país.

El Instituto brasileño del Café (IBC) regula y coordina la industria en Brasil, menciona que casi 1,8 millones de hectáreas están plantadas con cultivos de café en Brasil. La variedad Arábica representa el 70% de los granos de café. El 3% de los ingresos por exportaciones provienen del café.

Como segundo lugar tenemos a Vietnam, es un escenario muy diferente a la realidad de los demás países productores, agregando algunos puntos relevantes de como llegó el café a este país, el 1800 es donde se empezó a

cultivar café, pero en esa época no se veía como un producto que a través de la exportación iba a mejorar la economía del país, pero ya para el año 1990 es donde se dio más realce a la producción para poder exportar y llegar a ser uno de los más grandes productores y gracias a ello mejorar considerablemente la economía del país.

En tercer lugar, tenemos a Colombia, este país tiene bonitas tradiciones y estilos de vida en torno a la industria cafetera. Según Statista Research Department (2023) menciona que la producción de café en Colombia alcanzó más de 14 millones de sacos de 60 kilogramos en 2020, frente a los casi 13,8 millones de bolsas del año anterior. En comparación con 2012, la producción anual de café de Colombia casi se duplicó. El país cafetero se posicionó como el segundo mayor productor de café en América Latina, únicamente superado por Brasil.

Cultivar café es sinónimo de vivir en la incertidumbre, como bien saben los productores pueden tomar diferentes medidas para mejorar la calidad, y gracias a ello mejorara los precios, pero las tendencias que existen en este mercado, rendimiento y calidad de la cosecha es impredecible, nada está dicho hasta que el café esté catado y nos demos cuenta de la calidad que tiene, cabe recalcar que según algunos reportes los productores de café son mal pagados en una industria rica. Parte de dicho problema es la mala estructura de toda la cadena de distribución, otro problema son los riesgos inherentes del cultivo, como plagas, variaciones bruscas del clima, que pueden afectar mucho a la producción. Complicando mucho la vida de los agricultores, sabiendo que más de 21 millones de familias viven del café.

El consumo de café se ha aumentado en gran manera en diferentes partes de mundo, una gran parte de la población lo consume diariamente. Se ha hecho famoso por ser un antioxidante natural que ofrece un buen sabor y aroma, hay gente que cada mañana toma café, gracias a las cualidades estimulantes que tiene dicha bebida para tener energías.

Es importante recalcar que el café es el segundo producto más comercializado a nivel global, junto a otros alimentos. El café está posicionado prácticamente en todos los países, aunque en algunos países con más volumen

y gracias a la alta demanda social ha traído como consecuencia el aumento de las exportaciones.

A nivel global, los países con más consumo tenemos Alemania es uno de los países que más importa café en grano verde, el que es procesado y se ofrece tostado en grano o molido a sus consumidores, y gracias a ello también ofrecen maquinarias muy innovadoras para la preparación de diferentes tipos de café.

Según el diario Gestión (2021) menciona que debido a que el consumidor alemán prefiere café fresco y un precio justo, las importaciones de café verde provinieron principalmente de Brasil y Vietnam, con alrededor de 10.4 millones de sacos. Sin embargo, existen importaciones de menor magnitud de Honduras y Colombia con 2.7 millones de sacos, destinados al segmento de café de especialidad, donde se aprecian los atributos, variedad de grano, país de origen, frescura, estilo del tostado, sabor de alta calidad y trazabilidad, también los etiquetados de sostenibilidad, como comercio justo, Rainforest Alliance, UTZ y 4C.

En general, los consumidores prefieren preparar su café fresco con algún sistema. El 51% de los hogares cuenta con una cafetera semiautomática para filtrar, mientras que solo un 18% prefiere consumir café soluble (2019)

Los mercados desarrollados como Alemania tienen clara su posición en la cadena de suministro además al ser los consumidores finales del café entienden lo importante y valiosa que es la información acerca del origen del producto y la trazabilidad que acompaña a la misma. Esto representa una oportunidad para reflejar las limitaciones y problemas como el trabajo informal y las malas condiciones de vida de los caficultores, así como la inadecuada protección al medio ambiente, que enfrentan los productores que fácilmente el mercado alemán puede adoptar y tomar como propia. Las empresas peruanas pueden aprovechar estas oportunidades para mejorar sus precios y al mismo tiempo mejorar las condiciones de vida de las familias caficultoras del país.

Contexto nacional

Es importante tener en cuenta que, con el pasar de los años, Perú es reconocido de forma internacional por contar con un desempeño exportador y productor del café, debido a que siempre mantienen estándares altos que permiten dar relevancia al producto. Esto se debe a que ahora los productores buscan poder realizar los manejos industrialmente y de esa manera poder innovar el desarrollo sostenible del producto.

Ante esto, MIDAGRI (2018) sostiene que la década pasada la capacidad de producción se ha visto reflejada por un aumento significativo, gracias a que este producto se ha convertido en uno de los más exportados, teniendo en cuenta las distintas variedades. Tanto es así que, gracias a la producción de este producto, se genera una cantidad considerable en lo que se refiere a jornales por año en toda la cadena productiva, lo cual surge como una vitrina influyente para el crecimiento como país.

Por otro lado, es fundamental destacar que en la actualidad nuestro país ha ganado un posicionamiento con respecto a la producción y venta de café. A consecuencia de que, anteriormente era muy comparado con el café de Colombia, sin embargo, hoy en día ha logrado ocupar un mejor posicionamiento en este mercado que es tan competitivo.

Desde este punto de vista, Perú21 (2022) menciona que cooperativas peruanas lograron sobrepasar las ventas que se habían estimado durante la feria Speciality Coffee. Sin duda, esto abre paso para recalcar que tan fundamental es que las empresas participen en las ferias internacionales, debido a que de esa manera encontrarán clientes potenciales y serán más reconocidos a nivel mundial. Cabe destacar que, la feria internacional Specialty Coffee Expo es considerado uno de los eventos más grandes y reconocidos para los cafés especiales, a causa de que se reúnen personas de todo el mundo que conocen de este tema, desarrollando distintas actividades relacionadas con el rubro de café como simposios, barismo, catación, entre otros.

Por otra parte, El Peruano (2021) menciona que el gobierno está invirtiendo en la cadena cafetalera, logrando de esta manera generar promover un equilibrio entre la oferta y demanda del producto que se cultiva en bastantes

cantidades en nuestro país, y a nivel mundial. De esta forma, se puede asegurar en realizar un buen aprovechamiento sostenible de todos los recursos naturales con los que cuenta nuestro país, debido a todo lo que viene efectuando el gobierno para impulsar a que los productores obtengan mejores beneficios. Además, esto también contribuiría a que exista un incremento de productividad, logrando de esta forma ser más competitivos y contar con un mejor acceso a los diferentes mercados del mundo.

Contexto local

En el Perú el café es uno de los productos más exportados y la producción está en diferentes distritos de las regiones de nuestro país, es una actividad económica a la que más de 220 familias están dedicados. El café arábica es el que se cultiva en nuestro país, es importante mencionar que más del 70% de la producción mundial es de café arábica, es un café muy bueno, que tiene distintos perfiles, en su aroma, sabor, acidez y cuerpo.

Tener el conocimiento o preguntar sobre el café que estás consumiendo, tiene como consecuencia un buen impacto social, debido a que tienes el interés de saber de dónde proviene ese café, y de esta manera estás presionando tiendas, empresas o comerciantes de café a tener una relación muy de cerca con los agricultores y de esta manera se contribuye a que existan más beneficiados en la cadena de suministro, esto conlleva a que los compradores puedan trabajar con productores que hagan prácticas sostenibles en sus parcelas y también con las personas que se encargan de la mano de obra. Es por ello que como consumidores tenemos la capacidad de mejorar de una u otra manera la calidad de vida de los productores, teniendo en cuenta que ponen su mayor esfuerzo en sus cultivos, con el objetivo de obtener un producto de muy buena calidad.

Según, SENASA (2021) sintetiza información relevante acerca de cuáles son los departamentos de nuestro país que mantienen una práctica constante con respecto a la producción de café. Asimismo, esto abre paso para ir consolidando un mejor conocimiento del manejo de las cifras de producción, de las ventas, de los departamentos donde mejor suele obtenerse un café de calidad, puesto que son puntos de gran consideración a tener en cuenta. No

obstante, con relación a las cifras mencionadas podemos llegar a la conclusión que nuestro país genera gran proporción de ventas con relación al producto de café.

Por otro lado, Gobierno Regional de Cajamarca (2020) indica que Cajamarca es una de las regiones que se posicionan de forma competitiva en el mercado, con relación al cultivo de café, el cual es obtenido de muy buena calidad. Sin duda, esto abre paso a la región de Cajamarca y de forma general a nuestro país para poder participar en diferentes eventos importantes como la taza de excelencia, teniendo en cuenta que no solo sería una oportunidad para competir con otros cafés o vender su café a precios altos, sino que esto también promueve a que los demás agricultores sean incentivados a obtener un producto de mejor calidad. Logrando, poder incursionar en el mercado y tener mejores oportunidades de negocio.

Por último, Gobierno Regional de Cajamarca (2021) señala que la Expo Café es una competencia que a lo largo del tiempo ha sido muy importante para el crecimiento de nuestro país en lo que se refiere exportación de café, permitiendo obtener mercados potenciales en el mundo. De esta forma, cabe destacar que en este tipo de competencias se encuentran diferentes empresarios a nivel nacional e internacional. Teniendo en cuenta que la región que más ha sobresalido en los últimos años en el rubro de café es Cajamarca, gracias a su alta calidad y productividad.

Con respecto, a la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde, centran sus actividades sobre el acopio de café con relación a pequeños productores. Desde luego, cabe manifestar que esta Asociación cuenta con diferentes certificaciones que permite verificar si un determinado sistema cumple con los estándares de calidad, añadiéndole tener una mejor credibilidad de sus prácticas en cada uno de sus procesos. Sin embargo, es importante resaltar que esta asociación no tiene una clara percepción con respecto al tema de exportación, generando de esta manera que no exista un interés de por medio.

Ante esto, el café debe sacar gran provecho debido a que hoy en día es uno de los principales productos con mayor consumo y comercialización en el

mundo, considerando además que existe un mercado desarrollado para la exportación de este producto. La presencia del cultivo de este producto en las diferentes zonas de nuestro país, y mayormente en la parte sierra, se presencia la obtención de un producto de calidad; sin embargo, la falta de conocimiento genera que la Asociación no tenga un desarrollo comercial frente a los mercados internacionales.

1.2. Antecedentes de estudio

Contexto Internacional

En Nicaragua, Alaniz & Octavio (2019) en su tesis: “Plan de exportación de café de la Finca Caratera”. El presente estudio tiene como objetivo determinar el proceso logístico según las especificaciones establecidas para exportar, así como el de analizar la viabilidad de un plan de exportación de café de la Finca Caratera, Nicaragua hacia el mercado holandés. Para el desarrollo del estudio se realizó un análisis legal, plan de mercado, estudio técnico, plan de producción, análisis financiero, estudio ambiental, social y de riesgos. Las especificaciones para exportar hacia el mercado holandés son la declaración de mercancías, certificado fitosanitario, certificado de calidad, factura de exportación, Bill of Lading y el certificado de origen. Se decidió exportar desde Puerto Cortés por la reducción en costos, dejando como alternativa, Puerto Corinto en Nicaragua y Puerto Limón en Costa Rica. El tránsito promedio desde Puerto Cortés hacia el puerto de Rotterdam en Holanda es de 20 días. Los resultados legales, técnicos, logísticos, y de mercado consumaron la viabilidad del proyecto, estando respaldado por el análisis financiero. Se consideró un horizonte de 6 años para el análisis, empezando con la exportación de un contenedor de 20 pies por año y luego ir incrementando un contenedor anualmente. Se obtuvo como resultado un VAN de USD 17,546 con una TIR del 23.95% superando a la tasa de descuento de la inversión de 19.24%. El PRI obtenido fue a los 4.6 años con un Índice de Rentabilidad (IR) del 1.29. Por lo que se concluyó que el proyecto de exportación de café de la Finca Caratera para el mercado holandés es financieramente rentable.

En Medellín, Carvajal (2020) en su proyecto de grado: “Plan exportador para la empresa 121 café”. El objetivo fue realizar un plan exportador con el

propósito de que la empresa logre una mayor competitividad. Como resultado, se obtuvo como mercado objetivo a Corea del Sur, debido a que efectuar un plan de exportación no solo se enfoca en los procesos que lo engloban, sino también en el desempeño importador. Se concluyó que el mercado brinda muchas oportunidades de negocio, debido a los tratados de libre comercio, el posicionamiento del café colombiano y los estilos de vida. Sin embargo, para más adelante deberían diversificar el café colombiano hacia países como Holanda, Canadá y Noruega.

En Bogotá, Rojas (2020) en su tesis: “Plan de negocios para la internacionalización de café tostado elixir de vida”. Tuvo como objetivo desarrollar un plan de negocio que permita la exportación de café funcional al mercado estadounidense. Como resultado, se obtuvo que el plan de negocio que se propuso es muy innovador, debido a que su propósito central se basa en ofrecer un producto que aporte en gran forma para la salud mundial. Se concluyó que el mercado estadounidense, es un mercado potencial para brindar este tipo de producto, por lo mismo que es uno de los principales países consumidores de café y con mayor índice de obesidad.

Contexto Nacional

En Jaén, Rivera (2021) en su tesis: “Plan de negocio para la exportación del café en grano al mercado de Canadá de la cooperativa de servicios múltiples cedros café Jaén, 2018-2021”. El objetivo de la investigación fue determinar si un plan de negocios permitirá a lograr la exportación de café en grano al país de Canadá. En cuanto a la metodología, se orientó de tipo descriptiva-explicativo, con enfoque transversal, mediante un diseño no experimental, con enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) Como resultado de la encuesta aplicada se obtuvo un coeficiente de 0,85 lo que permite certificar que el café cuenta con la calidad en taza que requiere el comprador canadiense. Se concluyó, que el café en grano tiene gran acogida en el mercado europeo. Sin embargo, un país a destacar, y sobre el cual estamos basándonos en nuestro plan de exportación, es el mercado alemán, el cual se logra evidenciar con una oferta exportable positiva.

En Perú, Llatas (2018) en su tesis: “Plan de negocios para la exportación de café al mercado de Alemania de la cooperativa agraria ilucan, Cutervo, 2017-2022”. Su objetivo fue determinar como un plan de negocios facilitará la exportación de café hacia el mercado Alemán de la Cooperativa Ilucan. En cuanto a la metodología, se orientó de forma descriptiva – propositivo, por lo mismo que el propósito fue detallar de manera sincronizada los aspectos más relevantes dentro de la cooperativa y el mercado objetivo. Para los resultados, basándonos en la guía de entrevista, se obtuvo que la cooperativa tiene el respaldo de un café certificado, además de contar con una gran capacidad de producción para satisfacer la demanda del mercado alemán. Se concluyó, que el país de Alemania brinda una variedad de oportunidades, lo cual hace verlo más atractivo gracias al poder adquisitivo que tienen del producto, y esto deriva a que existan mayores miras de querer exportar el café a dicho país.

Contexto local

En Jaén, Torres (2020) en su tesis: “Plan de negocios para el posicionamiento exportable de café hacia el mercado de Estados Unidos de la empresa Barak E.I.R.L., Jaén – Cajamarca”. Su objetivo se centró en desarrollar un plan de negocios para el posicionamiento exportable de café hacia el mercado estadounidense de la empresa Barak E.I.R.L. En cuanto a la metodología, se enfocó una investigación de tipo descriptivo, propositivo con diseño no experimental de corte transversal. Como resultado, se logró identificar que Jaén es una región que se caracteriza por la obtención de un café de calidad, lo cual hace que el enfoque sea aún más competitivo, y por el lado de la empresa Barak E.I.R.L. cuenta con capacidad exportable. Se concluyó que el mercado estadounidense es un país viable y con grandes oportunidades de negocio, debido a que es uno de los principales países con mejor desempeño importador de café.

En Jaén, Vigo (2017) en su tesis: “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”. Su objetivo se enfoca en realizar un plan de negocios para determinar la producción y comercialización de café orgánico. En cuanto a la metodología, se centró bajo

un enfoque mixto, con diseño de triangulación. Como resultado, se obtuvo que el café orgánico se caracteriza por tener un consumo frecuente, debido a la preferencia de los consumidores. Además, se encontró un marco viable gracias a las oportunidades que ofrece el mercado de Progreso, para llevar a cabo una comercialización exitosa. Se concluyó, que la empresa cumple con los requisitos tecnológicos, logrando de esta manera dar capacidad de respuesta a las exigencias del producto.

En Jaén, Meza (2021) en su tesis: “Plan de negocio para la exportación de café en grano al mercado de Alemania de la empresa Integra Coffee SAC, Jaén, 2018-2021”. Su objetivo se enfoca en elaborar un plan de negocio que permita la exportación de café en grano hacia el mercado alemán de la empresa integra Coffee SAC. En cuanto la metodología se orientó de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, bajo un enfoque cualitativo. Como resultado, de la entrevista se obtuvo que la empresa tiene como prioridad alcanzar la excelencia de calidad en el café para su comercialización y esto va de la mano con la capacidad de abastecimiento. Se concluyó, gracias al análisis económico y financiero, que es rentable poder exportar el café verde y café tostado hacia el mercado alemán, debido a la gran demanda que existe en el mercado y por el alto potencial que tiene el café de nuestro país.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Plan de negocio

Definición

Es un diseño que permite a la empresa adquirir un mejor conocimiento de todo lo que abarca sus intereses con relación al mercado. Cabe destacar, que este proceso es fundamental y se debe desarrollar con mucha perseverancia. Dentro de un plan de negocio son diferentes los puntos a tocar como, por ejemplo, cuál es el mercado al que la empresa quiere dirigirse, cuáles son las políticas comerciales que desea seguir, que es lo que se quiere lograr, entre otros puntos relevantes. Teniendo en cuenta todo este análisis será más fácil para la empresa diseñar herramientas para poder prevenir cualquier inconveniente que se pueda presentar a lo largo del proceso.

1.3.1.1. Descripción de la empresa

- **Historia financiera de la empresa**

Por otro lado, Arias (2020) indica que la historia financiera de la empresa es el historial económico desde que inició sus actividades. Dentro del mismo, encontramos las fuentes de financiamiento, las deudas con las que cuenta la empresa, el patrimonio neto, entre otros.

- **Descripción del producto**

En cuanto a la descripción del producto, Santos (2022) menciona que es la información esencial para lograr atraer al cliente o consumidor de adquirir dicho producto. En el mismo se ven reflejado las especificaciones, sus funciones, y su valor agregado que lo hace distinto al resto.

1.3.1.2. Análisis del entorno

- **Micro entorno y Macro entorno**

No obstante, ILERNA (2020) manifiesta que el microentorno se relaciona directamente con la empresa, debido a que entran a regir factores internos que puede influir en gran forma con la actividad productiva. Mientras que, en el caso del macroentorno se contemplan una serie de aspectos que influyen sobre la sociedad, políticos, globales, entre otros.

- **Estudio de mercado**

Asimismo, Pursell (2022) menciona que es una serie de actividades que una determinada empresa pone en marcha con el objetivo de recaudar información relevante sobre las necesidades que presenta el mercado, para de esta forma brindar un producto acorde.

1.3.1.3. Análisis de la industria

- **Empresas exportadoras**

En cuanto, CONAVALSÍ (2019) describe que son aquellas empresas que ofrecen su producto o servicio, con la intención de venderlo fuera del territorio nacional. Esto mayormente sucede cuando una empresa ya tiene cierto reconocimiento en el mercado nacional, y ante ello busca exportar.

- **Proveedores**

Por otro lado, Sánchez (2018) expresa que son aliados estratégicos para las empresas. Debido a que, suministran un determinado bien con el objetivo de aprovisionar estos recursos para el cumplimiento de los movimientos de las empresas.

- **Competidores potenciales**

Mientras que, para los competidores, Quiroa (2020) menciona que son empresas que en la actualidad no están establecidas dentro del mercado, sin embargo, cuenta con todas las probabilidades necesarias para poder ingresar.

1.3.1.4. Plan estratégico de la empresa

- **Visión**

Por otra parte, Pérez (2021) manifiesta que la visión se centra como el objetivo a largo plazo de una empresa. Por lo mismo, que mediante una proyección se estima hacia donde busca encaminarse la empresa, y sus planes en un futuro.

- **Misión**

Sin embargo, con respecto a la visión Gestión (2019) manifiesta que es el factor esencial que ejerce la empresa en el mercado, es lo que te distingue en el

momento de poner en marcha tu empresa. Dentro de la misma, surgen una variedad de preguntas, las cuales serán de gran importancia para alcanzar el éxito.

- **Objetivos estratégicos**

Por ende, Palacios (2022) expresa que son metas a largo plazo, las cuales van a influir en gran forma durante la operatividad de una empresa. En conclusión, podemos decir que son parte fundamental para dar cumplimiento a cada una de las metas establecidas.

- **Estrategia de la empresa**

Tanto es así que, ESAN (2017) menciona que una estrategia permite crear un valor sobre la empresa, debido a que se trata de lo que quieres realizar y cómo efectuarlo, teniendo en cuenta que el mismo definirá los objetivos que buscamos alcanzar.

1.3.1.5. Plan de marketing

- **Producto**

Basándose en el producto, Botey (2022) ratifica que es la pieza principal de una determinada empresa. Por lo mismo, engloba todo lo relacionado con la compra del mismo, y la manera de dar cumplimiento a las necesidades de los clientes.

- **Precio**

Con determinación, CERTUS (2020) menciona que, para poder fijar el precio de un producto, primero se tiene que realizar una investigación de consumidores y del mercado. Es por ello, que la administración de la empresa debe trabajar diferentes aspectos que influyen el precio.

- **Plaza**

Por otro lado, Da Silva (2020) expresa que hace referencia a los procesos que se van a seguir, con el propósito de llevar el producto a su destinatario final. Asimismo, es de vital importancia elegir el canal adecuado, logrando de esta forma satisfacer a nuestros clientes.

- **Promoción**

En definitiva, Vega (2022) manifiesta que es muy importante el marketing, debido a que su función es informar cuál es tu producto, debido a que a través de la promoción se darán a conocer el producto que ofreces al mercado y posicionar tu marca.

1.3.1.6. Plan de operaciones

- **Objetivos de operaciones**

Según, Pursell (2021) menciona que son objetivos que se basan en la manera de como los mismos puedan ser respuesta de apoyo para que las empresas logren dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos, por lo general suelen ser a corto plazo y medibles.

- **Actividades previas al inicio de producción**

En efecto, Pérez (2021) afirma que, para una nueva empresa, es importante identificar el conjunto de actividades que van a desarrollar antes de iniciar el proceso productivo, logrando de esta forma contar con una mejor percepción que les permita aumentar la satisfacción.

- **Proceso de producción**

Según, CETYS (2021) menciona que son una serie de actividades que permiten convertir la materia prima en un bien final, con el fin de lograr conseguir un producto que cubra con las necesidades de los consumidores.

1.3.1.7. Plan de recursos humanos

- **Estrategia de selección y contratación del personal**

Efectivamente, Carranza (2022) menciona que las estrategias giran en torno a la formación de un grupo comprometido y fuerte, los cuales son pieza fundamental para una empresa. Estas estrategias permitirán de una u otra forma agilizar los procesos de selección del personal.

- **Estrategia de motivación y desarrollo personal**

Por otro lado, Mesa (2018) expresa que este tipo de estrategias influyen positivamente tanto para los empleados como para la empresa en diversos

aspectos. Por lo mismo que permite la existencia de un mejor clima laboral, aumento de productividad, mayor capacidad innovadora, entre otros.

1.3.1.8. Plan financiero

- **Plan ventas**

Por lo contrario, Cámara Madrid (2021) considera que debe ser elaborado por el área comercial, debido a que es un documento donde se definirá los objetivos, y las estrategias que se realizarán para las ventas.

- **Análisis de costos**

En cuanto al análisis de costos, Quiroga (2020) sostiene que es un cálculo que hacen las empresas para saber, con más precisión, cuáles son los precios de producción que deben tener en cuenta.

- **Punto de equilibrio**

Con relación al punto de equilibrio, Contreras (2021) menciona que es un instrumento que permite evaluar, que tanto porcentaje de ingresos está cubriendo la empresa con relación a sus gastos. Quiere decir, que si logra vender la misma cantidad que gasta, estaríamos hablando de un punto de equilibrio

- **Análisis de rentabilidad**

Centrándose en el análisis de rentabilidad, González (2019) manifiesta que este análisis permite analizar la situación económica de la empresa, teniendo en cuenta que relacionamos los activos, con los capitales y de esta manera llevar a cabo las actividades planteadas por la empresa.

1.3.2. Exportación

Con respecto a la exportación, SUNAT menciona que es un tratamiento que genera que los productos o mercancías de nuestro país, tengan salida hacia el exterior con el fin de ser usados o de consumo definitivo.

1.3.2.1. Acceso al mercado

- **Modalidad de exportación**

De tal modo, PROMPERÚ (2022) menciona que son aquellas que se dan de acuerdo al monto de la mercancía que se exportará, tenemos exportaciones definitivas y simplificadas.

- **Barreras arancelarias**

Según, Burguillo (2016) manifiesta que son las restricciones que se imponen en un determinado país para el comercio externo, como impuestos o también llamados aranceles.

- **Barreras no arancelarias**

Asimismo, Burguillo (2016) expresa que son aquellas que no aplican aranceles las cuales restringen el ingreso de alguna mercancía a un determinado país.

- **Selección de Incoterms**

No obstante, Procolombia (2020) plantea que los incoterms son las reglas establecidas por la CCI. Los cuales son factores influyentes para establecer contratos de compraventa con otros países.

1.3.2.2. Distribución física internacional

- **Envase, empaque y embalaje**

Por el lado del grupo que comprende la distribución física internacional, Comercial Avilés (2021) expresa que el empaque permite ayudar el cuidado del producto, evitando contacto con aires del ambiente. El envase es la parte que guarda acceso directo con el empaque. Y por último el embalaje que permite la protección del producto durante el transporte.

- **Modalidad de pago**

Con respecto a la modalidad de pago, Icontainers (2022) menciona que son los acuerdos establecidos por un comprador y vendedor, logrando de esta manera acordar como sería el pago de la mercancía.

- **Características de la carga**

Ahora bien, Mise (2022) manifiesta que es fundamental conocer las características de una carga, logrando de esta forma elegir el más óptimo. Dentro de las cuales, encontramos dos principales que son general y a granel.

- **Medio de transporte**

Por lo demás, Páez (2020) expresa que son los medios que se utilizaran para poder transportar una mercancía, ya sea transporte aéreo, marítimo o terrestre.

1.3.2.3. Manejo documentario

- **Documentos comerciales**

Desde otra perspectiva, Rus (2021) menciona que son documentos que solicita como requisito aduanas para dar fe de la mercancía que será transportada hacia otro país.

- **Documentos financieros y aduaneros**

No obstante, con relación a los documentos financieros aduaneros, Aguilar (2021) ratifica que es el pago que son mayormente utilizados para la exportación, como la transferencia bancaria, cheques, entre otros.

- **Documentos de transporte**

Por último, enfocándonos en los documentos de transporte, KANVEL (2018) menciona que son documentos de suma necesidad para llevar a cabo cualquier proceso operacional de comercio internacional. Estos documentos son imprescindibles debido a que son requisitos primordiales para las autoridades aduaneras.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿De qué manera, el diseño y la ejecución de un plan de negocios puede ayudar a la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde a lograr una mayor competitividad en el mercado y de esta manera pueda exportar café en grano verde al país de Alemania?

1.5. Justificación e importancia del estudio

Justificación teórica

La investigación contiene una justificación teórica, debido a que dentro de la misma se han desarrollado teorías con relación a las variables de estudio, tanto de un plan de negocios como también aspectos relacionados con las exportaciones. Logrando de esta manera contar con una mejor noción de las variables de estudio y contribuir de forma positiva con relación a la problemática por la que atraviesa la Asociación.

Justificación metodológica

La presente investigación se justifica bajo una investigación de tipo descriptiva con un diseño no experimental y un enfoque de tipo transversal, debido a que se desarrollará un plan de negocios con el objetivo de que la Asociación Cafetaleros Andinos Sierra Verde logre la exportación de café en grano verde al país de Alemania. Por otro lado, la investigación presenta un instrumento como la entrevista y el uso del análisis documental, por lo mismo que ambos serán parte fundamental para la obtención adecuada de la información necesaria, para posteriormente efectuar el análisis correspondiente y concluir con los resultados.

Justificación social

La presente investigación tiene la justificación enfocada en la parte social, tratándose de los productores o socios de la organización. Teniendo en cuenta que la mayor parte de las personas dedicadas a la producción de café, este es su único ingreso y sirve para el sustento de su familia. Es por ello que la investigación se diseña con el fin de aportar, dando un alcance de los aspectos que debe mejorar la empresa para ser más competitiva y de esta manera crecer aún más y pagar a los productores a precios más justos, brindar más apoyo y asesoramientos sobre el cultivo, teniendo en cuenta que el productor es una parte fundamental de toda la cadena de distribución de toda la industria cafetalera.

Importancia del estudio

El propósito de esta investigación es analizar cuál es la realidad de la empresa, conociendo sus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas sobre todo en áreas que están débiles o carecen, y de acuerdo a eso realizar estrategias

para mejorarlas e implementarlas. Para que de este modo se tenga mejores oportunidades para ingresar al mercado siendo una empresa sólida, con el objetivo de lograr una destacada competitividad en el mercado y sostenible para generar gracias a esta actividad económica una mejora de condiciones de vida y proteger al medio ambiente.

Cabe mencionar que Perú tiene un gran potencial, lo que es producción y exportación de café, ante ello que la asociación debe sacar un buen provecho del café que se obtienen de los socios de región de Cajamarca y Amazonas.

1.6. Hipótesis:

H1: Un plan de negocios enfocado en la mejora continua organizacional enfocada en la exportación permitirá a la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde exportar café en grano verde al mercado alemán de manera sostenible para lograr mejorar las condiciones de vida de sus caficultores y proteger al medio ambiente.

H0: Un plan de negocios enfocado en la mejora continua organizacional enfocada en la exportación no permitirá a la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde exportar café en grano verde al mercado alemán de manera sostenible para lograr mejorar las condiciones de vida de sus caficultores y proteger al medio ambiente.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Diseñar y proponer un plan de negocio que se enfoque en la mejora de calidad y competitividad de la exportación de café en grano verde de la Asociación de Productores Cafetaleros Sierra Verde al país de Alemania, durante el periodo 2022 – 2024.

1.7.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde para la exportación de café en grano verde.

Identificar las oportunidades del mercado alemán para la exportación de café en grano verde.

Diseñar un plan de negocios para la exportación de café en grano verde de la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde, enfocándonos en reducir sus limitaciones y potenciar sus fortalezas para el aprovechamiento de oportunidades.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

Descriptiva

Por otro lado, se desarrollará una investigación de tipo descriptiva. Tanto es así que, Arias (2021), menciona que es un tipo de investigación que estudia las particularidades de una determinada población sin obtener específicamente el vínculo entre las mismas. Por lo general, este tipo de investigación se centra en organizar, definir o resumir.

De acuerdo a lo mencionado, se desarrollará un plan de negocio para la exportación de café en grano verde de la Asociación Sierra Verde a Alemania, donde el propósito es identificar las oportunidades que brinda este producto y las posibilidades de hacer negocio en el país mencionado.

Propositiva

Asimismo, será de carácter propositivo. De tal manera que Rodríguez (2019), menciona que forma parte de un estudio que se basa en la búsqueda de posibles alternativas a diversas problemáticas, evaluando de manera detalla todos los aspectos que lo engloban, y que el mismo sea factor influyente para tomar nuevas medidas que ayuden a mejorar la situación de forma práctica.

Tan es así que luego de haber obtenido la información relevante a nuestro estudio y haber efectuado el análisis de datos correspondiente, la idea es proponer un plan de negocios, con el propósito de responder a la problemática y sacar un mejor provecho de las posibles oportunidades.

2.1.2. Diseño de investigación

No experimental

Con respecto a este diseño, Montaña (2021) la investigación no experimental, es un diseño que es ejecutado mediante el proceso de observación. Destacando de esta forma, que este diseño de investigación no interviene el objeto estudio, ni mucho menos tratar de manipular las variables de una situación observada.

El presente estudio tiene un diseño no experimental, debido a que durante el estudio no se realizó ninguna alteración con respecto a las variables de estudio.

Transversal

Además, es de corte transversal donde según Morales (2020) lo define como un estudio de investigación observacional. Para este tipo de diseño, se tiene en cuenta la clasificación entre uno o más variables que guarden relación con la población, y que el mismo sirva como base de respaldo durante un tiempo estimado.

Asimismo, es de corte transversal, debido a que permitirá identificar y describir la problemática en tiempo real que se encuentra en la Asociación De Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde. Logrando de esta manera, contar con una mejor perspectiva para nuestro plan de negocio, logrando la exportación de café en grano verde hacia el país alemán.

Enfoque mixto

Por otro lado, Arias (2020) la investigación de enfoque mixto, es aquella que dentro de su metodología asocia características cualitativas y cuantitativas, teniendo como intención sacar un mejor provecho de ambos métodos, evitando de esta manera problemas dentro la investigación.

El presente estudio muestra un enfoque mixto, debido a que dentro de la investigación se recopilan y analizan métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque de investigación es comúnmente utilizado, por lo mismo que permite realizar una investigación más detallada, haciéndola más versátil y con mejor capacidad de análisis.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Con respecto a la población, Lalangui (2017) hace alusión a la parte total de personas, elementos, seres animales, entidades, y demás. Los cuales forman parte de alguna particularidad en común, sirviendo en gran forma para un posterior muestreo.

Es un grupo de individuos que cuentan con ciertos criterios comunes con relación a una investigación. Es por ello que es una variable de estudio, teniendo en cuenta que tienes diferentes unidades de análisis.

La población de estudio en el presente trabajo estará constituida por el gerente de la empresa APROCASIVER, el cual será parte fundamental para brindar toda la información relevante para nuestra investigación. Además, será de gran importancia tener la ayuda de expertos con referencia a la exportación de café.

- **Población 1:** Está conformada por el Gerente de la Empresa, presidente de la Asociación, los jefes de las áreas más importantes y los productores.
- **Población 2:** Estará conformada por 5 expertos en la exportación de café.

2.2.2. Muestra

No obstante, López (2018) corresponde a una parte del grupo total de la población. Una muestra, por lo general, debería estar integrada por un grupo pequeño que comparta las mismas características de la población total.

La muestra que se aplicó para esta investigación fue el muestreo no probabilístico, debido a que mediante el uso de esta técnica nos brinda la facultad de poder seleccionar las muestras a juicio propio. Y, por otro lado, por conveniencia, dado que la población con la que se cuenta es pequeña. Lo cual, se alinea a la investigación y a la vez nos permitirá que sea más fácil recaudar la información, basándose en las personas capaces que se va a entrevistar.

- **Población 1:** Está conformada por el Gerente de la Empresa, presidente de la Asociación, los jefes de las áreas más importantes, y los productores.

- **Wilder Cruz Becerra**
(Bachiller y licenciado en administración)
- **Población 2:** Estará conformada por 5 expertos en la exportación de café.
 - **Exp. 1 - Eduardo Manuel Sernaque Villalobos**
(Bachiller y licenciado en negocios internacionales – Labora en el área administrativa y comercial de la Cooperativa Agraria Aromas del Valle)
 - **Exp. 2 – Ivan Cruz Rivera**
(Gerente de la cooperativa Agraria Aromas Del Valle – Encargado del Área Comercial)
 - **Exp. 3 – Genny Cervera Fernández**
(Estudió la carrera de administración y negocios internacionales, actualmente trabaja en la Asociación de productores de cafés especiales en el área de Logística de exportaciones y trazabilidad)
 - **Exp. 4 – Gonzalo Torres Mondragón**
(Gerente de la cooperativa Aroma Campo Café)
 - **Exp. 5 – Marita Herrera Arevalo**
Lic. En comercio y negocios internacionales, Gerente en la Cooperativa Procecam, Gerente del área comercial en la cooperativa Agraria Juan Marco el Palto, Asesor a la Cooperativa Aprocam.

Criterios de inclusión

- Amplio Conocimiento en temas de Manejo comercial y enfoque en la calidad para la exportación de café.
- Experiencia acerca del producto.
- Manejo de los procesos productivos y de calidad.

Criterios de exclusión

- Experiencia mayor a 5 años dentro del rubro.

2.3. Variables y operacionalización

2.3.1. Variable independiente: Plan de negocio

Definición conceptual

En efecto, Weinberger (2009) menciona que es una estrategia donde se logra plasmar sobre la base de un documento, los objetivos y planes que tiene en mente una empresa. Además de ello, se consideran puntos relevantes como las proyecciones financieras, investigación de mercado, proceso de comercialización.

Definición operacional

La variable se centra con base a las siguientes dimensiones: descripción de la empresa, análisis del entorno, análisis de la industria, planteamiento estratégico, estrategia de marketing y ventas, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero.

2.3.2. Variable Dependiente: Exportación

Definición conceptual

Según, SUNAT (2008) es un tratamiento que genera que los productos o mercancías de nuestro país, tengan salida hacia el exterior con el fin de ser usados o de consumo definitivo.

Definición operacional

La variable se centra basándose en las dimensiones, acceso al mercado, distribución física internacional, y manejo documentario.

Tabla 1

Variables, Operacionalización.

Variab les	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Variable Independiente:	Descripción de la empresa	Historia financiera de la empresa Descripción del producto	Guía de entrevista
Plan de negocios	Análisis del entorno	Microentorno y Macroentorno Estudio de mercado	Análisis documentario
Según, Weinberger (2009) es una estrategia que sirve para plasmar en un documento los objetivos y planes que tiene en mente una empresa. En resumen, sintetiza los objetivos de una empresa para ser ejecutados a futuro, ayudando en evaluar el financiamiento y pronosticar las posibles ventas.	Análisis de la industria	Empresas exportadoras de café Proveedores de café Competidores potenciales	Guía de entrevista
	Planeamiento estratégico	Visión Misión Objetivos estratégicos Estrategia de la empresa	Guía de entrevista
	Estrategias de marketing y ventas	Producto Precio Plaza Promoción Objetivos de operaciones	Guía de entrevista
	Plan de operaciones	Actividades previas al inicio de producción Proceso de producción	Guía de entrevista
	Plan de recursos humanos	Estrategias de selección y contratación de personal Estrategias de motivación y desarrollo personal	Guía de entrevista
	Plan financiero	Inversión inicial Proyección de ventas Punto de equilibrio Análisis de rentabilidad	Guía de entrevista / Análisis documentario

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Variable Dependiente:		Modalidad de exportación	
Exportación	Acceso al mercado	Barreras arancelarias	Guía de entrevista / Análisis documentario
		Barreras no arancelarias	
		Selección de incoterms	
Según, SUNAT (2008) menciona que las exportaciones, hace referencia a los bienes y servicios vendidos por un país a territorio extranjero para uso o consumo del mismo.	DFI	Envase, empaque y embalaje	Guía de entrevista / Análisis documentario
		Modalidad de pago	
		Características de la carga	
		Medio de transporte	
	Manejo documentario	Documentos comerciales	Guía de entrevista
		Documentos financieros y aduaneros	
		Documentos de transporte	

Nota: Elaboración propia.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas

Entrevista

Con respecto a la entrevista, Etecé (2020) manifiesta que hace alusión al compartimiento de opiniones que se desarrolla entre una o más personas bajo una conversación. Cabe destacar que las personas que intervienen en dicha entrevista discuten sobre un tema determinado.

Con relación a las técnicas empleadas para el proyecto de investigación, se utilizó la entrevista, la cual ayudó en gran forma para el recojo de información. La entrevista, es una técnica que permitió recaudar información detallada referente al objeto de estudio de la investigación.

Análisis documental

Haciendo enfoque al análisis documental, Corral (2015) menciona que es un método de obtener y escoger información de respaldo para una investigación. Dicha información puede ser extraída de revistas, libros, lecturas de páginas web, filmaciones, entre otros.

Por otro lado, se consideró a bien emplear el análisis documental, el cual ayudó en gran manera para recolectar información relevante a todo lo que concierne al mercado alemán, y demás aspectos que guardan relación con las variables de estudio.

2.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Guía de entrevista

No obstante, con respecto a la entrevista semiestructurada, Indeed (2021) manifiesta que comprende interrogantes que sirven de una u otra forma como guía, para recopilar la mayor información necesaria sobre algo en específico. Este tipo de investigación emerge de la combinación de la entrevista estructurada y no estructurada.

Se utilizó la guía de entrevista semiestructurada, la cual será aplicada al gerente Wilder Santacruz Becerra, de la Asociación De Productores Cafetaleros

Andinos Sierra Verde. Con el propósito, que mediante esta guía de entrevista recolectar información precisa acerca de la asociación y también sobre las empresas relacionadas con el rubro de café de la ciudad de Jaén. Para esto, se ha considerado utilizar la misma guía de entrevista para aplicarla a diferentes representantes de cooperativas de Jaén, con la intención de contar con la mayor información posible, que será de gran apoyo para nuestra investigación.

Lista de cotejo de análisis documental

Este instrumento ayudará a obtener una mejor recolección de información, a través de una lista de cotejo, se empleará distintos patrones de estándar, para lograr buscar información pertinente que se adecue a las características que abarca la investigación.

2.4.3. Validez

Se aplicó la validez por constructo y realizada por juicio de expertos, la cual nos permitirá interpretar si los instrumentos a utilizar guardan relación con las teorías desarrolladas en nuestra investigación, siendo factor influyente al momento de evaluar las hipótesis.

Luego de haber recogido la información necesaria para la investigación, se procedió a realizar la validez correspondiente por parte de un metodólogo y dos especialistas. Los cuales, se encargaron de dar validez y conformidad a la guía de entrevista.

Mag. Carrión Mezones Jean Michell, con grado académico de magister, con especialidad en Finanzas Corporativas. Cuenta con una experiencia profesional de alrededor 6 años, y desempeña sus laborales como docente en la Universidad Señor de Sipán.

Por otro lado, se consideró a bien el Mag. García Araujo José Alberto, con grado académico de magister, con especialidad en Finanzas. Cuenta con una experiencia profesional de alrededor 20 años, y desempeña sus laborales como docente de Universidad.

Por último, se consideró a bien el Mag. Villanueva Calderón Juan Amilcar, con grado académico de magister, con especialidad en Administración de

Negocios. Cuenta con una experiencia profesional de alrededor 8 años, y desempeña sus laborales como docente en la Universidad Señor de Sipán.

2.5. Procedimientos de análisis de datos

Con base en la recolección de los datos de nuestra investigación hemos utilizado el instrumento de guía de entrevista. Por otro lado, para realizar el procedimiento mencionado se ha utilizado el método deductivo, que nos permitirá establecer cuáles son las características de la realidad que estamos estudiando, teniendo en cuenta cuáles son sus atributos de las proposiciones que se están aplicando. Es por ello que mediante la conclusión realizada nos encontraremos con las consecuencias de las deducciones realizadas.

Después de haber aplicado el instrumento de la entrevista a través de la plataforma digital Zoom, se realizó con el llenado de información en tablas, destacando la parte más importante de cada entrevistado y luego integrarlos en un denominado memorando integrador.

Asimismo, es importante destacar que se hará uso del Word y Excel, las cuales son herramientas de gran ayuda para realizar cálculos que nos permitirán obtener información de suma necesidad para la investigación, para posteriormente plasmarlo en un documento formal.

2.6. Criterios éticos

Un elemento fundamental dentro de una investigación son los criterios éticos, Amaya et al. (2018) menciona que es un criterio que todo investigador debe tener. Además, hace alusión al comportamiento de los sujetos bajo el desarrollo de la investigación, dando fe de respeto a los estándares establecidos para su vida profesional.

- **Consentimiento informado**

El gerente de la empresa APROCASIVER permitió amablemente la autorización correspondiente para llevar a cabo dicho proceso de investigación. Cabe destacar que, dicha autorización sirvió también para que los colaboradores de la empresa estén informados y de esta manera poder contar con ellos para cualquier información que se requiera. Del mismo modo fue con los expertos que

participaron dentro de la investigación, los cuales nos ayudaron en gran forma para llevar a cabo un adecuado procedimiento.

- **Confidencialidad**

Se efectuó un compromiso de por medio con la empresa, logrando garantizar de esta forma que la información que nos brinde estará protegida.

- **Búsqueda del bien**

A lo largo de la investigación, se busca aportar de la mejor manera posible en las prácticas que desarrolla la empresa APROCASIVER, logrando de esta manera traer grandes resultados.

- **Selección equitativa**

La selección de colaboradores para la investigación se realizó por razones relacionadas al tema de investigación.

2.7. Criterios de rigor científico

Según, Salas (2016) menciona que el rigor científico va de la mano con la calidad de un estudio de investigación, el cual va a ser pieza fundamental para medir el grado de credibilidad del informe.

- **Validez interna**

Este criterio de rigor nos da a conocer la validación del estudio en nuestra investigación, teniendo en cuenta que nos permite dar a conocer lo que se refleja en la situación analizada, y de esta manera mostrar la fiabilidad que se dio en el análisis documental.

- **Validez externa**

En la entrevista realizada se aplicó la validez que corresponde a la parte de los expertos que tuvieron conocimiento sobre los temas de café que son relevantes para nuestra investigación y temas relacionados que serán de gran ayuda.

- **Objetividad**

La investigación realizada de forma objetiva, teniendo en cuenta que los datos obtenidos de las entrevistas realizadas serán analizadas y plasmadas tal cual.

3. RESULTADOS:

3.1. Resultados en Tablas y Figuras

Entrevista al Gerente General de la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde:

Tabla 2

Entrevista.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Coméntenos sobre la historia financiera de la empresa?	<p>La asociación de productores cafetaleros Sierra verde se constituye en el año 2016 con un aproximado de 176 integrantes (Socios), se hizo un aporte de 186.00 soles para a constitución de la organización.</p> <p>En el año 2017 se incrementa el aporte de cada uno de los socios para poder cubrir gastos de certificaciones.</p> <p>En el 2018 empiezan comercialmente vendiendo cuatro contenedores y adquieren un crédito hipotecario a nombre de uno de los directivos de la suma de 300,000. En el año 2019 incrementan las ventas a 6 contenedores.</p> <p>Los dos años consecutivos de 2020 y 2021 donde hubo más incremento en la parte comercial debido a que se vendieron 50 contenedores y lograron obtener una utilidad de 600,000 y de esta manera lograr un adquirir un local propio de la asociación valorizado en 200,000. Para poder trabajar estos dos años tuvieron un financiamiento por un banco estatal de 2 millones. Por último, logrando obtener esta utilidad ya</p>

	<p>mencionada, adquirieron un local propio de la asociación valorizado en 200.000 y el resto quedó como capital de trabajo para los años siguientes.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los principales competidores potenciales en el rubro de café?</p>	<p>Perales Huancaruna, Olam Agro Peru, Ed&F Man Volcafe Peru, Comercio Amazonia, H.V.C. Exportaciones.</p>
<p>3. ¿Qué acciones está realizando para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar convenios con instituciones públicas y privadas que estén involucrados con el sector cafetalero. convenio con volcafe. • Abrir nuevos mercados que paguen conscientemente de acuerdo a la calidad del producto. • Dar seguimiento a la parte social, mediante capacitaciones, talleres, proyectos sostenibles.
<p>4. ¿De qué manera busca diferenciar su producto de otros en el mercado?</p>	<p>En la actualidad el mercado a nivel mundial se ha vuelto muy exigente, porque ahora lo que se busca es consumir productos ecológicos y que sean producidos con buenas medidas agrícolas, es por ello que considero que nosotros nos diferenciamos por las certificaciones con las que contamos, como es: Orgánico, Comercio Justo, Rainforest.</p>

<p>5. ¿Cuáles son los factores que influyen en el precio de exportación de café?</p>	<p>Uno de los factores influyentes en el precio de exportación es que la empresa cuente con diferentes certificaciones, en la cual la materia prima realza su valor, por otro lado, sería la calidad de café que se ofrece al cliente.</p>
<p>6. ¿Cuáles son los canales de comercialización y distribución que utilizan para vender su producto?</p>	<p>Actualmente se vende localmente.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para vender su producto?</p>	<p>Obtener certificaciones para competir en el mercado, gestionar negociaciones de venta con cooperativas y empresas transnacionales, capacitar a los caficultores para obtener una calidad adecuada para el mercado.</p>
<p>8. ¿Cuáles son los objetivos operacionales y de qué manera se están cumpliendo?</p>	<p>Obtener las certificaciones sostenibles a tiempo, otra sería un plan de acopio para obtener la oferta de venta de la campaña y un plan comercial para la venta de la oferta a nivel local.</p> <p>Contratar personal calificado para la ejecución de los objetivos operacionales</p> <p>Primero se establece un plan general a cumplir, en este caso es cumplir con los contratos, incrementar el mercado y generar relaciones de largo plazo con los clientes para generar valor y a cambio obtener una retribución económica para cumplir con la</p>

	<p>mejora de condiciones de vida de los agricultores mediante la comercialización de café. Para cumplir estos contratos, las actividades y responsabilidades las asumen diferentes áreas articuladas de tal forma de cada una contribuya en el proceso de valor. Cada área es responsable de realizar cierta labor, y así como resultado cumplir con los objetivos operacionales de la empresa.</p>
<p>9. ¿Cuáles son las actividades previas que realizan del acopio de café?</p>	<p>Tener bien establecido los objetivos que se quieren lograr durante el año, realizar una proyección de ventas para poder estimar todo lo que se tiene a acopiar durante la campaña cafetalera, por otro lado, es importante la asistencia técnica a los asociados para que puedan tener un buen manejo en todo lo que concierna a la cosecha, que empieza desde la recolección hasta el secado, este es un punto muy importante porque de esta manera se define la calidad de la materia prima.</p>
<p>10. ¿Cuál es la capacidad de oferta que tiene la empresa para la exportación de café en grano verde?</p>	<p>La asociación cuenta con capacidad de contenedores, para operar en el mercado local.</p>
<p>11. ¿Cuáles son las estrategias que aplica la empresa para motivar al personal?</p>	<p>Usualmente organizamos actividades sociales en los días claves como: el día del trabajador, fiestas patrias, cumpleaños.</p>

<p>12. ¿Cuál es el método de proyección de ventas que utilizan?</p>	<p>Obtenemos información de los inspectores sobre la capacidad productiva de cada finca, luego consolidamos la información de todos los socios y obtenemos una oferta estimada de producción de la campaña.</p>
<p>13. ¿Cuál es el método de costeo que utilizan?</p>	<p>El que se utiliza es el método de costeo fijos y variables.</p>
<p>14. ¿Qué incoterms considera usted que mejor se adapta para la exportación de café en grano verde?</p>	<p>Tengo conocimiento que para la exportación se utiliza el incoterm FOB, pero en la actualidad nosotros no utilizamos un Incoterm para la venta, debido a que lo vendemos localmente.</p>
<p>15. ¿Por qué considera que el medio de transporte marítimo es el más utilizado para la exportación de café en grano verde?</p>	<p>No utilizamos medios de transporte de exportación, porque vendemos localmente.</p>

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

En un inicio el Gerente comentó acerca de la constitución de la asociación la cual fue en el año 2016 con un total de 176 socios. Asimismo, para el año siguiente aumentó el aporte de los socios y para el año 2018 iniciaron a comercializar. Tal es así que para los posteriores años 2020 y 2021, el incremento comercial fue mucho mayor logrando vender 50 contenedores. Por otro lado, destacó como sus principales competidores a Perales Huancaruna, Comercio Amazonia, entre otros. Además, mencionó que dentro de sus objetivos está abrir nuevos mercados, apoyar a la sociedad, realizar convenios con instituciones públicas y privadas. También logró explicar que el precio del café logra diferenciarse por las certificaciones. Desde luego, manifestó que una de sus estrategias para lograr mayores ventas es

la obtención de certificaciones. No obstante, para las actividades previas al acopio manifestó que es primordial tener una clara percepción de lo que se busca lograr durante el año, el mismo tiene que ir acompañado de una proyección de ventas. Asimismo, con relación a la oferta la asociación cuenta con capacidad de contenedores. Por otra parte, el método que utilizan para la proyección de ventas es en base a la información de los inspectores. Por último, indicó que el método de costeo que utilizan es costos fijos - variables. Y por el lado de los incoterms, en base a su conocimiento considera el incoterm FOB como el más factible para la exportación

Entrevista a expertos en la exportación de café

Tabla 3

Pregunta 1: ¿Qué características hace que el café peruano tenga un potencial exportador en el mundo?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	El café peruano se caracteriza por la variedad producida que es Arábica, teniendo en cuenta que esta variedad tiende a ser muy buena en taza, y es por ello que el café peruano es muy valorado a nivel mundial.
EXP. 2	Son diferentes factores, uno podría ser los precios frente a otros mercados, por otro lado, también estamos entre los dos principales productores de café orgánico; los microclimas variados en nuestro país hacen que tengamos diferentes perfiles atractivos para los diferentes mercados.
EXP. 3	Las características organolépticas del café peruano hacen que se diferencie del café de otros países, los diferentes perfiles existentes permiten captar la atención y gusto de los potenciales clientes.

EXP. 4	Como sabemos, Perú es uno de los principales proveedores de café orgánico a nivel mundial, por otro lado, la calidad y las certificaciones serían también de mucha ayuda para que nuestro país tenga potencial exportador.
EXP. 5	La principal característica es que el café peruano cuenta con sellos sostenibles, lo que le hace aún más competitivo, ya que somos el segundo país productor de café orgánico a nivel mundial. Cafés diferenciados con características únicas debido a que el café crece en ceja de selva y debido a factores climatológicos, tipo de suelos, procesos, altura, etc permite que el café peruano tenga perfiles distintos con diversos sabores que impactan el paladar del consumidor.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

En su gran mayoría, los expertos manifestaron que una de las características que hace que el café peruano sea un producto potencial, es por ser considerados como uno de los principales productores y proveedores de café orgánico a nivel mundial, por brindar precios accesibles a lo que ofrecen otros mercados internacionales y el microclima que existe en el Perú que ayuda con la producción del café. Por otro lado, otros expertos aseguraron que por la variedad que tiene el producto al ser Arábica, las características organolépticas que nos diferencia de otros países, la calidad y certificaciones que presenta el producto y los distintos perfiles que existe, lo cual ayuda en la captación de nuevos clientes.

Tabla 4

Pregunta 2: ¿Cuáles son las principales empresas peruanas exportadoras de café en grano verde que usted conoce?

N° EXP	RESPUESTA
---------------	------------------

EXP. 1	Entre las empresas transnacionales que conozco es Olan, Huancaruna, HBC, Volcafe. Entre las cooperativas grandes conozco a Cenfro Café y Nor Andino.
EXP. 2	Huancaruna, Comercio y Compañía, Cenfro Café, Sol&Café, Nor Andino, entre otras.
EXP. 3	Cenfrocafe, Huancaruna, Monteverde, sol y café, Norandino.
EXP. 4	Sol&Café Volcafe Perales Huancaruna
EXP. 5	<ul style="list-style-type: none"> ● PERALES HUANCARUNA S.A.C. ● OLAM AGRO PERÚ S.A.C. ● ED&F MAN VOLCAFE PERU S.A. ● COMERCIO AMAZONIA S.A. ● H.V.C. EXPORTACIONES SAC ● COMPAÑIA INTERNACIONAL DEL CAFE SOCIEDAD ● COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.- COOP. NORANDINO ● COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ALTO MAYO ● EXPORTADORA ROMEX S.A. ● COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES CENFROCAFE PERU

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

La mayoría de los entrevistados aseguraron que una de las principales empresas exportadoras de café en grano verde son Norandino, Huanacaruna, así como cooperativas grandes destacando Centro Café y Sol&Café. Mientras que los

demás mencionaron HBC, Volcafe, Sol y café, Olan, Monteverde y Comercio y Compañía.

Tabla 5

Pregunta 3: ¿Qué proveedores de materia prima para la exportación de café en grano verde usted conoce?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	Los proveedores para la exportación de café son los mismos productores y los intermediarios llegarían a ser las asociaciones o cooperativas.
EXP. 2	Los principales proveedores de la materia prima llegarían a ser los pequeños agricultores. Teniendo en cuenta que ellos son los que abastecen a las empresas dedicadas a la exportación de café en grano verde, puede ser empresas privadas, asociaciones o cooperativas.
EXP. 3	Los proveedores de café son los asociados a empresas que se dedican a la exportación de café en grano verde.
EXP. 4	Los proveedores vendrían a ser las personas que cultivan el café, en algunos casos cuando son asociaciones o cooperativas, vendrían a ser los mismos socios los que son los proveedores directos, teniendo en cuenta que las empresas son solamente intermediarios para poder realizar la exportación con éxito.
EXP. 5	La materia prima es el café en pergamino, el cual después de sufrir el proceso de trillado y procesado según las especificaciones del cliente, este se convierte en un café oro verde tipo exportación. También hay empresas que participan dentro de la cadena para que el producto pueda ser exportado, tales como

	planta de proceso, quien brinda el servicio de trillado y preparación del café a cierta cantidad de defectos, proveedor de sacos de yute, bolsas especiales como ecotacts y grain pro, transporte, etc.
--	---

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Completamente, los expertos coincidieron, uno de los proveedores de materia prima para la exportación de café en grano verde son los mismos agricultores o productores, es decir, asociaciones o cooperativas, debido a que ellos son los encargados de abastecer a empresas que se dedican a la exportación de café, siendo los intermediarios en el proceso internacional.

Tabla 6

Pregunta 4: ¿Cómo debe desenvolverse una empresa para alcanzar sus objetivos propuestos y responder a su competencia?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	Se tiene que realizar un plan para determinar si la estructura organizacional es la correcta y si la misma permite dar cumplimiento con los objetivos. Además, se tiene que identificar cuál es la propuesta de valor, conllevando a tener un claro concepto del mercado que buscamos dirigirnos y de esa manera adaptarse a los estándares de calidad del cliente.
EXP. 2	Una empresa se maneja de acuerdo al análisis y proyecciones de venta al inicio de la campaña cafetalera, planificar cuáles son los objetivos que quieren lograr a corto plazo o por campaña.

EXP. 3	Adaptarse a las nuevas tendencias, lograr una economía de escala y especial, cuidado en la buena administración del recurso humano y financiero.
EXP. 4	Una empresa se maneja de acuerdo al análisis y proyecciones de venta al inicio de la campaña cafetalera, planificar cuáles son los objetivos que quieren lograr a corto plazo o por campaña.
EXP. 5	La empresa debe establecer objetivos medibles, realistas y precisos, sin especulaciones debido a que el comportamiento de la bolsa de NY es volátil y no se puede predecir un precio fijo, por ello debe procurar acopiar el café bajo un precio promedio y después fijar el contrato una vez calculado su ganancia.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Existe una cierta discrepancia, debido a que algunos expertos mencionan que para tener un buen desenvolvimiento de la empresa en función a sus objetivos es necesario contar con un plan con la finalidad de determinar si la estructura organizacional es la correcta y dan cumplimiento a los objetivos propuestos, además, de tener claro el mercado al cual se van a enfocar con relación a los gustos y preferencias de los consumidores. Por otra parte, distintos especialistas aseguran que deben planificar cuáles son los objetivos que tiene a corto como a largo plazo, analizar las proyecciones de ventas, asimismo adaptarse a las nuevas tendencias y tener un clima laboral del recurso humano.

Tabla 7

Pregunta 5: ¿Qué características considera usted que debe tener el café en grano verde para ser aceptado en el mercado alemán?

N° EXP	RESPUESTA
---------------	------------------

EXP. 1	Es importante saber que el mercado alemán se rige por comprar café con certificación orgánica, ya que hoy en día hay una normativa en la unión europea acerca del glifosato, teniendo en cuenta que si el café contiene este químico no será aceptado.
EXP. 2	Café con certificaciones, análisis de glifosato, y entre otros acuerdos que hay entre vendedor y comprador como, por ejemplo: con cuantos defectos tiene que ir el café, la calidad en taza, entre otros.
EXP. 3	Estar libre de glifosato y cumplimiento de la norma del programa requerido por el mercado europeo. Tener una buena trazabilidad que garantice la transparencia en todos los procesos de producción.
EXP. 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Que sean cafés con altos estándares de calidad ● Que cuente con certificaciones
EXP. 5	Cafés supremos, de alta calidad, es lo que más demandan los consumidores alemanes.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Los expertos coincidieron que una de las características que debe tener el café en grano en verde para lograr una buena acogida en el país alemán, es cumplir con la normativa que dispone la Unión Europea, debido, a que, en la actualidad para el ingreso del producto, es fundamental no contar con la presencia de glifosato, para que no sea rechazado, además de contar con las certificaciones que acredita confianza y buena calidad del café peruano.

Tabla 8

Pregunta 6: ¿Cómo determino el precio que estaría dispuesto a pagar el mercado por mi producto?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	Buscando los precios que ofrecen los competidores, es por ello que se recomienda realizar inteligencia de mercado, también, por otro lado, es importante tener en cuenta que el precio del café se determina por la bolsa de valores de New York.
EXP. 2	Eso es de acuerdo a la calidad que estás ofertando al mercado, teniendo en cuenta que si estás en la línea de cafés especiales puede tener el doble de una calidad media que se rige a la bolsa de valores de New York.
EXP. 3	El precio está determinado por la calidad y certificación, rigiéndose a la bolsa de New York.
EXP. 4	El café se comercializa de 3 diferentes maneras, tenemos el café convencional, el orgánico y el de especialidad. Considero que el precio del café se rige a la bolsa de valores de New York, siempre y cuando teniendo en cuenta que por ejemplo un café orgánico tiene un diferencial, nos referimos a sello o certificación que tenga puede variedad de 30 a 50.
EXP. 5	Tener calculado sus costos de producción y basándonos en ello se puede ofertar, y tener una calidad diferenciada que haga aún más atractiva.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Todos los expertos están de acuerdo que para determinar el precio del producto en el mercado es fundamental realizar un análisis de mercado, con

relación a los gustos y preferencias, debido a que existen 3 variedades, como café orgánico, convencional y el de especialidad. Además, se tiene que tener en cuenta la calidad que vas a ofrecer, ya que el precio del café se establece mediante la bolsa de valores de New York.

Tabla 9

Pregunta 7: ¿Cuál considera qué es el canal de distribución más óptimo para la exportación de café en grano verde?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	El canal más adecuado, es el canal directo, porque a través del mismo se obtendrá más beneficios y serán más reconocidos en el mercado.
EXP. 2	Mayoristas, ya que los minoristas vendrían a ser los tostadores que importan café en pocas cantidades.
EXP. 3	Lo más óptimo es el canal directo, puesto que ello permite eliminar costos de intermediación, para conseguirlo se pueden asistir a ferias internacionales, misiones comerciales, ruedas de negocio, etc.
EXP. 4	Socio o productor (Productor) – Empresa o Cooperativa (Vendedor) – Importador (Mayorista) – Pequeño Tostador (Minorista).
EXP. 5	Venta directa con el importador-Tostador, eso permite recibir un mejor precio, sin intermediarios en la cadena.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Entre los especialistas existe un desacuerdo, debido a que cierta de los entrevistados mencionan que el mejor canal de distribución para la exportación de café en grano verde, es el canal directo, porque se obtendría óptimos beneficios logrando eliminar los costos de intermediación y mejor reconocimiento en el

mercado. Mientras que, por otra parte, mencionan al mayorista, con la razón que los minoristas serían tostadores, es decir empresas que importan en pequeñas cantidades.

Tabla 10

Pregunta 8: En base a las actividades previas al inicio de producción, ¿Cuál considera que es la actividad con mayor predominio para la exportación de café en grano verde?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	La producción, teniendo en cuenta que los estándares de calidad juegan un rol muy importante, es por ello que se debe capacitar a los productores para que se realicen buenos manejos del cultivo.
EXP. 2	La transformación del grano, porque las exportaciones se hacen en grano verde, y es por eso que considero que esa sería la actividad con más predominio, ya que en ese proceso también se evalúa la calidad en taza, físico y otras evaluaciones previas a la exportación.
EXP. 3	Debido a la sensibilidad del café, considero que se debe tener cuidado en cada una de sus fases productivas, porque de ellos depende su calidad y en basándose ello se define el precio.
EXP. 4	Según mi criterio, considero que todas las actividades juegan un rol muy importante para poder realizar una buena exportación del producto, teniendo en cuenta que cada una de las actividades cumplen un rol para poder tener un producto final con buenos estándares de calidad.
EXP. 5	La mano de obra en la cosecha y labores de mantenimiento en la finca, y la fertilización.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Por parte de los entrevistados existe una cierta disconformidad debido a que una cierta parte de los expertos asegura que todas las actividades juegan un papel importante para la exportación en grano verde, debido a que cada uno de estos procesos es fundamental para que el producto final llegue a manos de los consumidores, en las mejores condiciones y cumpliendo con los estándares de calidad. Mientras tanto, otros expertos comentan que la fase de producción y transformación del grano es crucial porque es una de las actividades con más predominio, y con relación a ello depende la calidad del producto y el precio en el mercado internacional.

Tabla 11

Pregunta 9: ¿Cuáles son las operaciones necesarias para un adecuado proceso productivo de café en grano verde?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	Verificar que todos los procesos o estándares de exportación sean adecuados, el producto tiene que ser de buena calidad, es por ello que se les capacita a los agricultores. Resaltando que para que el producto sea exportado tiene que pasar por diferente evaluación como en taza y física.
EXP. 2	Sistemas de calidad que se utilizan en cada organización, de acuerdo a los requerimientos del cliente, por ejemplo, para los cafés especiales se tiene que estar en constante capacitación a los productores para el manejo del cultivo y cosecha, un buen almacenamiento, para la exportación se utilizan unas bolsas especiales para que se conserven las calidades.
EXP. 3	<ul style="list-style-type: none">● Adecuado almacenamiento.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Secado óptimo. ● Correcto análisis físico y sensorial. ● Envasado ● Buena calibración de maquinarias y equipos.
EXP. 4	Desde una cosecha selectiva, un buen almacenamiento, que tenga un buen secado, para de esta manera ser evaluado en físico y taza.
EXP. 5	La cosecha y postcosecha son claves, ya que eso permite sacar un café competitivo.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Todos los expertos coincidieron que una de las operaciones necesarias para un adecuado proceso productivo de café en grano verde es verificar los procesos o estándares de calidad que cada organización emplea, ya que para una exportación es necesario que el producto cuente con buena calidad, por ello, se debe capacitar a los agricultores brindándoles toda la información o requerimientos que se debe emplear en la producción de café. Asimismo, otros expertos manifiestan que un adecuado análisis físico y sensorial, debido a que, para la evaluación del café, pasa por un proceso de evaluación en taza y de manera física.

Tabla 12

Pregunta 10: En base a su experiencia ¿Cuáles son las facilidades de acceso que tienen las pequeñas empresas para adquirir un financiamiento?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	Es muy complicado que las pequeñas empresas logren obtener rápidamente un financiamiento y si lo obtienen serán con tasa de interés muy alta, lo que se tiene que hacer es ordenarse y de 1 a 3 años presentar estados financieros saludables.

EXP. 2	Cuando las empresas ya exportan serían más fácil obtener un financiamiento. Debido a que los bancos que financian a las empresas exportadoras de café son mayormente empresas extranjeras.
EXP. 3	Para las organizaciones nuevas es muy difícil acceder a un financiamiento debido a que no cuentan con respaldo ni historial crediticio.
EXP. 4	En este caso, cuando una empresa es nueva, es muy difícil que obtengan financiamiento, debido a que no tiene historial crediticio, es por ello que considero que a partir de los 3 años de creación ya pueden adquirir buenos financiamientos en diferentes bancos.
EXP. 5	No existen facilidades debido a que si una empresa, asociación o cooperativa no cumple con los requisitos de las financieras el otorgamiento de crédito es nulo, por ello evalúan primero sus EEFF y los activos con los que cuentan, luego de ellos los contratos son clave para una garantía plasmada en un contrato tripartito entre empresa, cliente y financiera.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Completamente, los especialistas concordaron que, para la obtención de un financiamiento por parte de las pequeñas empresas, es muy difícil de conseguirlo, debido a que al ser empresas nuevas no cuenta con un respaldo de historial crediticio y si lo llegaran a conseguir, el préstamo sería con tasas de interés muy elevadas, lo cual no convendría, por eso recomiendan que a partir de los 3 años ya se podría acceder a un financiamiento.

Tabla 13

Pregunta 11: ¿Cuál es la modalidad de exportación más adecuada para café en grano verde?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	Marítima.
EXP. 2	Las empresas exportadoras de café trabajan con la modalidad porque se exporta en grandes cantidades y también el precio sería más bajo.
EXP. 3	Marítimo.
EXP. 4	Lo ideal sería la exportación directa, teniendo en cuenta que la empresa obtendrá diferentes beneficios, pero en caso de ser una empresa nueva lo más recomendable es contar con un bróker o intermediario para poder establecer una buena relación comercial.
EXP. 5	Negociar en términos FOB, ya que el precio negociado en bolsa es basándonos en este INCOTERM.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

En absoluto, los expertos aseguran que la mejor modalidad de exportación para el café en grano verde es utilizando el transporte marítimo, porque si se van a exportar en grandes cantidades, el precio sería mucho más accesible a comparación del medio aéreo. Además, menciona que al ser una empresa nueva es recomendable contar con un intermediario con la finalidad de poder emplear una excelente relación comercial con los clientes.

Tabla 14

Pregunta 12: Para la exportación de café en grano verde, ¿Cuáles son los Incoterms que usted recomendaría para trabajar?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	FOB, ya que la mayoría de exportaciones de café en grano verde se realizan bajo esta modalidad.
EXP. 2	La más adecuada sería el FOB, hay mejores facilidades de pago y de esa manera también los exportadores disminuyen los riesgos.
EXP. 3	FOB, teniendo en cuenta que es la que más se utiliza en las exportaciones de café en grano.
EXP. 4	La mayoría de empresas dedicadas a la exportación de café en grano verde utilizan el Incoterms FOB, por el tema de riesgos, entre otros factores. Pero esto también depende mucho de las negociaciones que se realiza de exportador e importador.
EXP. 5	FOB – Marítimo FCA – Aéreo

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Todos los entrevistados manifestaron que el incoterm adecuado para la exportación de café en grano verde es el FOB porque es una de las modalidades que muchos exportadores emplean para obtener una disminución de riesgos y mejores facilidades de pago, pero, para ello dependerá de las negociaciones que se establecerá entre ambos negociantes.

Tabla 15

Pregunta 13: ¿Con qué modalidad de pago es recomendable trabajar si recién se ha ingresado al mercado internacional?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	La carta de crédito, porque se solicita que un banco pueda abalar al cliente, es por ello que no habría ningún tipo de riesgo.
EXP. 2	Si es un cliente obtenido se utiliza la carta de crédito, pero si es un cliente referenciado se utilizaría contradocumentos.
EXP. 3	Pago contradocumentos es el pago que recibe el exportador una vez realizando el embarque y presentando los documentos representativos al importador.
EXP. 4	Se puede trabajar de dos modalidades, la primera teniendo en cuenta si una empresa es nueva y no conoce muy bien al cliente, lo más recomendable sería la carta de crédito para asegurar que se realice el pago. La otra manera sería contradocumentos, es decir, una vez teniendo la mercancía lista, se envía todos los documentos que se requiere para la exportación y el importador al revisar toda la documentación realiza el pago.
EXP. 5	Si el cliente es muy conocido en el mercado, el más rápido es el T/T o CAD. Sí, es un cliente nuevo, y el riesgo alto, una carta de crédito.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Los especialistas coincidieron que existen dos medios de pago, si la empresa es nueva en el mercado es recomendable utilizar la carta de crédito, ya que si desconoce del empresario el banco lo que haría es avalar al cliente y por esa

parte no existiría ningún tipo de desconfianza. Por otro lado, el otro método es contradocumentos, el cual consiste, una vez teniendo la mercadería lista y los documentos en orden enviados al importador, se efectuará el pago correspondiente.

Tabla 16

Pregunta 14: ¿Por qué considera que el medio de transporte marítimo es el más utilizado para la exportación de café en grano verde?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	Porque es el más barato.
EXP. 2	El costo es más accesible, y por las cantidades de café que se exportan.
EXP. 3	Es más rentable y debido a que el café es un producto no perecible, se adapta al tiempo de tránsito marítimo.
EXP. 4	El más adecuado es el marítimo, por los costos y también porque es el más utilizado para la exportación de este tipo de mercancía.
EXP. 5	Por el volumen que se requiere y el flete es barato.

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

Existe concordancia con todas las respuestas de los expertos, donde manifiestan que el medio de transporte marítimo para la exportación de café en grano verde es más utilizado porque es mucho más económico y accesible por las cantidades se exportan, además que el café es un producto no perecible, es decir que se adapta al tiempo de tránsito.

Tabla 17

Pregunta 15: Para el mercado de Alemania, ¿Cuáles son los documentos adicionales para la exportación de café en grano verde?

N° EXP	RESPUESTA
EXP. 1	Facturas comerciales, certificaciones que pida el cliente, certificado de origen. También, cabe mencionar que Perú tiene un convenio con la unión europea en la que por la exportación de café hay reducción de los aranceles.
EXP. 2	Se basan a los requerimientos que tiene la unión europea, ya sería muy diferente que el cliente te pida algunos requerimientos adicionales.
EXP. 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Algunas indicaciones adicionales en el certificado fitosanitario. ● Análisis de glifosato.
EXP. 4	Certificado de origen, Certificado fitosanitario, Certificados de calidad, Paking list, entre otros.
EXP. 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Factura comercial ● Bill of Lading/SWB o Telex Release ● Packing List ● Certificado Fitosanitario ● Certificado de Peso ● Certificado ICO

Nota. Elaboración propia.

Memorando Integrador

En conjunto, los expertos mencionaron que los documentos adicionales que se debe presentar para la exportación de café en grano verde son documentos que exige la Unión Europea y el cliente como certificado de origen, certificado fitosanitario, análisis de glifosato, entre otros requerimientos adicionales.

1. Análisis del entorno

1.1. Microentorno

- **El mercado**

Como bien sabemos en la actualidad se ha vuelto tendencia mundial, la bebida del café, es una bebida que la puedes compartir en cualquier ocasión, y según las diferentes variedades que existen, se pueden realizar de muchas maneras. Lo que es resaltante es el contenido de cafeína con la que cuenta dicha bebida, muchas personas lo toman en las mañanas antes de sus actividades diarias, ya que les sirve para que tengas energía durante todas las actividades que realizan en el día.

La buena aceptación que ha tenido esta bebida durante estos últimos años, ha tenido buen crecimiento de la producción cafetera a nivel global, se logra alcanzar una producción en Brasil de 167 millones de sacos aproximadamente, en la campaña de 2021 y 2022, cabe resaltar que América del sur tienen la mitad de producción del mundo.

Abigail Orús (2022) menciona que el principal mercado es el país sudamericano, Si bien el país sudamericano dominó el mercado en términos de producción, es Estados Unidos el que parece generar los mayores ingresos gracias al café año tras año. En 2021, por ejemplo, el país norteamericano registró más de 81.000 millones de dólares frente a los 30.500 millones de Brasil, que tuvo que conformarse con la tercera posición. Esto no sorprende si se considera que el Tío Sam lidera asimismo las importaciones globales de esta bebida y es sede de Starbucks, una de las cadenas de cafeterías de mayor expansión internacional hoy en día. No es poco relevante que, precisamente, la empresa de Seattle tenga un acuerdo comercial para la venta internacional de sus productos con la mayor tostadora de café del mundo: Nestlé. El nombre detrás de marcas tan reconocidas como Nespresso o Nescafé factura anualmente más de 22.000 millones de euros gracias a la venta de café y bebidas relacionadas con este.

Hablar del mercado cafetero es también hablar de comercio justo, teniendo en cuenta que es un movimiento internacional, que está enfocado en luchar por la justicia económica, social, humana y medioambiental. Es por ello que se ha creído

conveniente crear un modelo comercial que protege los derechos humanos y temas medioambientales, teniendo en cuenta que cuando alguna organización quiere certificar tienen que cumplir con una serie de requisitos propios de las políticas de comercio justo

- **Los Proveedores**

Centrándonos en la Asociación De Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde, es una organización que se dedica al acopio de la producción de café de pequeños productores. Desde luego, cabe manifestar que esta asociación cuenta con diferentes certificaciones que permite verificar si un determinado sistema cumple con los estándares de calidad, añadiéndole tener una mejor credibilidad de sus prácticas en cada uno de sus procesos.

Gran parte de las parcelas de los productores socios se encuentran en los alrededores del parque Nacional de Cutervo - San Andrés, lo cual fortalece su identidad y compromiso a fin de ofertar al mercado un café de alto rendimiento y buena calidad, guardando de esta manera armonía con el medio ambiente.

En conclusión, los principales proveedores de la Asociación vendrían a ser los socios, teniendo en cuenta que ellos son los que abastecen con la materia prima para que se haga su debida transformación y sea vendido.

- **Los Intermediarios**

Enfocándonos en el contexto de la Asociación, se debe resaltar que no tiene una clara percepción con respecto al tema de exportación. Destacando, de esta manera que las exportaciones que realizan se llevan a cabo a través de una tercera persona el cual vendría a ser el intermediario directo (bróker), sin embargo, lo ideal para todo empresa o asociación es no contar con intermediarios, logrando de esta manera obtener mejores ganancias, y una relación directa con los mercados a los que se exporta el café.

Asimismo, cabe destacar que en el caso de la Asociación aún no cuenta con un pleno conocimiento de lo que conlleva todo el proceso de exportación, siendo de esta manera que se enfocan con mayor interés en vender de manera local, ya que son otras empresas dedicadas a las exportaciones quienes les dan contratos para

que les puedan los socios vender su café a través de la asociación. Destacando, que la Asociación trabaja con las empresas como es Proassa, y Volcafé.

- **La Competencia**

Los competidores nacionales y los mercados locales

Tabla 18

Principales competidores.

Empresa	%Var 20-19	%Part. 20
<u>PERALES HUANCARUNA S.A.C.</u>	--	15%
<u>OLAM AGRO PERÚ S.A.C.</u>	--	11%
<u>PROCESADORA DEL SUR S.A.</u>	--	8%
<u>COMERCIO AMAZONIA S.A.</u>	--	5%
<u>H.V.C. EXPORTACIONES SAC</u>	--	5%
<u>COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLE...</u>	--	4%
<u>COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTD....</u>	--	3%
<u>COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA AL...</u>	--	3%
<u>COMPAÑIA INTERNACIONAL DEL CAFE S....</u>	--	2%
Otras Empresas (195)	--	35%

Nota. SUNAT (2020).

A través de la siguiente tabla podemos identificar la participación que ha tenido las empresas peruanas exportadoras de café, con relación al año 2020. Siendo la empresa Perales Huancaruna S.A.C. con mayor participación, obteniendo un porcentaje del 15 %.

2. Macroentorno

2.1. Demografía

Con respecto al desarrollo demográfico del país de Alemania, se diferencia de otros países debido a los altos índices de nacimientos y al crecimiento prologando de sus habitantes, conllevando que sea uno de los países más poblados de Europa.

Desde luego cabe destacar que, Cia Factbook (2022) manifiesta que Alemania es uno de los países más poblados de Europa; presentando un reparto bastante uniforme en la mayor parte del país, con áreas urbanas que atraen poblaciones más grandes y densas, particularmente en la parte más occidental.

Siendo así, que a lo largo de su territorio presenta un reparto uniforme en la gran mayoría de su país, conllevando la presencia de áreas urbanizadas que de una u otra manera entran a regir como un interés por las diferentes poblaciones.

Con respecto a la ubicación geográfica de Alemania se encuentra situada en la parte norte del continente europeo, siendo más exactos en la entrada del Mar Báltico. Así mismo, dentro de los primordiales ríos que más resaltan del país alemán encontramos el Weser, Oder, Elba y el Rin) las cuales emanan hacia el norte. No obstante, tenemos al Río Danubio, el cual fluye hacia el este.

Basándose en la población, y tomando con referencia información exacta del presente año, se estima que actualmente cuenta con 84 millones de habitantes. Del cual, y haciendo alusión a los grupos étnicos, la gran parte pertenece a la población alemana con un 86.3 %, luego encontramos lo que es Rumanía, Siria, Polonia, cada una con 1 % respectivamente. El resto del porcentaje de grupos étnicos se encuentra con información inexacta, representado el 9 %.

Tabla 19

Distribución por edades del país de Alemania.

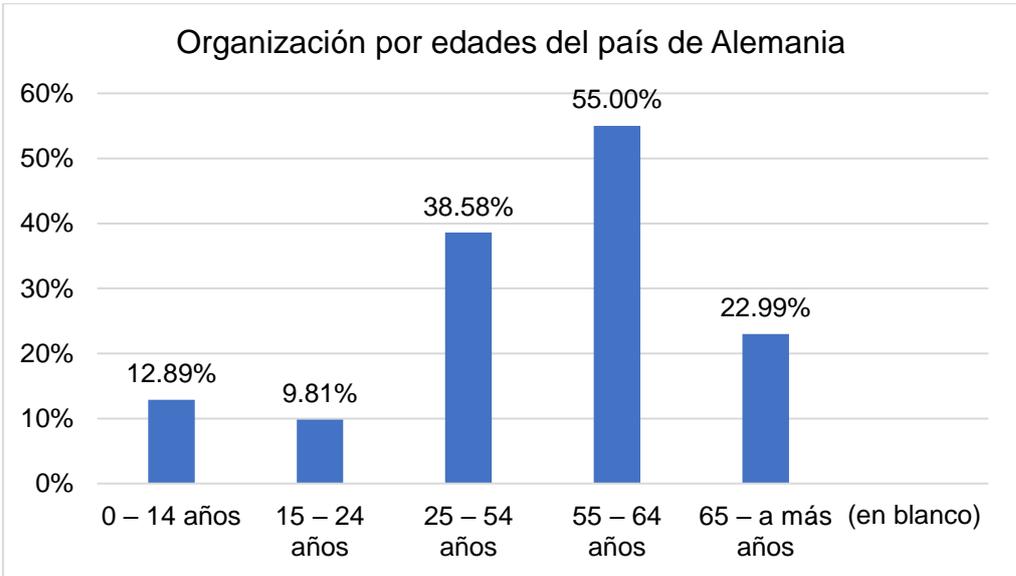
Rango de edad	Sexo	Porcentaje	Cantidad
0 – 14 años	Masculino	12.89 %	5.302.850
	Femenino		5.025.863

15 – 24 años	Masculino	9.81 %	4.012.412
	Femenino		3.854.471
25 – 54 años	Masculino	38.58 %	15.553.328
	Femenino		15.370.4174
55 – 64 años	Masculino	55 %	6,297,886
	Femenino		6,316,024
65 – a más años	Masculino	22.99%	8,148,873
	Femenino		10,277,538

Nota. Cia Factbook. (2022)

Gráfico 1

Distribución por edades de Alemania.



Nota. Elaboración propia.

El presente gráfico comprende información relevante de cómo es que se encuentra estructurada la población de Alemania con base en sus edades. Tan es así que donde encontramos el mayor porcentaje de población es en las edades de 55 – 64 años con un 55 %; seguido de las edades 25 – 54 años con un porcentaje del 38.58%.

2.2. Económico

Enfocándonos en el panorama económico del país de Alemania, y tratándola de diferenciar con las economías de otros países, se logra obtener información que Alemania se encuentra dentro del top de las economías más grandes de Europa y del mundo, ocupando el 5.º lugar. Esto se debe gracias a las principales actividades que desarrollan con respecto a la exportación productos químicos, maquinaria, entre otros. Así como el resto de países presentan grandes oportunidades de crecimiento económico gracias a su mano calificada, lo mismo encontramos en la Alemania, el cual saca gran provecho ante los diversos desafíos para un desarrollo sostenido.

Con respecto al PBI de Alemania encontramos 4,22 billones, el cual fue identificado en el año 2021.

Según, Santander Trade (2022) menciona que el sector agrícola alemán es bien limitado, debido a que su participación emerge a tan solo el 0,7% del PIB y emplea al 1% de la población activa. Los principales productos agrícolas son la leche, el cerdo, la remolacha azucarera, la papa, el trigo, la cebada y los cereales.

Dentro de los principales sectores económicos, encontramos al sector agrícola, el cual representa el 1 % dentro de los cuales encontramos lo que son cereales, trigo, cebada, azúcar, entre otros. Por otro lado, tenemos al sector industrial, el cual comprende el 27 % del PIB. Ante ello cabe destacar, que Alemania es uno de los países con mayor industrialización y gran parte de esto influye en gran forma en su economía. Donde resaltamos lo que es equipos electrónicos, ingeniería mecánica, sin embargo, el que más resalta dentro de la industria es la parte automotriz. Por último, el que más aporta sobre el PIB Alemán es el sector de servicio, siendo el principal influyente con un 73 %. Algo importante a mencionar sobre este sector, es que parte de la gran evolución en los últimos años se ha visto influenciada particularmente por los servicios vinculados con las empresas y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Tabla 20

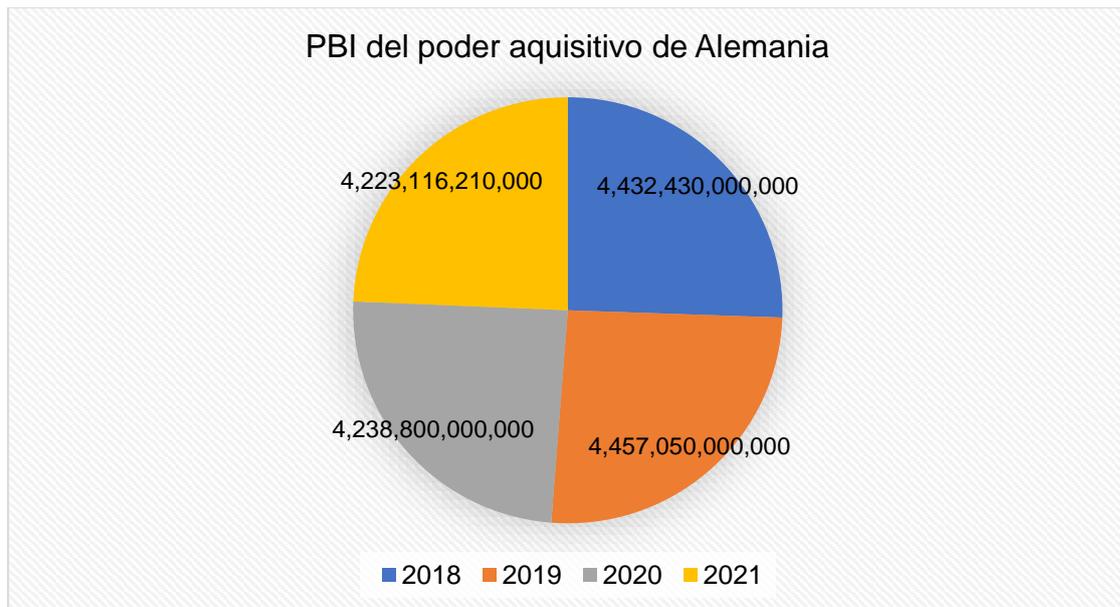
PBI del poder adquisitivo de Alemania.

Año	Billones de USD
2018	\$4,432,430,000,000
2019	\$4,457,050,000,000
2020	\$4,238,800,000,000
2021	\$4,223,116,210,000

Nota. Cia Factbook (2022).

Gráfico 2

PBI del poder adquisitivo de Alemania.



Nota. Elaboración propia.

Con respecto al siguiente gráfico, nos brinda información relevante de la participación que ha tenido el poder adquisitivo del PBI del año 2018 – 2021. Donde podemos analizar que ha existido cierto de grado de variación entre un año y otro, sin embargo, al día de hoy presenta un poder adquisitivo de 4,22 billones de dólares.

Tabla 21

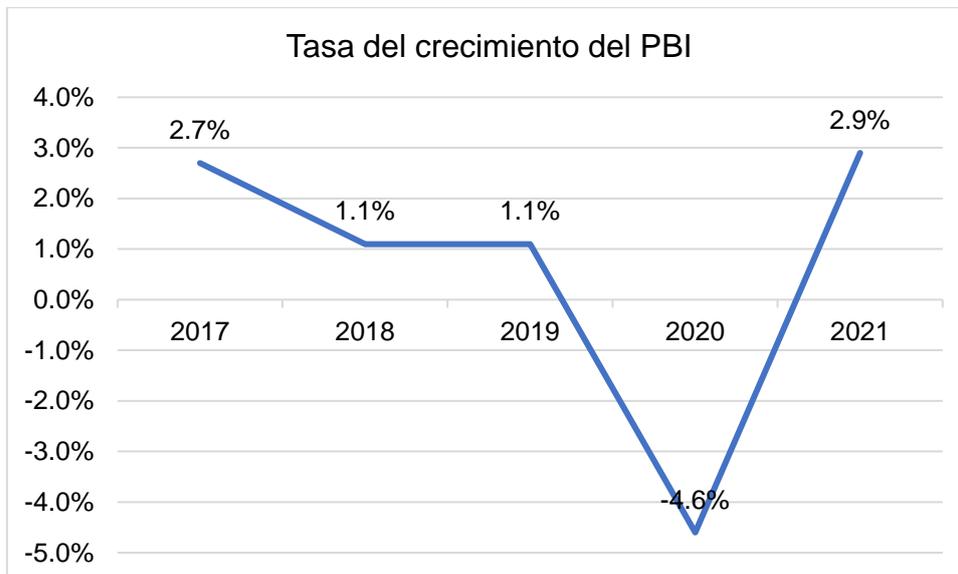
Tasa del crecimiento del PBI.

Año	% porcentaje anual
2017	2,7%
2018	1,1%
2019	1,1%
2020	-4,6%
2021	2,9%

Nota. Banco Mundial (2022).

Gráfico 3

Tasa de crecimiento del PBI.



Nota. Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se puede apreciar información con respecto a la tasa del crecimiento del PBI del año 2017 – 2021. Donde podemos evidenciar con base a la línea de tendencia que en el año 2020 se presentó un decrecimiento con un 4.6 %, sin embargo, en el año 2021 la tasa de crecimiento del 2.9% porcentaje del cual se había estimado para dicho año.

Tabla 22

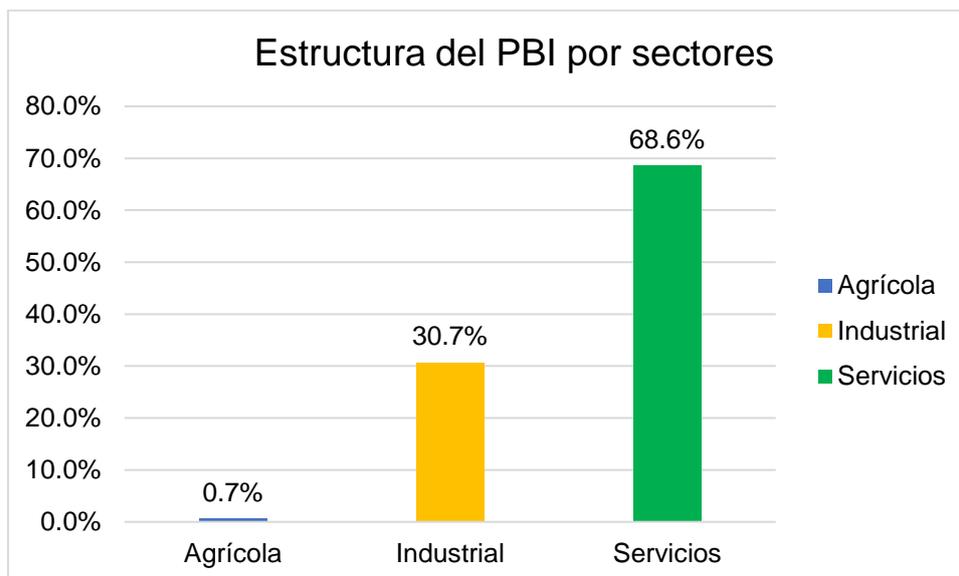
Estructura del PBI por sectores.

Sector	% de participación
Agrícola	0,7 %
Industrial	30,7 %
Servicios	68,6 %

Nota. Cia Factbook (2020).

Gráfico 4

Estructura del PBI por sectores.



Nota. Elaboración propia.

El presente gráfico comprende información relevante de cómo es que se encuentra estructurada la población de Alemania por sectores, y cuál es la participación que genera cada una. Tan es así que la mayor participación la emerge el sector de servicios, con un porcentaje del 68.6% siendo el más influyente que todos los sectores. No obstante, el sector industrial aporta al PBI con el 30.7 % y el sector agrícola con el 0.7%.

2.3. Sociocultural

Con relación a nivel sociocultural de Alemania, encontramos una característica particular en la diversidad de estilos de vida. Hoy en día se ha convertido en una costumbre para la población alemana el dejar de lado los roles entre los sexos. Esto se ha dado, gracias a la presencia de las personas que presentan alguna discapacidad y exclusión, generando de esta manera que exista una mayor participación en la vida social.

Desde luego, Cia Factbook (2022) manifiesta que las nuevas formas y realidades de vida, transforman la vida de forma cotidiana en el país. La legislación de los últimos años asegura la apertura y aceptación social de proyectos de vida alternativos.

Por otro lado, la presencia de nuevos estilos de vida en Alemania genera que exista una vida más cotidiana. Tan es así que debido a las leyes establecidas están promoviendo que exista una mayor aceptación social en las diversas orientaciones sociales, conllevando a que exista la fomentación de proyectos.

2.4. Cultura de negocios:

Para los empresarios alemanes es fundamental el respeto y la seriedad de un negocio, el cual ellos lo denotan bajo la puntualidad y formalidad al momento de llevar a cabo una negociación. Por eso, es imprescindible tener en cuenta que de presentar algún signo de impuntualidad dañaría cualquier relación comercial y de la misma manera perder cierto grado de credibilidad y confianza sobre nuestro negocio.

Con respecto a las exigencias para los negocios, Mincetur (2019) menciona que los empresarios alemanes suelen ser detallistas y planifican con precisión cada paso y aspecto de sus negocios. Uno se debe preparar bien para las reuniones de negocios, informándose y documentándose.

Ante ello, podemos evidenciar que el país alemán se diferencia mucho por ser minuciosos dentro de una negociación. Debido a que, detallan a lo más mínimo cada parte de la negociación. Por ende, es imprescindible estar conscientemente preparados para estas reuniones de negocios, conllevando a tener capacidad de respuesta ante cualquier interrogante o inquietud.

2.5. Medio ambiente

Por el lado medioambiental, gran parte de la contaminación proviene de las industrias y de los servicios públicos.

Asimismo, Cia Factbook (2022) ratifica que las emisiones de las empresas de servicios públicos e industrias que queman carbón contribuyen a la contaminación del aire; la lluvia ácida, resultante de las emisiones de dióxido de azufre.

Por lo mismo que, en la actualidad, se está presenciado cierta influencia negativa en los bosques, debido a las emisiones de azufre. Asimismo, debido a la contaminación, se está viendo dañado el Mar Báltico por la presencia de las partículas provenientes de las industrias, residuos peligrosos, entre otros. Por lo cual, ya que ha sido una problemática que ha despertado la atención de las autoridades y con el propósito de poder erradicar la contaminación, se ha establecido un mecanismo del no uso la energía nuclear. Tan es así que, para dar cumplimiento a dicho compromiso propuesto, las autoridades están trabajando arduamente para mantener en buen estado la preservación de la naturaleza.

2.6. Tecnología

Centrándonos en el entorno tecnológico del país de Alemania, González (2021) menciona que la feria de Hannover Messe se creó en una coyuntura muy similar a la que hoy vivimos. Durante la edición de 2021, que se lleva a cabo del 12 al 16 de abril, el objetivo es la reactivación económica de la industria global.

Con respecto a este entorno, el país de Alemania es uno de los mayores referentes a nivel mundial a lo que se refiere tecnología. Debido a que, ellos promueven una feria denominada Hannover Messe. Donde el principal objetivo de dicha actividad se centra sobre la reactivación económica de la industria global. Tanto es así que, esta feria abre paso para deliberar todas las problemáticas presentes y desafíos futuros con respecto a la tecnología, dando carácter de participación de dicho debate al gobierno y líderes de la industria global.

3. Análisis de la industria

El análisis de la industria en términos generales permite tener una mejor percepción de las particularidades de la industria que se tiene pensado ingresar. El

mismo se centra en estudiar el mercado, las características de la industria, la competencia, conllevando a realizar un adecuado plan de negocios.

Además de ello, existen empresas que se centran en producir productos de calidad, sin embargo, muchas veces se les presenta un panorama muy complejo para lograr ingresar al mercado que buscan dirigirse, esto se debe por la falta de conocimiento y por no haber efectuado este análisis que sin duda es un paso muy fundamental para tener una clara percepción de la industria.

Dentro de los mismos encontramos:

- **Los competidores actuales.**

Ante ello, podemos decir que, si bien es cierto, todos los puntos son de suma importancia porque guardan una relación entre sí. Sin embargo, el punto a destacar como el más fundamental es la rivalidad competitiva con nuestras competencias directas dentro del mercado, debido a que la misma dependerá mucho de la rentabilidad. Asimismo, comúnmente las empresas suelen tener cambios constantes dentro de sus estrategias debido a la rivalidad del mercado, suelen hacer un uso frecuente del marketing digital, también entra a regir mucho la reducción de costos, entre otros. Mayormente, la competitividad tiende a ser muy alta, cuando se presencia un número elevado de empresas dedicadas al mismo rubro, lo que genera que exista una menor demanda de adquisición por un producto o servicio, trayendo consigo una caída de precios.

- **Los competidores potenciales.**

Esto hace referencia a las barreras de entrada que se ven reflejadas dentro de un mercado. Asimismo, cabe destacar que muchas veces el consumidor es quien facilita la presencia de nuevos competidores, lo cual es un punto que requiere de un análisis continuo. Ante el temor de la presencia de nuevos competidores, las empresas tienden a bajar sus precios, y conforme se va ganando el posicionamiento los precios van aumentando progresivamente. Esto deriva a que la competitividad de la empresa no decaiga, y surja como influyente para detener la presencia de nuevos competidores en el mercado.

- **Productos sustitutos.**

Es fundamental que las empresas mantengan un seguimiento continuo en este proceso, debido a que de no existir una estrategia que permita dar respuesta a ello, la amenaza frente a estos productos puede ser más grandes. Los puntos más resaltantes a considerar, es analizar los productos complementarios en nuestra competencia directa, o empresas que recién están en el mercado. Otro punto a tener en cuenta, es mantenerse actualizados con las novedades que está presentando el mercado, generando de esta forma tener mejores referencias que nos permita un mayor éxito de nuestro producto.

- **Clientes.**

Con respecto a ello, podemos identificar que cuando los clientes tienden a estar más unidos, quienes cuentan con el poder de negociación son ellos, lo cual conlleva a que las exigencias que estos impongan sean más altas de lo normal. Otro punto a considerar, es cuando los consumidores compran en grandes cantidades o cuando los productos que ellos adquieren no son muy diferenciados entre las marcas, la misma función se verá reflejada, ya que ellos tendrán mayor poder de negociación. Sin embargo, esto surge como una disyuntiva en las empresas, debido a que muchas veces no se encuentra una reacción inmediata que permita mejorar la capacidad de negociación con los clientes

- **Los proveedores.**

Con respecto a los proveedores, por lo general es importante que el poder de negociación sea bajo, para que exista mayores oportunidades de negocio. Sin duda, es fundamental saber escoger los proveedores adecuados, porque ellos se convierten en nuestros aliados estratégicos. Debido a que, se podrá tener la mejor idea de negocio, pero si el proveedor no cumple con lo establecido, no se podrá dar cumplimiento a lo solicitado por los clientes.

4. Acceso al Mercado

4.1. Modalidad de exportación

4.1.1. Exportación definitiva

Esta modalidad es el régimen aduanero que autoriza la salida de nuestro territorio de mercancías nacionales para que en el país que ingrese sea para uso o consumo definitivo y no afecte a ningún tributo.

4.1.2. Exportación temporal para reimportación en el mismo estado

En esta modalidad, el régimen autoriza la salida de la mercancía nacional, pero con la finalidad de ser de nuevo ingresadas a nuestro país en un tiempo determinado, sin ser modificado, obviando el deterioro de su uso.

4.1.3. Barreras arancelarias

Según Helmut (2021), menciona que son todas las disposiciones establecidas para limitar el comercio internacional. Una barrera arancelaria busca restringir el ámbito comercial entre las fronteras internacionales, al ser implantados diferentes impuestos a la importación y exportación de productos por parte de una zona económica o de un país.

4.1.4. Tipos de Arancel

- **Ad Valorem**

Es un derecho que se debe pagar como un porcentaje del valor total de la mercancía.

- **Específicos**

Se impone en términos para poder ser cobrado ya sea por unidad o cantidad de las mercancías importadas.

- **Mixtos**

Estos aranceles también llamados compuestos, debido a que se combinan el método Ad Valorem con el específico en importaciones, este arancel se aplica mayormente para poder tener un control de las cantidades de las mercancías.

Teniendo en cuenta los tipos de aranceles, es importante mencionar que las barreras arancelarias para el mercado de Alemania se expresan en un porcentaje de 0%, teniendo en cuenta que nuestro país tiene un tratado de libre comercio con la Unión Europea.

4.1.5. Barreras no arancelarias

Tabla 23

Certificaciones solicitadas en el mercado de Alemania.

LOGO	NOMBRE DE LA CERTIFICACION	DESCRIPCION
	Producto ecológico de la Unión Europea	El uso del logo orgánico de la UE es obligatorio para todos los alimentos orgánicos procesados producidos en la UE.
	Comercio justo	Su objetivo es mejorar las vidas de los agricultores desarrollando prácticas comerciales éticas.
	GLOBAL G.A.P	Certificación que permite verificar la inocuidad de un producto ingresa al mercado de Alemania
	Certificación de producto orgánico y justo.	Permite verificar el cumplimiento de las normas establecidas como orgánicas y de comercialización justa.

Nota. MINCETUR (2019).

Comentario. Al contar con certificaciones adicionales a las que son obligatorias para ingresar al mercado alemán, permite tener mejor valor agregado y competitividad al exportador.

5. Selección de incoterms

Como bien sabemos, nuestro país es uno de los principales exportadores de café, y la mayoría se realizan utilizando el Incoterms FOB (Franco a bordo). Es aquí donde la empresa que exportara se encarga de todos los riesgos que pueda haber hasta que la mercancía llegue al barco, por lo consiguiente el cliente es el que asume los riesgos de las otras etapas, como pagar el seguro y el transporte.

Imagen 1

Términos de incoterms.

	Embalaje y tramitación	Carga	Transporte	Trámites de exportación	Carga a bordo	Coste y flete	Descarga de buque	Trámites de importación	Transporte a destino	Descarga en destino
EXW	EXWORKS	LUGAR CONVENIDO								
FCA	FREE CARRIER	LUGAR CONVENIDO								
FAS	FREE ALONGSIDE SHIP	PUERTO DE ENVÍO								
FOB	FREE ON BOARD	PUERTO DE ENVÍO								
CFR	COST AND FREIGHT	PUERTO DE DESTINO								
CIF	COST, INSURANCE AND FREIGHT	PUERTO DE DESTINO								
CPT	COST PAID TO...	PUERTO DE DESTINO								
CIP	CARRIER AND INSURANCE PAID TO...	PUERTO DE DESTINO								
DAP	DELIVERY AT PLACE									
DPU	DELIVERY AT PLACE UNLOADED									

Nota. Inseroca Internacional (2021).

Se puede apreciar en la imagen los términos de incoterms. Así mismo nos detalla con precisión la responsabilidad que tiene el vendedor y comprador.

6. DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

6.1. Empaque

El empaque utilizado para la exportación de café en grano es en sacos de yute y depende al comprador, a veces requiere que le coloque el producto en bolsas de Grainpro, esto lo requieren muchas veces para poder conservar todas las propiedades del producto.

Imagen 2

Empaque para exportar café.



Nota. Perfect Daily Grind (2020).

En la presente imagen se puede apreciar la forma en que es empacado el café en grano verde para su respectiva exportación.

6.2. Embalaje

Para la exportación de café verde, mayormente se utilizan contenedores de 20 y 40 pies, teniendo en cuenta que se den inspeccionar estos contenedores para poder verificar si están en óptimas condiciones para depositar el producto, cabe mencionar que se debe tener en cuenta que estos contenedores sean seguros y este bien protegido, ya que el trayecto es bastante de acuerdo al país de destino.

7. Modalidad de pago

7.1. La carta de crédito

Es uno de los más seguros medios de pago en una transacción internacional, debido a que el exportador e importador involucran instituciones financieras y hacer de esta manera que haya de por medio más confianza y mucho compromiso por las dos partes.

Una vez realizados todos los acuerdos correspondientes, confirmando que la mercancía ha sido enviada, el comprador da la orden al banco a que se realice la transacción del monto establecido.

7.2. Medio de transporte

El transporte marítimo es el que permite en gran parte el crecimiento del comercio exterior debido a que es uno de los más económicos a comparación de otros medios de transporte internacional. Cabe recalcar que nuestro planeta esté cubierto la gran parte por agua y el hombre ha buscado el medio para poder transportarse por el agua, este tipo de transporte es el que tiene la capacidad de manejar bastantes cantidades de mercancías a nivel mundial.

El transporte abarca un costo muy relevante en la cadena logística en lo que se refiere a la exportación de café en grano verde, es por ello que el más utilizado es el transporte marítimo.

3.2. Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde para la exportación de café en grano verde.

Para los resultados del primer objetivo, en Jaén, Rivera (2021) en su tesis: “Plan de negocio para la exportación del café en grano al mercado de Canadá de la cooperativa de servicios múltiples cedros café Jaén, 2018-2021”, menciona que, con respecto al análisis FODA efectuado, permitió identificar que una de las principales fortalezas con las que cuenta esta cooperativa, es el entero compromiso y participación en las diferentes actividades por parte de los socios, lo cual habla muy bien del interés que tienen por aportar en gran manera para la cooperativa. No obstante, con relación a las oportunidades se obtuvo que cuenta con un marco legal de las cooperativas, dando cumplimiento a la normativa establecida. Por el lado de las debilidades encontramos una gran negativa en el tema económico, ya que se presencia poco capital para trabajar. Por último, con respecto a las amenazas es que los intermediarios distorsionan los precios del café.

A diferencia de la cooperativa que se evaluó, se obtuvo como resultados que la asociación de productores cafetaleros andino Sierra Verde cuenta con seis años en el mercado, teniendo en cuenta que se inició con 176 socios y el día de hoy son aproximadamente de 275 familias que se dedican al cultivo y producción de café bajo un enfoque sostenible, las regiones donde se intervienen son la región Amazonas y Cajamarca. Es importante resaltar que hoy en día los mercados para la exportación de café en grano verde se han vuelto muy exigentes, teniendo en cuenta que ahora se busca consumir productos ecológicos y que sean producidos por buenas medidas agrícolas, es por ello que la empresa tiene tres certificaciones para de esta manera garantizar que el producto tiene altos estándares de calidad. Por otro lado, teniendo en cuenta que el mercado alemán es muy exigente en cuanto a calidad, se ha realizado un diagnóstico y se ha llegado a la conclusión de que la asociación si cuenta con capacidad exportable para poder satisfacer la demanda de este mercado.

De acuerdo al objetivo 2: Identificar las oportunidades del mercado alemán para la exportación de café en grano verde

Para los resultados de la presente investigación se logró identificar los principales países exportadores de café en grano, tanto es así que, en la investigación desarrollada por Vigo (2017) en su tesis: “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”, menciona que los principales países importadores de café a nivel mundial son Francia, Estados Unidos y Alemania. Lo cual habla muy bien de la tasa de crecimiento y el desempeño de participación que tienen estos países con respecto al café en grano, lo cual permite ver grandes oportunidades de negocio en estos países.

Asimismo, centrándonos en las variaciones entre un año y otro, se ha logrado identificar que desde los años analizados 2019 – 2021 con respecto a las importaciones de café en grano, estos países han demostrado ir en crecimiento. Sin duda, esto habla muy bien de la importancia de dicho producto para estos países, por lo mismo que, en otros casos, suelen existir variaciones considerables entre un año y otro, sin embargo, han demostrado una estabilidad participativa en las importaciones del café.

Por otro lado, con respecto a las exportaciones de café en grano, es importante reconocer cuáles son los países que mayormente venden café hacia otros países, logrando identificar la capacidad productiva, el potencial con el que cuentan y además de ello el posicionamiento que han establecido en otros mercados. Tanto es así que, se logró apreciar que, dentro de los principales países exportadores de café en grano, encontramos a los países de Suiza, Italia y Alemania. No obstante, este permitió tener un enfoque de manera particular sobre el país de Alemania, el cual es el mercado propuesto dentro de la investigación, obteniendo reconocer que presenta un gran desempeño exportador con respecto al café en grano. Esto, sin duda, se debe gracias a su avanzada industria de café, lo que ha permitido establecerla como un país desarrollado en la comercialización y producción.

De acuerdo al objetivo 3: Diseñar un plan de negocios para la exportación de café en grano verde de la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde, enfocándonos en reducir sus limitaciones y potenciar sus fortalezas para el aprovechamiento de oportunidades.

Con respecto al presente objetivo, se desarrolló un plan de negocios para la exportación de café en grano verde hacia el país de Alemania. Por lo mismo, que se logró encontrar una problemática dentro de la Asociación, debido a que presentan desconocimiento sobre el proceso de exportación. El propósito fue realizar un plan de negocios, para que el mismo sirva como guía y respaldo para la Asociación, logrando de esta forma que pueda sacar un mejor provecho de las oportunidades negocio que ofrece el café. Por lo tanto, dentro del plan se consideraron los aspectos más relevantes al proceso de exportación, y que el mismo se adapte como un plan de mejora para la futura comercialización del café en grano verde al mercado alemán. Dentro de los puntos más destacados que se tuvieron en cuenta para dicho plan, fue el efectuar un estudio de mercado, describir el proceso logístico de exportación, desarrollar una propuesta de comercialización.

Destacando los aspectos más resaltantes, se logró contrastar con base a porcentajes sobre las empresas peruanas más destacadas dedicadas al rubro de exportación de café en grano. Donde se obtuvo que la principal empresa con mayor porcentaje de participación en el año 2020, es la empresa PERALES HUANCARUNA S.A.C. obteniendo un porcentaje del 15%.

Por otro lado, con respecto al desempeño exportador de los 6 principales países exportadores de café en grano con relación a los años 2019 - 2021. Se identificó que el país de Alemania ha evolucionado en sus cifras, lo cual se evidencia como un aspecto positivo con respecto al valor que tiene el producto para dicho país.

No obstante, por el lado de los impuestos del café en grano establecidos por el estado peruano. Encontramos, que cuenta con un Ad/ Valorem del 11%, IGV 16% y IPM 2%.

Por último, con relación a la oferta del café se obtuvo que el consumo per cápita ha incrementado a los 168 litros anuales. En efecto, esto ha conllevado a destacar que las familias alemanas cuenten con sus propias máquinas cafeteras. Este hecho,

guarda relación y lógica con lo que se ha detallado anteriormente, por lo mismo que al utilizar estas máquinas conlleva a que el consumo sea mucho más grande, generando de esta forma el incremento de ventas en un porcentaje del 26%.

3.3. Aporte Práctico – Propuesta

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde se dedica en brindar el servicio de asistencia técnica y acopio de café. Promoviendo de esta forma la productividad, competitividad, sostenibilidad de la producción y diversificación.

Desde luego, la Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde es una asociación sin fines de lucro, la cual lleva 7 años brindado sus servicios. Gran parte de las parcelas de los productores socios se encuentran en los alrededores del Parque Nacional de Cutervo - San Andrés, lo cual fortalece su oferta al mercado, un café de alto rendimiento y buena calidad, guardando de esta manera armonía con el medio ambiente.

Tanto es así que, podemos evidenciar la gran demanda de la Asociación, la cual tiene como necesidad buscar expandir sus actividades dentro del marco del comercio internacional, sobre todo en lo que hace referencia la exportación de café en grano verde. Esto se deriva como una problemática para la empresa, por lo mismo que presenta ciertas debilidades en todo lo que engloba el proceso de exportación. Esto conlleva a proponer un plan de negocios para la exportación de café en grano Verde para el país de Alemania, el cual aportará en gran forma para la Asociación debido a que, de esta forma, se tendrá una mejor percepción de todas las actividades a desarrollar en dicho proceso de exportación. Logrando de esta manera, dar cumplimiento a todas las exigencias del mercado alemán y que el mismo repercuta positivamente para que el producto llegue en las mejores condiciones.

II. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.1. Rubro

Exportador

2.2. Razón Social

Asociación De Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde

2.3. RUC

20600785541

2.4. Giro del Negocio

Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.

III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

3.1. Reseña Histórica

La asociación de productores cafetaleros Sierra verde se constituye en el año 2016 con un aproximado de 176 integrantes (Socios), se hizo un aporte de 186.00 soles para a constitución de la organización.

En el año 2017 se incrementa el aporte de cada uno de los socios para poder cubrir gastos de certificaciones.

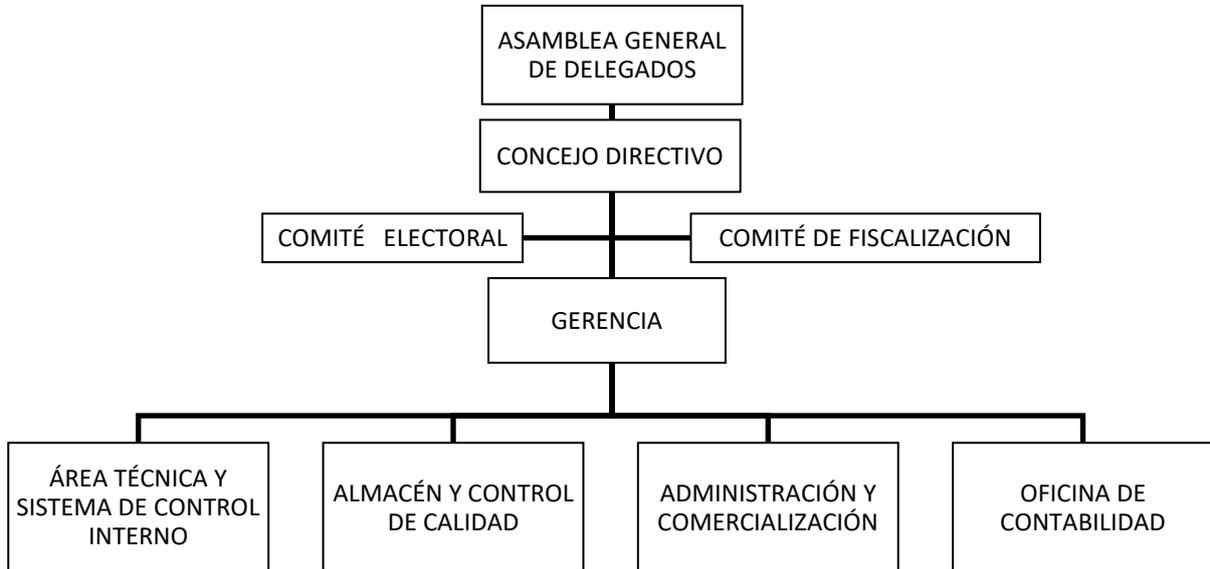
En el 2018 empiezan comercialmente vendiendo cuatro contenedores y adquieren un crédito hipotecario a nombre de uno de los directivos de la suma de 300,000. En el año 2019 incrementan las ventas a 6 contenedores.

Los dos años consecutivos de 2020 y 2021 donde hubo más incremento en la parte comercial debido a que se vendieron 50 contenedores y lograron obtener una utilidad de 600,000 y de esta manera lograr un adquirir un local propio de la asociación valorizado en 200,000. Para poder trabajar estos dos años tuvieron un financiamiento por un banco estatal de 2 millones.

3.2. Organigrama

Gráfico 5

Organigrama.



3.3. Misión

Brindar servicios de asistencia técnica, acopio y exportación, promoviendo la productividad, competitividad, sostenibilidad de la producción y diversificación productiva en armonía con el medio ambiente; contribuyendo al desarrollo humano equitativo y a la mejora de la calidad de vida de los socios y a la satisfacción de los clientes aprovechando las oportunidades para la generación de nuevos negocios.

3.4. Visión

Ser una organización competitiva en el mercado de cafés, satisfaciendo requerimientos y exigencias de los clientes; contribuyendo con el desarrollo humano de las familias cafetaleras con responsabilidad, teniendo como principios fundamentales la equidad de género, la mejora continua y la diversificación de líneas de negocios.

3.5. Realidad Problemática

Hoy en día las exportaciones cumplen un rol fundamental, debido a que esta actividad es una parte esencial para el crecimiento de nuestro país. Con el pasar del tiempo el Perú ha progresado en gran forma con respecto a las exportaciones, lo cual ha conllevado destacar la excelencia que podemos encontrar en cada uno de nuestros productores, abriendo paso para tener capacidad competitiva ante los demás países.

Centrándonos en la Asociación De Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde, es una organización que se dedica al acopio de la producción de café de pequeños productores. Desde luego, cabe manifestar que esta asociación cuenta con diferentes certificaciones que permite verificar si un determinado sistema cumple con los estándares de calidad, añadiéndole tener una mejor credibilidad de sus prácticas en cada uno de sus procesos.

Sin embargo, es importante resaltar que esta asociación no tiene una clara percepción con respecto al tema de exportación. Destacando, de esta forma, que las exportaciones que ellos hacen son a través de terceros, y lo ideal sería la exportación sin intermediarios y lograr de esta manera obtener mejores ganancias, y una relación directa con los mercados a los que se exporta el café.

IV. DENOMINACIÓN

Propuesta de un plan de exportación de café en grano verde para su respectiva comercialización en el mercado alemán.

V. JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación se proyecta un plan de exportación con el propósito de que la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde puedan tener una clara percepción sobre el desarrollo de la exportación y que el mismo contribuya con el plan de mejora y la futura comercialización de café en grano verde al país de Alemania.

VI. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Elaborar un plan de exportación de café en grano verde para su comercialización en el mercado alemán.

6.2. Objetivos Específicos

- Efectuar un estudio de mercado.
- Describir el proceso logístico de exportación.
- Desarrollar una propuesta de comercialización.
- Analizar la viabilidad financiera del plan de negocios.

VII. ALCANCE DE LA PROPUESTA

Tabla 24

Propuesta.

N°	Objetivos	Actividades	Recursos	Fecha	Hora	Lugar	Responsable	Presupuesto
N° 1	Efectuar un estudio de mercado	1. Determinar la competencia de la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde.	Laptop e internet	12/11/2022	10:00 a.m.	Remoto	Diego Chanamé	S/. 0.00
		2. Analizar los principales países importadores y exportadores de café en grano verde.					Mendoza	
		3. Analizar la oferta y demanda del café en grano verde.					Jheraldi Torres García	

N° 2	Describir el proceso logístico de exportación	4. Determinar las barreras arancelarias y no arancelarias.	Laptop e internet	14/11/2022	10:00 a.m.	Remoto	Diego Chanamé Mendoza	S/. 0.00
		1. Describir el proceso de exportación.						
		2. Describir la DFI, envases y embalajes						
		3. Detallar el incoterm más adecuado.						
		4. Determinar la documentación necesaria para exportar.						
5. Elaborar un flujograma de exportación.	Jheraldi Torres García							

N° 3	Desarrollar una propuesta de comercialización	1. Detallar las estrategias del marketing mix	Laptop e internet	15/11/2022	10:00 a.m.	Remoto	Diego Chanamé Mendoza	S/. 0.00
							Jheraldi Torres García	
N° 4	Analizar la viabilidad financiera del plan de negocios	1. Desarrollo del plan financiero	Laptop e internet	15/11/2022	10:00 a.m.	Remoto	Diego Chanamé Mendoza	S/. 0.00
							Jheraldi Torres García	

FASE I

1. Determinar la competencia de la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde

Para determinar la competencia de la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde, es importante hacer uso de fuentes estadísticas permitiendo corroborar la información que se busca plasmar. Para ello, se hará de la fuente Siicex la cual nos permite tener el alcance de las principales empresas que se dedican a la exportación de café en grano verde.

Imagen 3

Principales competidores.

Empresa	%Var 20-19	%Part. 20
<u>PERALES HUANCARUNA S.A.C.</u>	--	15%
<u>OLAM AGRO PERÚ S.A.C.</u>	--	11%
<u>PROCESADORA DEL SUR S.A.</u>	--	8%
<u>COMERCIO AMAZONIA S.A.</u>	--	5%
<u>H.V.C. EXPORTACIONES SAC</u>	--	5%
<u>COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLE...</u>	--	4%
<u>COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTD...</u>	--	3%
<u>COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA AL...</u>	--	3%
<u>COMPAÑIA INTERNACIONAL DEL CAFES....</u>	--	2%
Otras Empresas (195)	--	35%

Nota. Siicex (2021).

En el siguiente gráfico se precisa en base a porcentajes, las empresas peruanas más destacadas dedicadas al rubro de exportación de café en grano. Donde cabe destacar que la principal empresa con mayor porcentaje de participación en el año 2020, es la empresa PERALES HUANCARUNA S.A.C. obteniendo un porcentaje del 15%.

Asimismo, se detalla una lista de empresas peruanas que destacan en participación exportadora, lo cual permite tener una mejor noción de cuáles son los competidores de la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde.

2. Analizar los principales países importadores y exportadores de café en grano verde.

Para dar cumplimiento a esta actividad se hizo uso de TRADE MAP, la cual es una fuente estadística que nos brinda información relevante al desempeño exportador e importador de los productos. Esta fuente nos ayudará para lograr establecer los 6 primeros países que mayor exportan e importan café en grano, con respecto a los años 2019 - 2021.

Asimismo, para identificar la partida arancelaria, se hizo uso del arancel aduanas 2022, el cual es el documento más reciente y actualizado. Para ser más exactos la partida arancelaria es 0901211000 la cual comprende el café tostado en grano, sin embargo, en la fuente TRADE MAP solo arroja información de la partida como tal 090121 la cual comprende al grupo de café tostado.

Tabla 25

Exportaciones de café en grano.

Exportadores	2019	2020	2021
Suiza	\$2,297,038	\$2,628,806	\$3,337,882
Italia	\$1,637,781	\$1,619,292	\$1,944,584
Alemania	\$1,388,573	\$1,558,827	\$1,746,230
Francia	\$1,095,711	\$1,254,949	\$1,254,754
Países Bajos	\$651,465	\$679,692	\$775,679
Estados Unidos	\$618,899	\$584,145	\$613,279
Resto del Mundo	\$2,388,054	\$2,418,593	\$2,717,800
Total	\$10,077,521	\$10,744,304	\$12,390,208

Nota. Trade map (2022).

En la siguiente tabla podemos apreciar que dentro del top 3 de países exportadores de café en grano, encontramos a los países de Suiza, Italia y Alemania. Ante ello, podemos centrarnos sobre el país de Alemania sobre el cual nos estamos enfocando dentro de la investigación, logrando identificar que presenta un gran desempeño exportador con respecto al café en grano.

Gráfico 6

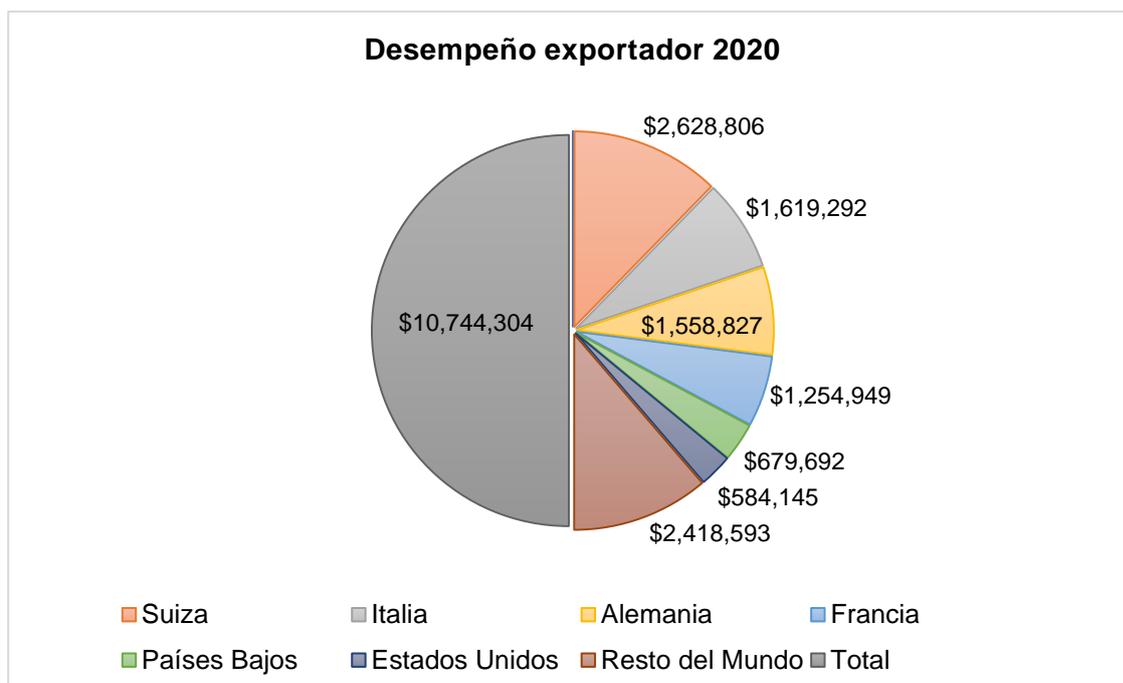
Desempeño exportador 2019.



Nota. Elaboración propia.

Gráfico 7

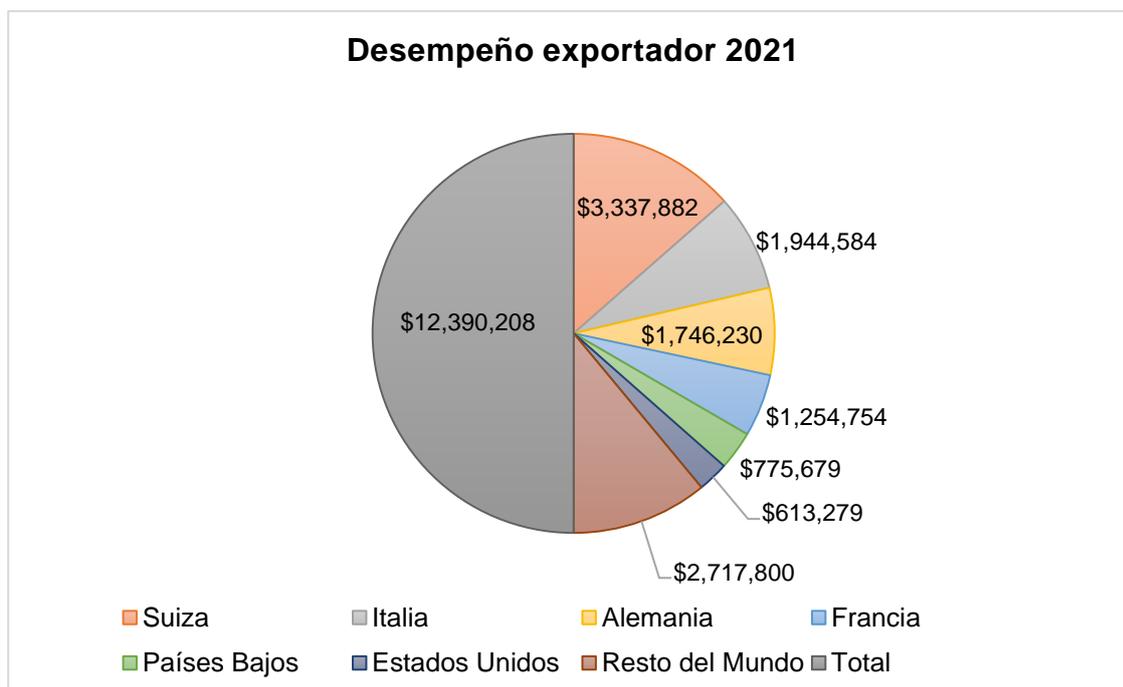
Desempeño exportador 2020.



Nota. Elaboración propia.

Gráfico 8

Desempeño exportador 2021.



Nota. Elaboración propia.

En los 3 gráficos se detalla formación relevante al desempeño exportador del top 6 de países exportadores de café en grano con relación a los años 2019 - 2021. Cabe precisar que el país de Alemania ha evolucionado en sus cifras, lo cual se evidencia como un aspecto positivo con respecto al valor que tiene el producto para dicho país.

Tabla 26

Importaciones de café en grano.

Importadores	2019	2020	2021
Francia	\$1,991,656	\$2,074,244	\$2,236,601
Estados Unidos	\$1,011,581	\$1,053,779	\$1,485,707
Alemania	\$638,484	\$754,337	\$829,441
Países Bajos	\$604,674	\$649,618	\$702,251
Canadá	\$538,723	\$555,301	\$607,010
Reino Unido	\$491,807	\$506,933	\$427,887
Resto del Mundo	\$3,481,449	\$3,708,049	\$4,316,848

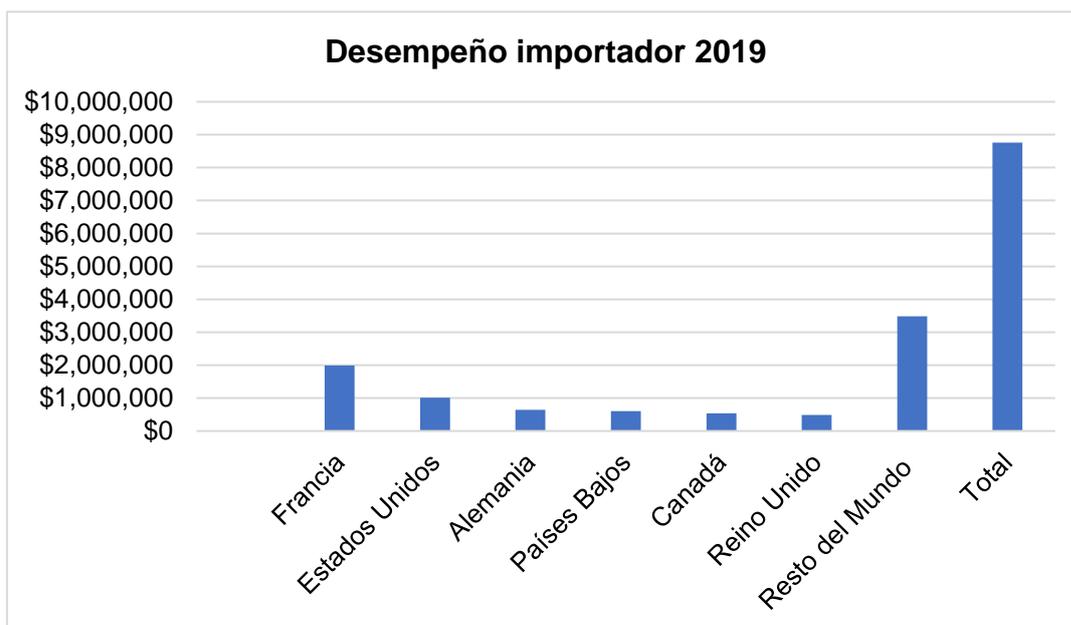
Total	\$8,758,374	\$9,302,261	\$10,605,745
--------------	-------------	-------------	--------------

Nota. Trademap (2022).

En la siguiente tabla podemos apreciar que dentro del top 3 de países importadores de café en grano, encontramos a los países de Francia, Estados Unidos y Alemania. Ante ello, podemos centrarnos sobre el país de Alemania sobre el cual nos estamos enfocando dentro de la investigación, logrando identificar que presenta un gran desempeño importador con respecto al café en grano, lo cual hace verlo como un país con grandes miras para establecer relaciones comerciales en un futuro.

Gráfico 9

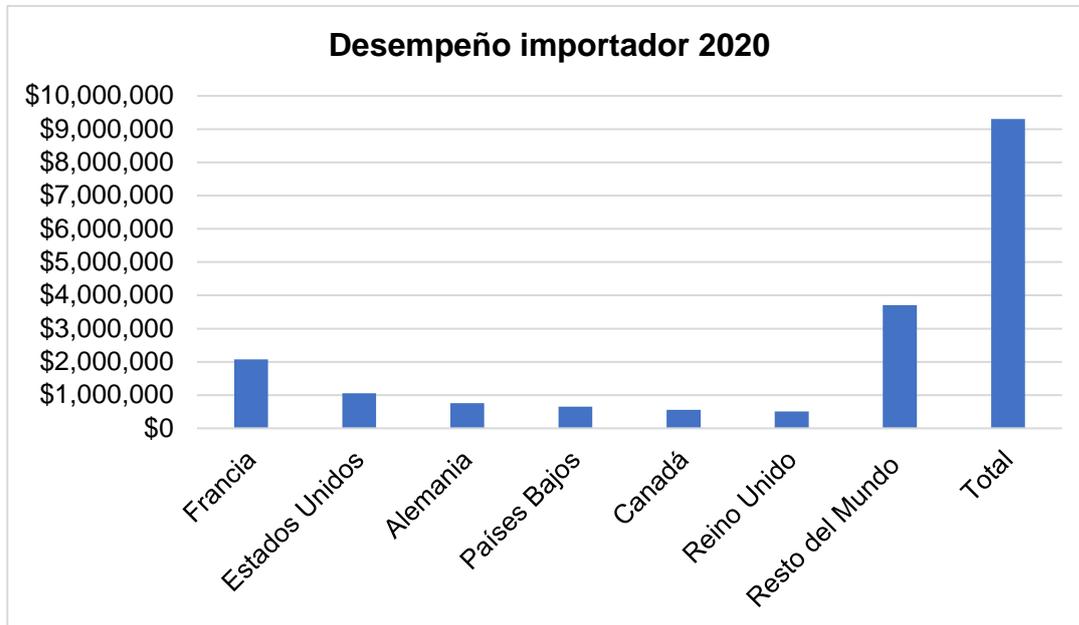
Desempeño importador 2019.



Nota. Elaboración propia.

Gráfico 10

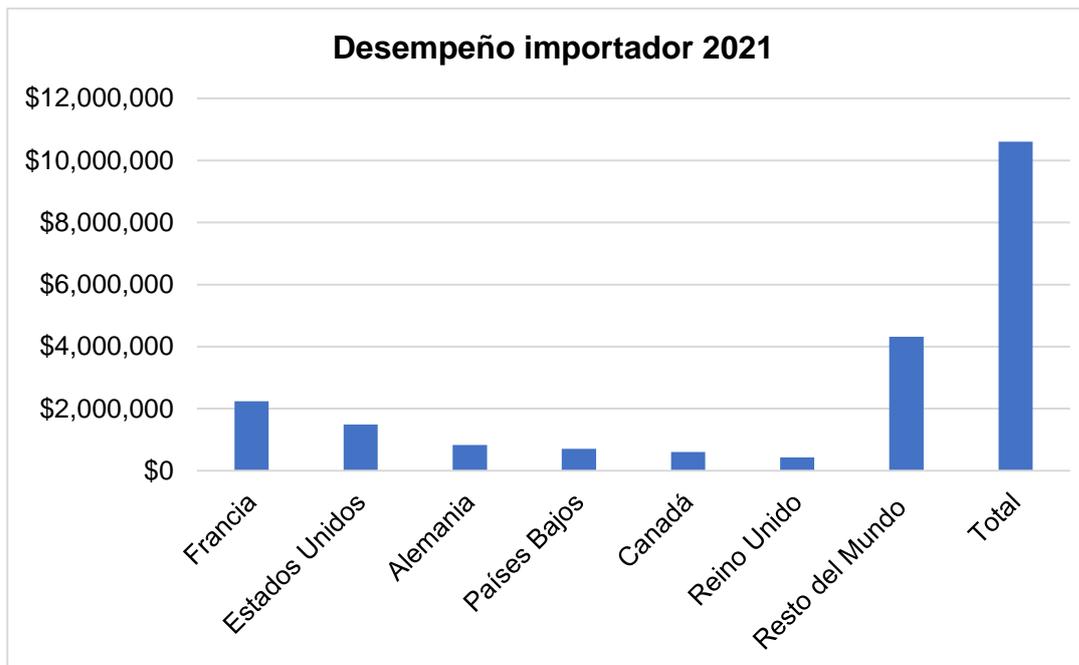
Desempeño importador 2020.



Nota. Elaboración propia.

Gráfico 11

Desempeño importador 2021.



Nota. Elaboración propia.

En los 3 gráficos se detalla formación relevante al desempeño importador del top 6 de países importadores de café en grano con relación a los años 2019 - 2021. Cabe precisar que el país de Alemania ha evolucionado progresivamente en sus cifras de importación de café en grano, lo cual se presenta como una oportunidad de negocios para poder incursionar dentro del mercado alemán.

3. Análisis de la oferta y demanda del café en grano verde

3.1. Análisis de la oferta

Continuando con la ilación de los gráficos analizados anteriormente, según la información obtenida por la Asociación Alemana de café, menciona que basándose en la coyuntura de la COVID-19 y el cambio al trabajo remoto, logró generar que el consumo de café sea aún mayor con las cifras del año 2019, por eso mismo hemos visto un crecimiento progresivo del año 2019 al 2021.

Tanto es así que, León (2021) menciona que el consumo per cápita ha incrementado a los 168 litros anuales. En efecto, esto ha conllevado a destacar que las familias alemanas cuenten con sus propias máquinas cafeteras. Este hecho, guarda relación y lógica con lo que se ha detallado anteriormente, por lo mismo que al utilizar estas máquinas conlleva a que el consumo sea mucho más grande, generando de esta forma el incremento de ventas en un porcentaje del 26%.

Por otro lado, cabe manifestar que las otras modalidades de preparación crecieron, aunque no en gran desarrollo como lo mencionado. Con respecto a las cápsulas de café, crecieron alrededor de un 4%, mientras que el café en sobre, creció en un 6%, destacando de esta manera que ambos representan la mitad del porcentaje total de consumo. Por el lado, del café instantáneo creció en un 5%, y, por lo contrario, el resto de productos que son mezclados con el café crecieron en un 7%.

Por último, el consumo de café en lugares como restaurantes, centros recreativos o centros comerciales han disminuido en un 22 %. Sin embargo, este decaimiento en los centros mencionados ha sido equilibrado por el abundante incremento de consumo en los hogares.

3.2. Análisis de la demanda

Tabla 27

Exportaciones peruanas de café en grano – 2020.

#	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.	Participación
1	Chile	110,259.46	560,340.79	80.89%
2	Taiwán	1,271.70	40,850.00	5.90%
3	Alemania	20,660.00	40,691.18	5.87%
4	Estados Unidos	1,455.83	25,337.10	3.66%
5	Suiza	4,247.00	18,716.62	2.70%
6	Costa Rica	483.00	3,064.27	0.44%
7	Resto del Mundo	787.45	3,719.86	0.54%
8	Total	139,164.44	692,719.82	100.00%

Nota. Siicex (2022).

En lo que engloba las exportaciones peruanas de café en grano, se observa que dentro de los principales países que mayor destacan son Chile, Taiwán y Alemania. Sin duda, Alemania se refleja como un punto de vista positivo, por lo mismo, que genera grandes beneficios y oportunidades de negocio con respecto al café en grano. Esto se deriva como una ventaja competitiva para la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde, debido al marco viable que ofrece para poder exportar dicho producto al mercado alemán.

4. Determinar las barreras arancelarias y no arancelarias

4.1. Barreras arancelarias

Lograr identificar las barreras arancelarias que comprende un determinado producto, es totalmente fundamental debido a que genera tener una clara concepción sobre todos los impuestos y requisitos que lo engloban, y sobre los cuales deberíamos tener conocimiento al momento de poner en marcha el desarrollo del proceso de exportación. Sin duda, es muy importante saber la clasificación arancelaria del café en grano, destacando que dicha información ha sido extraída de la página de SUNAT.

Tabla 28*Clasificación arancelaria.*

Sección	II	Productos del reino vegetal.
Capítulo	9	Café, té, yerba mate y especias.
Sub partida	09.01	Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción.
Partida Nacional	09.01.21.10.00	En grano.

Nota. SUNAT.**Tabla 29***Impuestos.*

Ad/ Valorem	11%
Impuestos Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuesto de Promoción Municipal	2%
Derechos Específicos	N.A%
Derechos Antidumping	N.A%
Seguro	1.75%
Sobretasa Tributo	0%
Sobretasa Sanción	N.A%

Nota. SUNAT.

En la siguiente se puede visualizar los impuestos con respecto al café en grano, establecidos por el estado peruano. Destacando de esta forma un Ad/Valorem del 11%, IGV 16% y IPM 2%.

4.2. Barreras no arancelarias

Tabla 30

Requisitos para el mercado de Alemania.

LOGO	NOMBRE DE LA CERTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Producto ecológico de la Unión Europea	El uso del logo orgánico de la UE es obligatorio para todos los alimentos orgánicos procesados producidos en la UE.
	Comercio justo	Su objetivo es mejorar las vidas de los agricultores desarrollando prácticas comerciales éticas.
	GLOBAL G.A.P	Certificación que permite verificar la inocuidad de un producto ingresa al mercado de Alemania
	Certificación de producto orgánico y justo.	Permite verificar el cumplimiento de las normas establecidas como orgánicas y de comercialización justa.

Nota. MINCETUR (2019).

FASE II

1. Describir el proceso de exportación

1.1. Negociación

Comprende el inicio de la operación, por lo mismo que en el mismo se contempla la negociación entre dos empresas de diferentes países. Los cuales, definen todas las condiciones y términos del contrato de compra - venta de un producto. Para haber cerrado dicha negociación, ambas partes deben definir bien el incoterm a utilizar, debido a que el mismo determinará la responsabilidad de cada uno.

1.2. Emitir contrato y documentación

Una vez que se haya contemplado de forma total el acuerdo establecido entre ambas partes, el próximo paso será hacer la negociación de manera formal. En este paso se genera la formalización del contrato, gracias a que existe un acuerdo entre el comprador y vendedor. Posterior a ello, lo que se sugiere es que el importador especifique la documentación necesaria que debe cumplir el exportador.

1.3. Fabricación y embalaje del producto

La empresa vendedora deberá dar cumplimiento del producto, de acuerdo a las exigencias solicitadas por el comprador. Además de ello, deberá utilizar el embalaje más óptimo que se acondicionen a las necesidades del producto, con el propósito de que el producto llegue en óptimas condiciones hacia el país de destino.

1.4. Nominación del transporte

Basándose en el incoterm que se estableció dentro del contrato, tanto el comprador y vendedor deberán asignar un transporte que se haga responsable de toda la logística internacional.

En el caso sea un transporte por vía marítima, la empresa encargada del tránsito asumirá realizar el booking del contenedor y la reserva del barco.

1.5. Levantamiento de mercancía

Según el Incoterm pactado, la empresa exportadora deberá mandar su respectivo transporte a cargar su mercancía en el punto establecido.

1.6. Trámites documentarios de exportación

En este paso, se realizan las diligencias aduaneras y el respectivo despacho. Lo cual, dicho despacho se establece de acuerdo al registro integral del sistema aduanero.

1.7. Estiba y carga de mercancía

La empresa de estiba se ocupa de dar cumplimiento al traslado del contenedor, para posterior a ello, instalarla en el transporte internacional. Comúnmente, se considera medios de transporte internacional al avión y el barco.

1.8. Descarga y trámites de importación

Una vez el producto habiendo llegado al país de destino, la empresa encargada del proceso de estiba descargará la mercancía. Cabe destacar que las mercancías descargadas del contenedor quedarán bajo disposición de la empresa importadora y de aduanas. Por lo consiguiente, se tendrá que dar cumplimiento al pago de impuestos correspondientes al producto. Por último, aduanas dará cumplimiento y fiscalización a la documentación internacional, y podrá efectuar un registro de mercancía.

1.9. Entrega de mercancía al cliente

Una vez estando la mercancía declarada, quedará disponible para que la empresa importadora pueda hacer efectivo su recojo. Para ello, quien se encarga de dicho proceso es la empresa de transporte en destino y la dejará en disposición del importador en el punto de entrega establecido.

2. Describir la DFI, envases y embalajes

2.1. Distribución Física Internacional

Para dar cumplimiento a la exportación de café en grano verde, se debe tener como consideración los diferentes pasos que intervienen desde la adquisición del café hasta su llegada al cliente final. Precisando que una de las principales provincias del país con mayor participación de producción en lo que se refiere a café es Jaén, región de Cajamarca.

Cabe destacar que la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde, se dedica al acopio y producción de café, la cual es comprendida por 275 familias. Dentro de las provincias más resaltantes tenemos, Provincia de San Ignacio, en el Distrito de Huarango, en la Provincia de Cutervo, en los Distritos de Santo Tomás, Pinpingos y San Andrés, en la Región Amazonas, en la provincia de Utcubamba en los Distritos de Yamón y Lonya Grande. Esto abre paso a que exista una capacidad bastante amplia para dar cumplimiento a las exigencias del mercado.

Posterior a ello, se procederá alistar el producto y se continuará con los pasos que corresponden a la exportación. Para ello, como se comentó anteriormente, para dar formalización debe existir un acuerdo entre ambas partes. Después de ello se procederá en llenar el contenedor, y una vez que esté listo quedará bajo disposición de aduanas, para realizar las respectivas diligencias aduaneras.

Por último, se tendrá que especificar el incoterm establecido dentro de los términos de la negociación, además se tendrá que dar cumplimiento con toda la documentación necesaria para llevar con éxito el proceso de exportación. Dicha documentación, comprende la DUA, documento de transporte marítimo, factura comercial, certificación fitosanitaria y los requerimientos exigidos por el país alemán.

2.2. Envase

El envase que se emplea para la exportación de café en grano verde, son sacos de yute. Se utilizan este tipo de sacos, por lo mismo que el yute es un material que permite que el café tenga una buena oxigenación, logrando de esta manera evitar la descomposición del grano de café. Cabe destacar que, para diferenciar los sacos, se establece un estampado en el saco donde certifica el nombre de la asociación o empresa, la cantidad y demás aspectos.

Imagen 4

Saco de yute.



Nota. Midagri

2.3. Embalaje

Con respecto al embalaje, se utilizan los pallets los cuales permiten que exista una buena organización de los sacos y que el mismo influya de manera positiva para su fácil manipulación al momento de transportarlo. Además de ello, se emplea encima de los pallets piezas de cartón para evitar de esta forma que el saco no logré contaminarse de otros residuos.

Imagen 5

Pallet.



Nota. Mercalux (2022).

3. Detallar el incoterm más adecuado

Según, Mundi (2022) manifiesta que en el comercio internacional existen ciertos tipos de incoterms que son comúnmente más utilizados, esta es información respaldada debido a que gran parte del porcentaje, entre el 70y 80 % de las operaciones, se rigen por el FOB, EXW Y CIF. Tanto es así que son estimados como los incoterms más empleados tanto para importar como para exportar.

3.1. Los objetivos de los Incoterms

- Dar cumplimiento al precio pactado de la mercancía.
- Dejar el producto en lugar de entrega que corresponda.
- Generar responsabilidades entre el comprador y vendedor.
- Reducir la transferencia de riesgos sobre la mercancía.

3.2. FOB: Libre a bordo

Es el incoterm más utilizado a nivel internacional, debido a que el vendedor se responsabiliza de concebir los gastos hasta que la mercancía haya sido subida a bordo. Cabe destacar que, a partir de ello, el vendedor se hace cargo de todos los riesgos posibles del traslado de mercancía, así como también de los gastos en despacho y gastos de origen. Por el lado del comprador, asume con la contratación respectiva del transporte que trasladará la mercancía, así como también los trámites correspondientes, descarga y costos del flete.

3.3. EXW: Entrega en fábrica

Con respecto a este tipo de incoterm, la empresa vendedora deja las mercancías hasta los propios almacenes de la empresa compradora. Destacando de esta manera, que el importador es el encargado de asumir con la responsabilidad de todos los gastos contemplados, y desde que la mercancía atraviesa por el almacén antes de ser cargada.

3.4. CIF: Coste, seguro, flete.

Por último, el incoterm CIF tiene un parecido en las obligaciones al incoterm CFR, debido a que el comprador es la persona responsable de hacerse cargo de los gastos de transporte e importación.

4. Determinar la documentación necesaria para exportar.

4.1. Factura proforma

Es un documento producido por parte del exportador, el cual en ciertas ocasiones sustituye a la cotización. Este tipo de documento se utiliza en el momento que exista buenos lazos de relación entre el vendedor y comprador, realizando negociaciones de forma reiterada sin necesidad de la presencia de condiciones comerciales a discutir.

Imagen 6

Factura proforma.

LOGO DE LA EMPRESA NOMBRE DE LA EMPRESA DIRECCION DE LA EMPRESA DIRECCION DE LA EMPRESA - TELEFONO		REFERENCIA: XXXXXXXX FECHA: DD de Mes de 20__ N° CONTRATO:	
COMPRADOR COMPRADOR EXTRANJERO DIRECCION DEL COMPRADOR		NOTIFICADO NOMBRE DEL NOTIFICADO DIRECCION DEL NOTIFICADO	
FACTURA PROFORMA			
CONSIGNATARIO NOMBRE DEL CONSIGNATARIO DIRECCION DEL CONSIGNATARIO			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERIA	PRECIO UNITARIO CIP	TOTAL
PESO BRUTO PESO LIQUIDO COND DEL PAGO		VALOR ORIGEN FLETE SEGURO OTRAS DESPESAS VALOR TOTAL	
ORIGEN	PERU	EMBALAJE	MARCA
LOCAL EMBARQUE	Callao, Perú		
LOCAL ENTREGA	Ciudad, País del Comprador		
TRANSPORTE	Aéreo / Marítimo / Terrestre		
COND. ENTREGA	INCOTERM		

Nota. Siicex (2016).

4.2. Factura comercial

Es un documento imprescindible para cualquier negociación, la cual debe estar acondicionada por parte del exportador. Dentro de la misma, comprende aspectos puntuales de un acuerdo comercial y justifica los requisitos establecidos en un contrato de compra-venta.

Imagen 7

Factura comercial.

FACTURA COMERCIAL			
(Nombre y dirección completos del exportador)		FACTURA N°	
N° de registro del IVA		FECHA	
Facturar a:		Expedir a:	
Pedido N°			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor total
	Enviado por: el: Firmado: ----- Fecha :		

Nota. Siicex (2016).

4.3. Packing list

Es denominada también registro de contenido y se encuentra ligada a la factura comercial. Tanto es así que, es un documento donde se precisan las particularidades de la mercancía, como el número de bultos, peso y contenido.

Imagen 8

Packing list.

LISTA DE EMPAQUE				
La presente lista se refiere a la factura N°			de fecha	
Cantidad	Número	Contenido de cada bulto	Dimensiones de cada bulto	Peso bruto de cada bulto

Nota. Siicex (2016).

4.4. Contrato de compra-venta internacional

Es un documento que comprende la formalización de un acuerdo comercial entre un comprador y vendedor, dando fe y respaldo de las condiciones establecidas con el propósito de reducir ciertos riesgos y evitar conflictos posteriores.

Imagen 9

Contrato compra-venta internacional.

CONTRATO MODELO DE DEL CENTRO INTERNACIONAL DEL COMERCIO PARA
LA COMPRAVENTA COMERCIAL INTERNACIONAL DE MERCADERÍAS (VERSIÓN
ESTÁNDAR)

PARTES:

Vendedor

Nombre (denominación social de la empresa)

Forma legal (por ejemplo sociedad de responsabilidad limitada)

País de constitución y (de ser apropiado) número de registro mercantil

Domicilio (establecimiento del Vendedor, teléfono, fax, correo electrónico)

Representada por (nombre y apellido, domicilio, cargo, título legal de representación)

Comprador

Nombre (denominación social de la empresa)

Forma legal (por ejemplo sociedad de responsabilidad limitada)

País de constitución y (de ser apropiado) número de registro mercantil

Domicilio (establecimiento del Comprador, teléfono, fax, correo electrónico)

Representada por (nombre y apellido, domicilio, cargo, título legal de representación)

En lo sucesivo denominadas como "las Partes"

1. Mercaderías

1.1 Sujeto a lo dispuesto en este contrato, el Vendedor entregará la siguiente mercadería(s) (en lo sucesivo "las Mercaderías") al Comprador.

1.2 Descripción de las Mercaderías (detalles necesarios para definir/especificar las Mercaderías que son objeto de la compraventa, incluyendo de calidad, descripción, certificados, país de origen y demás detalles).

1.3 Calidad de las Mercaderías (incluyendo unidades de medida).

1.3.1 Cantidad total

Nota. Siicex (2016).

4.5. DUA

Es un documento que describe las características de la mercancía con carácter de exportación hacia otro país, precisando aspectos relevantes como el valor comercial, cantidad, partida arancelaria y demás aspectos. Asimismo, se expresa el régimen aduanero que se le está asignado a la mercancía y poder dar inicio al proceso de exportación.

Imagen 10

DUA.

DECLARACION UNICA DE ADUANAS (A)										2 REGISTRO DE ADUANA	
1 IDENTIFICACION										Fecha Recibida	
2 TRANSPORTE										Fecha Recibida	
3 ALMACEN										Fecha Recibida	
4 TRANSACCION										Fecha Recibida	
5 VALOR ADUANA										Fecha Recibida	
6 DECLARACION DE MERCANCIAS										Fecha Recibida	
7										Fecha Recibida	
8										Fecha Recibida	
9										Fecha Recibida	
10										Fecha Recibida	
11										Fecha Recibida	
12										Fecha Recibida	
13										Fecha Recibida	
14										Fecha Recibida	
15										Fecha Recibida	

Nota. Siicex (2016).

4.6. Certificado de origen

Es un documento emitido por el exportador, garantizando el lugar de producción de la mercancía, siendo una base de respaldo para que el importador logre sacar provecho de los beneficios al momento de efectuar el pago de derechos de importación.

Imagen 11

Certificado de origen.

1 Expedidor	ORIGINAL
	CERTIFICADO DE ORIGEN
2 Destinatario/ Agente del destinatario	3 País de origen
	5 Observaciones
4 Datos del transporte (opcionales)	5 Observaciones
6 Número de la partida: marcas, números, número y clase de los Embalajes: descripción de las mercancías	7 Cantidad
8 LA AUTORIDAD QUE SUSCRIBE CERTIFICA QUE LAS MERCANCIAS MÁS ARRIBA DESCRITAS TIENEN SU ORIGEN EN EL PAÍS INDICADO EN LA CASILLA 3.	
Lugar y fecha de emisión: nombre, firma y sello de la autoridad competente	

Nota. Siicex (2016).

4.7. Documentos de transporte

Es un documento fundamental para desarrollar cualquier tipo de negociación de comercio internacional, ya sea por las diferentes modalidades como aéreo, marítimo o terrestre, con el propósito de dar cumplimiento con las condiciones estipuladas por las autoridades aduaneras.

Imagen 12

Transporte vía marítima.

MASTER BILL OF LADING			
(2) Shipper/Exporter		(5) Document No.	
		Shipper code	(6) Export References
(3) Consignee (complete name and address)		(7) Forwarding Agent-References	
(4) Notify Party (complete name and address)		(8) Point and Country of Origin (for the Merchant's reference only)	
		(9) Also Notify Party (complete name and address)	
		Notify code	
(12) Pre-carriage by	(13) Place of Receipt/Date		
(14) Ocean Vessel/By No.	(15) Part of loading	(10) Forward inland Routing/ Export instructions (for the Merchant's reference only)	
(16) Part of Discharge	(17) Place of Delivery		
Particulars furnished by the Merchant			
(18) Consignerxxxxx	(19) Quality and kind of packages	(20) Description of Goods	
(21) xxxxxxxx			
CONTAINER No./SEAL No.	COPY NON-NEGOTIABLE		
(22) TOTAL NUMBER OF CONTAINERS OR PACKAGES (IN WORDS)			
(24) FREIGHT & CHARGES	XXXX	Date	For Prepaid Collect
(25) B/L No.	(27) Number of Original B(s)/L		(29) Prepaid at (30) Collect at
	(28) Place of B(s)/l Issue/Date		(31) Exchange Rate (32) Exchange Rate
(26) Service Type/ Mode	(33) Loading on Board		

Nota. Siicex (2016).

5. Elaborar un flujograma de exportación

Gráfico 12

Flujograma de exportación.

FASE III

1. Detallar las estrategias del marketing-mix

1.1. Estrategias del producto

- La Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde, mediante la exportación de café en grano verde hacia el consumidor alemán, se proyecta en brindar un café excelente en todas sus propiedades, como aroma, sabor, y calidad.
- Para el traslado del café hacia el mercado alemán, se utilizará sacos de yute. Logrando de esta manera, que el café se mantenga en un buen estado sin perder sus particularidades.
- Con respecto al etiquetado, en el saco de yute se estampará el logo de la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde, logrando de esta forma diferenciarse de la competencia. Además de ello, se especificará las características del producto, el peso, y demás aspectos.
- Un punto a favor de la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde es que cuenta con certificaciones, lo que abre paso a que existe mayores facilidades de acceso al mercado alemán debido a las exigencias.

1.2. Estrategia del precio

- Los precios de la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde se establecerán acorde a los precios de la competencia. Esto sin duda, permitirá situar el producto en el mercado alemán.
- Así mismo, los precios tendrán ciertas variaciones. Debido a que, dependerá mucho de las presentaciones, tipo de café, peso, calidad, entre otros.
- Por otro lado, a los clientes que sobrepasen los volúmenes de compra se les aplicará un descuento. Generando de esta forma, convertirlos en clientes frecuentes y lograr su fidelización.
- Finalmente, el café tendrá un precio accesible. Generando de esta manera, establecer cierto grado de competencia en el mercado alemán y que el mismo sea factor influyente para ganar clientes.

1.3. Estrategias de plaza

- Con respecto a la estrategia de marketing, la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde tendrá que contratar bróker especializado, debido a que los mismos serán pieza clave para tener un mejor acceso para operar en el mercado.
- Además de ello, es imprescindible tener el apoyo de las entidades peruanas relacionadas en el comercio exterior, como es el caso de Promperú. Debido a que, nos permitirá promocionar el producto y contar con un mayor alcance en el mercado internacional.
- La Asociación se dedicará al acopio del café, el cual es adquirido por las 275 familias involucradas a la producción de café. Para posterior a ello, ser procesado y exportado al país de Alemania.

1.4. Estrategias de promoción

- Basándonos en la promoción del producto, la idea es realizar campañas publicitarias a través de las redes, generando de esta forma persuadir a los usuarios con respecto al producto que ofrecemos.
- Se sacará gran provecho, de las diferentes invitaciones de ferias para dar a conocer la calidad del café. Logrando, reforzar las debilidades y sacar gran provecho de las oportunidades del negocio.
- Por último, es importante que la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde cuente con su propia página web y tenga interacción en las diversas redes sociales, ya que esto permitirá una mayor acogida de clientes.

FASE IV

1. Desarrollo del plan financiero

Tabla 31

Acopio de café según bases o zonas

Distritos	Acopio	# Socios	#Has Producción	Productividad promedio (qq/ha)	Estimado en kg pergamino	Estimado en QQ pergamino (55.2 kg)	Volumen de Acopio Pergamino (kg)	Estimado en QQ Oro (46 kg)	%
1 LIMPIOS									
JAEN	JAEN	83	221	1,601	353,777	6,409	6,409	4,807	
SAN IGNACIO	JAEN	164	326	1,601	522,341	9,463	9,463	6,719	
Subtotales									
limpios	0	247	547	1,601	876,118	15,872	15,872	11,525	
2. ESPECIALES									
SAN IGNACIO	JAEN	46	98	2,001	196,098	3,553	3,553	2,664	0
subtotales									
especiales	0	131	98	2,001	196,098	3,553	3,553	2,664	0
Total, limpios	0	247	547	1,601	876,118	15,872	15,872	11,525	1
Total, especiales	0	131	98	2,001	196,098	3,553	3,553	2,664	0
TOTAL	0	378	645	1,739	1,072,216	19,424	19,424	14,190	1

Nota. Elaboración propia.

Tabla 32*Porcentaje de participación*

	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22
Participación (%)	0%	0%	18%	12%	6%	9%	6%
QQ pergamino	0	0	3,486	2,324	1,162	1,743	1,162
Precio compra			600	600	600	620	620
Presupuesto de compra mensual	0	0	2,091,549	1,394,366	697,183	1,080,634	720,423
Presupuesto de compra anualizado	0	0	2,091,549	3,485,915	4,183,099	5,263,732	5,984,155

Nota. Elaboración propia.**Tabla 33***Porcentaje de participación*

Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Total	
21%	28%	0%	0%	0%	100%	
4,067	5,440			0	19,384	QQ
640	640				623	Promedio
2,602,817	3,481,690				12,068,662	tt para
8,586,972	12,068,662	12,068,662	12,068,662	12,068,662		compras

Nota. Elaboración propia.

Tabla 34*Acopio*

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
QQ pergamino	0	0	3,486	2,324	1,162	0	1,743	1,162	4,067	5,440	19,754
QQ oro	0	0	2,475	1,650	825	0	1,238	825	2,888	3,863	14,025
Contenedores mes		0	6	4	2		3	2	7	10	34

Nota. Elaboración propia.**Tabla 35***Ventas*

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Contenedores mes	0	0	6	4	2		3	2	7	10	34

Nota. Elaboración propia.

Tabla 36*Avance de acopio*

Avance de Acopio 2023	%	%
-	0.00%	0.00%
-	0.00%	0.00%
-	0.00%	0.00%
-	0.00%	0.00%
-	0.00%	0.00%
-	0.00%	0.00%
-	0.00%	0.00%
0.00	0.00%	0.00%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 37*Acopio de café*

Acopio de Café según bases o zonas	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23	TOTAL
% de													
acopio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Limpios 0.81223099	0	0	0	0	0	2,854	1,903	951	951	3,330	4,454	0	14,445
Especiales 0.18776901	0	0	0	0	0	639	426	213	213	745	997	0	3,233
Total, de acopio en kilos	0	0	0	0	0	3,493	2,329	1,164	1,164	4,075	5,451	0	17,678

Nota. Elaboración propia.

Tabla 38*Estrategias plan financiero 2023*

Indicador	Descripción	Actividad para el periodo 2023
CALIDAD	Contratación de responsables del área de calidad que están formándose para ser Q grades	1- Contratar Q grader en el área de calidad 2- contar con capacitaciones al área de almacén y acopio para el almacenamiento de café de calidad
COMERCIALIZACION	Capacitación al actual responsable del área comercial para incluir en sus actividades la operatividad en exportación y el adecuado manejo de cartera de clientes extranjeros	1- Capacitación al responsable del área comercial 2.- Participación en ferias como World Of Coffee para Europa 3- Visita a potenciales clientes y cierre de negocios
PRODUCTIVIDAD	Mejorar la productividad de las fincas capacitando a los encargados del área técnica y certificaciones	1- Contratación de Técnicos de campo 2- Capacitaciones en normas sostenibles orgánico, rainforest 3- Implementación de certificaciones sostenibles
PROMOCION	Contratación de una agencia de plan de marketing para poder manejar la promoción en redes sociales y todo lo referente a social media	1- contratar servicios externos del área de marketing 2- promocionar en eventos de café 3- permitir hacer feedbacks en la pag web
FINANCIAMIENTO	Capacitación al gerente para lograr acceder a la banca internacional que ofrece menores tasas de interés además de contratar un contador para obtener la información financiera a tiempo.	1- Contratación de contador externo / 2 - Capacitación en acceso a la banca extranjera

Nota. Elaboración propia.

Tabla 39

Ventas campaña 2022 - 2023

Nº	Cliente	Mercado	Calidad	N. Cont.	QQ (46kg)	Kilos	S/. bolsa	Diferencial	precio final	IMPORTE TOTAL US\$	Mes Compromiso	Mes Cobro	
	OLAM	Perú	LIMPIO	1	413	18,975	198	51	248	102,477	Jun-23	Jul-23	
	OLAM	Perú	LIMPIO	2	825	37,950	190	51	241	198,578	Jun-23	Jul-23	
	VOLCAFE	Perú	LIMPIO	1	413	18,975	191	32	223	92,172	Jun-23	Jul-23	
	VOLCAFE	Perú	LIMPIO	2	825	37,950	180	32	212	175,270	Jun-23	Jul-23	568,497
	OLAM	Perú	LIMPIO	2	825	37,950	180	42	222	183,050	Jul-23	Ago-23	
	VOLCAFE	Perú	LIMPIO	2	825	37,950	180	35	215	177,779	Jul-23	Ago-23	360,829
	OLAM	Perú	LIMPIO	1	413	18,975	164	58	222	91,602	Ago-23	Set-23	
	VOLCAFE	Perú	LIMPIO	1	413	18,975	180	58	238	98,092	Ago-23	Set-23	189,694
	OLAM	Perú	LIMPIO	3	1,238	56,925	191	42	233	288,187	Set-23	Oct-23	288,187
	OLAM	Perú	LIMPIO	2	825	37,950	205	58	263	216,583	Oct-23	Nov-23	216,583
	CLIENTE ALEMAN 2	OPEN	ESPECIAL	3	1,238	56,925	340		340	420,750	Nov-23	Dic-23	
	VOLCAFE	Perú	LIMPIO	1	413	18,975	182	32	214	88,423	Nov-23	Dic-23	
	CLIENTE ALEMAN 1	OPEN	LIMPIO	3	1,238	56,925	200	26	226	280,125	Nov-23	Dic-23	789,299
	CLIENTE ALEMAN 2	OPEN	ESPECIAL	3	1,238	56,925	340	0	340	420,750	Dic-23	Dic-23	
	VOLCAFE	Perú	LIMPIO	1	413	18,975	200	32	232	95,885	Dic-23	Dic-23	
	VOLCAFE	Perú	LIMPIO	1	413	18,975	201	27	228	94,206	Dic-23	Dic-23	
	VOLCAFE	Perú	LIMPIO	2	825	37,950	201	26	227	187,575	Dic-23	Dic-23	
	CLIENTE ALEMAN 1	OPEN	LIMPIO	3	1,238	56,925	203	24	227	281,328	Dic-23	Dic-23	1,079,744
				34	14,025	645,150	3,726	628	4,354	3,492,832			

Nota. Elaboración propia.

Tabla 40*Porcentaje en ventas*

	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Total
N contenedores	0	0	6	4	2	3	2	7	10	0	0	0	34
N QQ	0	0	2,475	1,650	825	1,238	825	2,888	4,125	0	0	0	14,025
Porcentaje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Valor exportado (USD)	0	0	568,497	360,829	189,694	288,187	216,583	789,299	1,079,744	0	0	0	3,492,832
Valor exportado (S/)	0	0	2,239,877	1,421,665	747,394	1,135,456	853,336	3,109,837	4,254,193	0	0	0	13,761,758

Nota. Elaboración propia.**Tabla 41***Venta total*

Venta	Total, QQ Oro	MONTO	Precio promedio	Distribución
Especial	2,664		0	0
Limpio	11,525		0	0
TOTAL	14,190	3,492,832	246	100%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 42*Gastos de personal*

GASTOS PERSONAL	196,200
Personal en planilla (4)	98,400
Proveedores de servicio (4)	69,600
CTS	8,200
Gratificación	16,400
Personal temporal 1 (practicantes)	0
Personal temporal 2	0
Movilidad local	3,600

Nota. Elaboración propia.

Tabla 43*Gastos Asociativos*

GASTOS ASOCIATIVO	36,000
Asamblea general	8,000
Asamblea extraordinaria	7,000
Gastos de navidad (canastas)	10,000
Viáticos Directivos (Hotel. Alimentación, mov y dieta)	3,600
Dietas	0
Visita a bases	3,900
Agasajos	3,500

Nota. Elaboración propia.

Tabla 44*Gastos en certificaciones*

GASTOS EN CERTIFICACIONES y AT	108,977
Certificado Orgánico	26,923
Certificado RF	18,750
Certificado Comercio Justo	11,250
Visitas técnicas de certificadores, compradores, etc.	6,400
Viáticos, repuestos y otros	45,655

Nota. Elaboración propia.

Tabla 45*Gastos administrativos*

GASTOS ADMINISTRATIVOS	44,400
Alquiler de Local - Jaén	31,200
Internet y servicios básicos	3,600
Útiles de oficina	3,600
Gastos operativos y equipos	3,600
Gastos de representación	2,400

Nota. Elaboración propia.

Tabla 46*Gastos en promoción*

V. GASTOS EN PROMOCIÓN	27,500
Participación en ferias nacionales	27,500

Nota. Elaboración propia.

Tabla 47*Gastos en inversiones y mantenimiento*

VI. INVERSIONES Y MANTENIMIENTO	2,000
Mantenimiento de equipos	2,000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 48*Presupuesto total*

Total, Presupuesto	415,077
--------------------	---------

Nota. Elaboración propia.

Tabla 49*Costos en materia prima*

Costo de materia prima	Unidad	S/.	USD	Cantidad (pergamino QQ)	Costo Total
Materia prima (café)		12,068,662	3,063,112	19,754	12,068,662

Nota. Elaboración propia.

Tabla 50*Costos en comercialización*

Costo en Comercialización	Unidad	S/.	USD	Cantidad	Costo Total
Transporte de finca a almacén	total			1	0
Secado	Saco de 70 kilos	4		7,659	26,805
Movimiento interno en almacén	Saco de 70 kilos	2		15,317	22,976
Transporte de almacén a planta	Saco de 70 kilos	2		15,317	22,976
Estiba para enviar a planta	tonelada	13		1,072	13,939
Desestiba en planta	tonelada	13		1,072	13,939
Saco de polipropileno	Saco de 70 kilos	2		15,317	25,274
Bolsas carbonatadas	millar	1,190		10	11,900
rafia	paquete	7		100	700

Nota. Elaboración propia.

Tabla 51*Costos en café*

Costo en Café ORO	Unidad	S/.	Cantidad	Costo total
Procesado (Café selva norte)	Quintal 46	12	14,025	168,300
Sacos de Yute	Saco de 69	13	2,475	31,205
Estampado	Saco de 69	2	2,475	3,713
Bolsa Grainpro	Saco de 69	11	2,475	28,215
Transporte a puerto Y Local	contenedor	2,700	34	91,800
Envío de muestras	envío	50	135	6,750
Servicio integral logística de exportación (Booking y gastos logísticos, y asesoría logística)	Contenedor	6,509	6	39,053
Brokeraje	x QQ	8	2,475	19,503
análisis y otros	unidad	424	25	10,600
TC	lote	315	40	12,608

Nota. Elaboración propia.

Tabla 52*Sub Total Costos*

SUB TOTAL COSTOS materia prima Soles	12,068,662
SUB TOTAL COSTOS DE ACOPIO, PROCESO Y COMERCIALIZACION en soles	550,255
Subtotales variables	12,618,917
COSTO POR QQ EXPORT "oro" (En Soles)	900
COSTO POR QQ EXPORT "oro" En US \$)	228

Nota. Elaboración propia.

Tabla 53*Punto de equilibrio*

RESUMEN		
Fijo	7.51	46kg x qq Oro
Variable	228.36	46kg x qq Oro
Total, costo unitario	235.87	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 54*Resumen*

Margen operativo	4.4%
Precio de venta unitario	246.15

Nota. Elaboración propia.

Tabla 55*Punto equilibrio en ventas*

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Ventas de equilibrio	9,938,489

Nota. Elaboración propia.

Tabla 56*Unidades vendidas*

Unidades vendidas	Ventas (S/)	Costo total (S/)
0	0	415,077
1,000	935,384	1,311,395
2,000	1,870,768	2,207,713
3,000	2,806,151	3,104,031
4,000	3,741,535	4,000,349
5,000	4,676,919	4,896,667
6,000	5,612,303	5,792,984
7,000	6,547,687	6,689,302
8,000	7,483,070	7,585,620
9,000	8,418,454	8,481,938
10,000	9,353,838	9,378,256
11,000	10,289,222	10,274,574
12,000	11,224,606	11,170,892
13,000	12,159,990	12,067,209
14,000	13,095,373	12,963,527
15,000	14,030,757	13,859,845
16,000	14,966,141	14,756,163
17,000	15,901,525	15,652,481
18,000	16,836,909	16,548,799
19,000	17,772,292	17,445,116
20,000	18,707,676	18,341,434
21,000	19,643,060	19,237,752
22,000	20,578,444	20,134,070
23,000	21,513,828	21,030,388

Nota. Elaboración propia.

Tabla 57*Gastos financieros*

	MONTO (s/)	Tasa mensual	meses al año	Tiempo/año	Tiempo/meses
PRODUCTORES	1,200,000	1%	4,800,000	1año	2mesesxvuelta
COOP NORANDINO	827,400	1.1%	827,400	1año	8mesesxvuelta
Root capital	985000	1%	985,000	1año	4mesesxvuelta
Progreso foundation	1,497,200	0.8%	4,491,600	1año	4mesesxvuelta
				1año	3mesesxvuelta
Total			11,104,000		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 58*Total, interés*

Interés total (S/)	468092.4
--------------------	----------

Nota. Elaboración propia.

Flujo de caja Proyectado

Tabla 59

Ingresos

MESES	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	TOTALES
Saldo inicial	23,849	120,648	83,044	54,239	20,185	2,691,785	2,655,988	3,401,443	1,066,589	2,013,427	3,582,228	3,923,321	771,859	771,859	771,859	23,849
INGRESOS OPERACIÓN	120,000	-	-	-	-	2,239,877	1,421,665	747,394	1,135,456	853,336	3,109,837	4,254,193	-	-	-	13,761,758
Ingreso por las Venta de Café	-	-	-	-	-	2,239,877	1,421,665	747,394	1,135,456	853,336	3,109,837	4,254,193	-	-	-	13,761,758
Ingreso por Ventas de Descarte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia.

Tabla 60*Egresos*

MESES	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	TOTALES
EGRESOS DE																
OPERACIÓN	23,201	37,605	28,805	34,055	25,600	2,275,674	1,503,610	757,648	1,173,618	781,735	2,768,744	3,723,455	-	-	-	13,133,652
Compra de																
Café	-	-		-	-	2,091,549	1,394,366	697,183	1,080,634	720,423	2,602,817	3,481,690	-	-	-	12,068,662
proporción de				0%	0%	18%	12%	6%	9%	6%	21%	28%	0%	0%	0%	
compra																
Costos de																
acopio, proces	-	-	-	-	-	98,956	65,971	32,985	49,478	32,985	115,449	154,431	-	-	-	550,255
y comerc café																
gastos																
operativos	23,105	37,605	28,805	34,055	25,600	67,250	31,900	21,500	34,423	21,500	25,600	53,300				404,641
Impuestos																
(0.8% mensual)	96	-	-	-	-	17,919	11,373	5,979	9,084	6,827	24,879	34,034	-	-	-	110,094

Nota. Elaboración propia.

Tabla 61*Saldo Operativo*

MESES	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	TOTALES
SALDO OPERATIVO	96,799	37,605	28,805	34,055	25,600	35,797	81,945	10,254	38,162	71,601	341,093	530,738	-	-	-	628,106
INGRESOS DE INVERSIÓN																
EGRESOS DE INVERSIÓN																
SALDO DE INVERSIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia.

Tabla 62

Ingresos financieros

MESES	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	TOTALES
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	2,697,200	1,497,200	827,400	-	985,000	1,497,200	-	-				7,504,000
Préstamos productores					1,200,000		-			-			-			
Préstamo Norandino							827,400									
Préstamo root capital							-		985,000							
Préstamo progreso					1,497,200	1,497,200				1,497,200						
EGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	1,497,200	-	2,324,600	-	-	-	3,682,200				7,504,000
Préstamos productores							-		-	-		1,200,000	-		1,200,000	1,200,000
Préstamo Norandino															827,400	
Préstamo root capital							-						985,000			
Préstamo progreso						1,497,200		1,497,200				1,497,200	-			

								-	827,400	-		985,000	-					
Gastos financieros productores																		
Gastos financieros Norandino																		72,811
Gastos financieros Root capital																		31,520
GF Progreso																		
Gastos financieros pajita																		38,415
SALDO FINANCIERO	-	-	-	-	2,697,200	-	827,400	2,324,600	985,000	1,497,200	-	3,682,200	-	-	-	-	-	-
SALDO FINAL	120,648	83,044	54,239	20,185	2,691,785	2,655,988	3,401,443	1,066,589	2,013,427	3,582,228	3,923,321	771,859	771,859	771,859	771,859	771,859	651,955	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 63*Estados de resultados*

Ventas	13,761,758	100.0%	
Costo de Ventas	12,618,917	91.7%	
Compra de Café	12,068,662	87.7%	
Gastos de venta	550,255		
EXCEDENTE BRUTO	1,142,841	8.3%	
Gastos Administrativos	415,077	3.0%	
EXCEDENTE OPERACIONAL	727,763	5.3%	
Ingresos financieros	0	0.0%	
Otros Ingresos	0	0.0%	
Gastos Financieros	468,092	3.4%	
Otros Gastos financieros	55,047	0.4%	(Pérdida por tipo de cambio)
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS	204,624	1.5%	
Impuestos Anuales	30,694	0.2%	
EXCEDENTE NETA	173,930	1.3%	

Nota. Elaboración propia.

I.V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Podemos decir que, hoy en día, las exportaciones cumplen un rol fundamental, debido a que esta actividad es una parte esencial para el crecimiento de nuestro país. Con el pasar del tiempo el Perú ha progresado en gran forma con respecto a las exportaciones, lo cual ha conllevado a destacar la excelencia que podemos encontrar en cada uno de nuestros productores, abriendo paso para tener capacidad competitiva ante los demás países.

Por otro lado, es fundamental que las Asociaciones que se dedican a la producción de café en general, tengan los conocimientos previos de todo lo que engloba el proceso de exportación, siendo el mismo, punto de partida para que estas Asociaciones tengan como iniciativa ofrecer su producto en el mercado internacional. Tanto es así que, esto va de la mano con el desarrollo del plan de negocios, debido a que, el mismo ha sido efectuado con el propósito de ser una pieza importante para que puedan tener una mejor percepción de todas las actividades que deben desarrollar. Por lo mismo que, ante la problemática encontrada en la investigación, este plan no solo servirá de ayuda para la Asociación como tal, sino también para todos los pequeños productores, familias, y demás que se dediquen al rubro del café.

Así mismo, con respecto al desempeño participativo del café en grano dentro del comercio internacional, se ha visto reflejado grandes oportunidades de negocio. Por el lado de los países exportadores, se logró identificar a Suiza, Italia y Alemania dentro del top 3. Sin embargo, centrándose en Alemania, presenta un gran desempeño exportador, por lo mismo, que cada año muestra signos de crecimiento. Por lo contrario, con respecto a los principales países importadores encontramos a Francia, Estados Unidos y Alemania. Cada uno de estos países, ha mostrado crecimiento entre un año y otro, lo cual hace verlo con grandes miras, para establecer relaciones comerciales en un futuro.

Por último, se logró comprobar que la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde cuenta con capacidad de oferta exportable para poder dar cumplimiento a las exigencias del mercado alemán, permitiendo dar inicio a las actividades de comercio exterior. Esto se debe gracias a las 275 familias que se

dedican a la producción de café bajo un enfoque sostenible, el cual se posiciona como una fuente de respaldo para no solo dedicarse vender a terceros, sino también para exportar al país planteado, y quien sabe esto sea una fuente de promoción para que posteriormente su café logre un posicionamiento en el mercado, y sean más los países interesados.

4.2. Recomendaciones

Principalmente, se recomienda a las entidades peruanas relacionadas al comercio exterior que muestren signos de un mayor compromiso, con las asociaciones, pequeños y medianos productores, que cuenten con la iniciativa de exportar sus productos hacia otros países. Por lo mismo que, muchas veces por falta de conocimientos no logran romper esa barrera de temor, conllevando a que no logren sacar el máximo provecho al potencial productor que tiene nuestro país.

De la misma forma, es importante que las entidades bancarias muestren mejores facilidades al adquirir un préstamo bancario, ya que, muchas veces, resulta muy difícil tener acceso a un financiamiento. Esto conlleva, a que la situación sea aún más complicada para las pequeñas empresas, debido a que, para lograr obtener rápidamente un financiamiento, solo lo consiguen con tasas de interés muy elevadas, lo cual no es muy conveniente y rentable.

Por otro lado, es imprescindible que la Asociación de Cafetaleros Andinos Sierra Verde logre sacar el mayor provecho a las ferias de las cuales son invitados. Debido a que, son el escenario perfecto para dar a conocer el producto que ofrece, establecer relaciones a largo plazo, y que el mismo influya para mostrar una gran imagen de la organización. Sin duda, debe derivarse como una alianza estratégica para la organización en concretar negociaciones y futuras contrataciones en el comercio internacional.

REFERENCIAS

- Amaya, L., Berrío, G., & Herrera, W. (2018, julio 17). *¿Qué son los principios éticos? Ética psicológica*. <https://eticapsicologica.org/index.php/documentos/articulos/item/16-que-son-los-principios-eticos>
- Cia Factbook. (2022). Germany. En *The World Factbook*. Central Intelligence Agency. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/germany/#people-and-society>
- Corral, A. M. (2015, marzo 2). *¿Qué es el Análisis Documental? Gestión Documental*. <https://archivisticafacil.com/2015/03/02/que-es-el-analisis-documental/>
- Etecé. (2020, septiembre 25). Entrevista—Concepto, tipos, características y ejemplos. *Concepto*. <https://concepto.de/entrevista/>
- González, E. (2021, abril 13). Alemania es referente tecnológico por estas razones. *Energía Hoy*. <https://energiaho.com/2021/04/13/alemania-es-referente-tecnologico-por-estas-razones/>
- Indeed. (2021, noviembre 18). *Qué es una entrevista semiestructurada (con ejemplos)*. Guía profesional de Indeed. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/entrevistas/que-es-entrevista-semiestructurada-ejemplos>
- Lalangui, D. (2017, mayo 30). Población y muestra para tesis. *Emprendimiento Contable Perú*. <https://www.emprendimientocontperu.com/poblacion-y-muestra-de-tesis/>
- Leon, A. (2021, abril 16). Las ventas alemanas de café en grano se incrementaron en un 26 % en 2020. *PROEXCA*. <https://proexca.es/las-ventas-alemanas-de-cafe-en-grano-se-incrementaron-en-un-26-en-2020/>
- Mincetur. (2019, agosto 5). *PDM Alemania—03 Cultura de Negocios*. Mincetur. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/03.html
- Mundi. (2022, septiembre 23). *¿Qué son los Incoterms? Conoce los Incoterms más utilizados*. Mundi. <https://mundi.io/exportacion/los-incoterms-mas-utilizados/>

- Salas, A. (2016). *Criterios de rigor en investigación cualitativa*.
<https://docplayer.es/23080463-Criterios-de-rigor-en-investigacion-cualitativa-investigacion-cualitativa-en-el-ambito-5-4-2011.html>
- Santander Trade. (2022, agosto). *Política y economía Alemania—Santandertrade.com*.
 Santander Trade. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- Aguilar, P. (2021, mayo 12). *Documentos financieros importantes en la exportación*. Mundi. <https://mundi.io/contabilidad/documentos-financieros-importantes-en-la-exportacion/>
- Alaniz, P., & Octavio, L. (2019). Plan de exportación de café de la Finca Caratera, departamento de Matagalpa, Nicaragua con destino a Holanda. *Zamorano*, 56.
- Arias, E. (2021, febrero 5). *Investigación descriptiva*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Morales, F. (2020, octubre 13). *Estudio transversal*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>
- Arias, E. (2020a, junio 16). *Estructura financiera*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estructura-financiera.html>
- Arias, E. (2020, diciembre 10). *Investigación mixta*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-mixta.html>
- Botey, P. (2022, febrero 23). ▷ *Las 4 P del Marketing: Qué son, cuáles y para qué sirven - InboundCycle*. Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>
- Burguillo, R. (2016, febrero 14). *Barreras arancelarias—Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/barreras-arancelarias.html>
- Cámara Madrid. (2021, agosto 25). *Qué es un plan de ventas | Cámara de Comercio de Madrid*. <https://www.mba-madrid.com/marketing/plan-ventas/>
- Carranza, A. (2022, septiembre 4). *Las mejores estrategias de reclutamiento en una empresa*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/empresas/estrategias-reclutamiento/>
- Carvajal, E. (2020). PROYECTO DE GRADO PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA 121 CAFÉ. *Repositorio Institucional EAFIT*, 2020, 116.

- CERTUS. (2020, marzo 24). *5 estrategias de fijación de precios | Certus* [CERTUS]. <https://www.certus.edu.pe/blog/estrategias-fijacion-precios/>
- CETYS. (2021, enero 14). *¿Qué es un proceso de producción empresarial? CETYS Educación Continua*. <https://www.cetys.mx/educon/que-es-un-proceso-de-produccion-empresarial/>
- Comercial Avilés. (2021, diciembre 10). *Diferencia entre envase y embalaje*. Comercial Avilés. <https://www.comercialaviles.com/blog/diferencia-entre-envase-empaquete-y-embalaje/>
- CONAVALSÍ. (2019, enero 14). *¿Qué ventajas tienen las empresas exportadoras? ConAvalSÍ, avales y financiación*. <https://www.conavalsi.com/blog/ventajas-de-las-empresas-exportadoras>
- Contreras, J. (2021, diciembre 7). *Punto de equilibrio: Qué es y cómo calcularlo*. Blog de Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html>
- Da Silva, D. (2020, septiembre 29). *¿Cómo elegir tu estrategia de canales de distribución?* Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-de-canales-de-distribucion-cuales-son-y-como-elegir/>
- El peruano. (2021, agosto 27). *Café peruano conquista 44 mercados del mundo y exportó más de 3 millones de sacos*. El peruano. <https://elperuano.pe/noticia/120833-cafe-peruano-conquista-44-mercados-del-mundo-y-exporto-mas-de-3-millones-de-sacos>
- ESAN. (2017, julio 19). *¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC? | Conexión ESAN*. ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc>
- Gestión. (2019, enero 2). *¿Cómo escribir la misión y visión de una empresa? | ECONOMIA | GESTIÓN*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/escribir-mision-vision-empresa-valores-exito-responsabilidad-nnda-nnlt-254129-noticia/?ref=gesr>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2020, octubre 5). *10 tipos de café especial cajamarquino compiten en Taza de Excelencia 2020* [Region Cajamarca]. NOTICIAS Gobierno Regional Cajamarca. <https://www.regioncajamarca.gob.pe/portal/noticias/det/1534>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2021, agosto 18). *Gobierno Regional de Cajamarca organiza la competencia más importante de café en el Perú*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/regioncajamarca/noticias/512479-gobierno-regional-de-cajamarca-organiza-la-competencia-mas-importante-de-cafe-en-el-peru>

- González, I. (2019, julio 24). *Qué es y cómo calcular la rentabilidad de una inversión*. UNIR. <https://www.unir.net/empresa/revista/que-es-y-como-calcular-la-rentabilidad-de-una-inversion/>
- Icontainers. (2022). *Medios de pago internacional*. Icontainers. <https://www.icontainers.com/es/ayuda/medios-de-pago-internacional/>
- ILERNA. (2020, junio 8). Análisis del entorno: Macroentorno y Microentorno. *Blog de ILERNA Online*. <https://www.ilerna.es/blog/aprende-con-ilerna-online/comercio-marketing/macroentorno-y-microentorno/>
- Junta Nacional del Café. (2020, septiembre 2). EL CAFÉ DE PERÚ. *Junta Nacional del Café*. <https://juntadelcafe.org.pe/el-cafe-de-peru/>
- KANVEL. (2018, junio 22). ¿Cuáles son los documentos de transporte en el comercio internacional? *Kanvel Logística*. <https://kanvel.com/documentos-transporte/>
- Labra, C. (2018). Plan de negocio para la comercialización de cafés peruanos a través de una plataforma online en Lima Metropolitana. *Repositorio Institucional ESAN*, 180.
- Llatas, Y. (2018). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022. *Repositorio Institucional - USS*, 195.
- López, J. (2018, noviembre 8). *Muestra estadística—Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/muestra-estadistica.html>
- Mesa, J. (2018, noviembre 15). 7 estrategias motivacionales para practicar en la empresa | Capital Humano. *Grupo P&A*. <https://grupo-pya.com/7-estrategias-motivacionales-practicar-la-empresa/>
- Meza, L. (2021). Plan de negocio para la exportación de café en grano al mercado de Alemania de la empresa Integra Coffee SAC, Jaén, 2018-2021. *Repositorio Institucional - USS*, 150.
- MIDAGRI. (2018). Plan Nacional de Acción de Café Peruano 2018 – 2030—Una Propuesta de Política para una Caficultura moderna, competitiva y sostenible. *Ministerio de Agricultura y Riego*, 53.
- Mise, J. (2022, enero 1). Carga [Acavir]. *Cursos con Certificado Ministerio del Trabajo*. <https://www.acavir.com/comercio-exterior/carga/>
- Montaño, J. (2021, marzo 28). *Investigación no experimental: Qué es, características, ventajas, ejemplos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Organización Internacional del Café. (2021). *Informe del mercado de café* (p. 12). Organización Internacional del Café. <https://www.ico.org/documents/cy2020-21/cmr-0821-c.pdf>

- Páez, G. (2020, septiembre 30). *Tipos de transporte*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-transporte.html>
- Palacios, D. (2022, abril 5). *¿Qué son los objetivos estratégicos de una empresa? Definición y ejemplos*. Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-objetivos-estrategicos-empresa>
- Pérez, A. (2021a, abril 27). *Etapas del proceso de producción: Conoce el proceso de principio a fin*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/etapas-del-proceso-de-produccion-conoce-el-proceso-de-principio-fin>
- Pérez, A. (2021b, junio 13). *¿Cómo definir la visión empresarial de mi negocio?* OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/como-definir-la-vision-empresarial-de-mi-negocio>
- PERU21, N. (2022, abril 18). *Café peruano logra interés comercial por \$27 millones de dólares en gran feria Specialty Coffee Expo | café | café peruano | PERU*. Peru21; NOTICIAS PERU21. <https://peru21.pe/peru/cafe-peruano-logra-interese-comercial-por-27-millones-de-dolares-en-gran-feria-specialty-coffee-expo-cafe-cafe-peruano-noticia/>
- Procolombia. (2020). *Incoterms® 2020 | Portal de Exportaciones—Colombia Trade*. Colombia Trade. <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/incoterms-2020>
- PROMPERÚ. (2022). *Glosario y Preguntas Frecuentes | PROMPERÚ | PROMPERÚ*. Exportemos. <https://exportemos.pe/contactanos/glosario-y-preguntas-frecuentes>
- Pursell, S. (2021, junio 17). *¿Qué son los objetivos operativos y por qué establecerlos?* Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/objetivos-operativos>
- Pursell, S. (2022, febrero 23). *Qué es un estudio de mercado, cómo hacerlo y ejemplos*. Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/estudio-de-mercado>
- Quiroa, M. (2020, enero 11). *Competidor potencial—Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/competidor-potencial.html>
- Quiroga, F. (2020, junio 10). *¿Qué es el análisis de costos?* TU ECONOMÍA FÁCIL. <https://tueconomiafacil.com/que-es-el-analisis-de-costos/>
- Rivera, N. (2021). *Plan de negocio para la exportación del café en grano al mercado de Canadá de la cooperativa de servicios múltiples cedros café Jaén, 2018-2021*. *Repositorio Institucional - USS*, 203.
- Rojas, C. (2020). *Plan de negocios para la internacionalización de Café Tostado “Elixir de Vida” con beneficios saludables en la prevención de enfermedades cardiovasculares*. *Repositorio Institucional EAN*, 231.

- Rus, A. (2021, mayo 9). *Documento comercial—Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/documento-comercial.html>
- Sánchez, J. (2018, noviembre 5). *Proveedor—Qué es, definición y significado | 2022 | Economipedia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>
- Santos, D. (2022, agosto 9). *16 ejemplos de descripción de productos y cómo crear la tuya*. Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/descripcion-producto>
- Segura, S. (2017, diciembre 6). *Alemania, un país que consume más café que agua y cerveza*. *Revista Alimentaria*. <http://alimentaria.cacia.org/153-setiembre2017/alemania-pais-consume-mas-cafe-agua-cerveza/>
- SENASA. (2021, agosto 27). *Cajamarca, Junín y San Martín son las regiones con mayor producción de café para exportación*. *El peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/127817-cajamarca-junin-y-san-martin-son-las-regiones-con-mayor-produccion-de-cafe-para-exportacion>
- SUNAT. (2008, junio 28). *Normas Aduaneras*. SUNAT. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03normasoc.htm>
- Torres, K. (2020). *Plan de negocios para el posicionamiento exportable de café hacia el mercado de estados unidos de la empresa Barak E.I.R.L., Jaén – Cajamarca*. *Repositorio Institucional - USS*, 123.
- Vega, D. (2022, febrero 13). *La estrategia de promoción como herramienta de marketing*. *Clickbalance*. <https://clickbalance.com/blog/la-estrategia-de-promocion-como-herramienta-de-marketing/>
- Vigo, R. (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*. *Repositorio de Tesis USAT*, 187.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* (Eduardo Lastra, Alejandro Arce). Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf
- Swissinfo. (2022, septiembre 20). *La cosecha brasileña de café aumentará un 5,6 % en 2022*. Swissinfo. https://www.swissinfo.ch/spa/brasil-caf%C3%A9_la-cosecha-brasile%C3%B1a-de-caf%C3%A9-aumentar%C3%A1-un-5-6---en-2022/47916252

Rocket Site. (2022, enero 29). *12 principales Países Productores de Café En 2021*. Rocket Site. <https://damthoitrang.org/es/12-principales-pa%C3%ADses-productores-de-caf%C3%A9-en-2021/>

Statista. (2023, febrero 20). *Producción de café en Colombia entre 2010 y 2020*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1284700/produccion-de-cafe-en-colombia/>

Gestión. (2021, agosto 28). *Estas son las tendencias en los principales mercados de café*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/mercados/cafe-tendencias-en-los-principales-mercados-de-cafe-noticia/>

Orús, A. (2023, marzo 15). *El mercado del café en el mundo - Datos estadísticos*. Statista. <https://es.statista.com/temas/9035/el-cafe-en-el-mundo/#topicOverview>

ANEXOS

Ilustración 1

Autorización para el proyecto de investigación.

AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Jaén, miércoles 11 de mayo de 2022

Quien suscribe:

Sr. Wilder Santa Cruz Becerra

Gerente General - Asociación de Productores Cafetaleros andinos Sierra Verde

AUTORIZA: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN GRANO VERDE DE LA ASOCIACIÓN SIERRA VERDE AL PAÍS DE ALEMANIA, 2022 - 2024

Por el presente, el que suscribe, señor (a) Wilder Santa Cruz Becerra, Gerente General de la empresa: Asociación de Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde, autorizo a los alumnos: Chanamé Mendoza Diego Alonso; Torres García Jheraldi Janine, identificados con DNI N° 73479681; 71107188, estudiantes de la Escuela Profesional de Negocios Internacionales, autores del trabajo de investigación denominado: Plan de negocio para la exportación de café en grano verde de la asociación sierra verde al país de Alemania, 2022 -2024, al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis Plan de negocio para la exportación de café en grano verde de la asociación sierra verde al país de Alemania, 2022 -2024, enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.



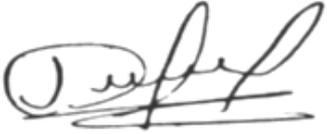
Wilder Santa Cruz Becerra
DNI: 48785144
GERENTE GENERAL

Wilder Santa Cruz Becerra
Gerente General

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 2

Solicitud de validación del instrumento.

 UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN	FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Solicitud	
Estimado (a) señor (a): Jean Michell Carrión Mezones	
<p>Motiva la presente el solicitar su valiosa colaboración en la revisión del instrumento anexo, el cual tiene como objetivo de obtener la validación de contenido del instrumento de investigación: Entrevista, que se aplicará para el desarrollo de la tesis con fines de titulación, denominada “Plan de negocio para la exportación de café en grano verde de la Asociación Sierra Verde al país de Alemania, 2022 – 2024”</p> <p>Acudo a usted debido a sus conocimientos y experiencias en la materia, los cuales aportarían una útil y completa información para la culminación exitosa de este trabajo de investigación.</p> <p>Gracias por su valioso aporte y participación.</p> <p>Atentamente,</p>	
	
Diego Alonso Chanamé Mendoza	Jheraldi Janine Torres García

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 3

Cartilla de validez de contenido del instrumento para el Gerente General.

DATOS DEL INSTRUMENTO		
Nombre del instrumento:	Entrevista	
Objetivo:	Recolección de datos	
Dirigido a:	Gerente General de la Asociación Sierra Verde	
JUEZ EXPERTO		
Apellidos y Nombres:	CARRIÓN MEZONES JEAN MICHELL	
Documento de Identidad:	41609079	
Grado Académico:	MAGISTER	
Especialidad:	FINANZAS CORPORATIVAS	
Experiencia Profesional (años):	6 AÑOS	
JUICIO DE APLICABILIDAD		
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
	X	
Sugerencia:		


.....
Magister, Jean Michell Carrión Mezones

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 4

Catilla de validez de contenido del instrumento para los Expertos en exportación de café.

DATOS DEL INSTRUMENTO		
Nombre del instrumento:	Entrevista	
Objetivo:	Recolección de datos	
Dirigido a:	Expertos en la exportación de café	
JUEZ EXPERTO		
Apellidos y Nombres:	CARRIÓN MEZONES JEAN MICHELL	
Documento de Identidad:	41609079	
Grado Académico:	MAGISTER	
Especialidad:	FINANZAS CORPORATIVAS	
Experiencia Profesional (años):	6 AÑOS	
JUICIO DE APLICABILIDAD		
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
	X	
Sugerencia:		

CARTILLA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO



.....
Magister, Jean Michell Carrión Mezones

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 5

Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el Gerente).

VARIABLE		DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN		
					Relación entre:								
					VARIABLE Y DIMENSIÓN		DIMENSIÓN E INDICADOR		INDICADOR E ÍTEM			ÍTEM Y OPCIÓN RESPUESTA	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
Variable independiente: Plan de negocios	Descripción de la empresa	Historia financiera de la empresa	1G	x		x		x		x			
	Análisis de la industria	Competidores potenciales	2G	x		x		x		x			
	Planeamiento estratégico	Objetivos estratégicos	3G	x		x		x		x			
	Plan de marketing	Producto		4G	x		x		x		x		
		Precio		5G	x		x		x		x		
		Plaza		6G	x		x		x		x		
		Promoción		7G	x		x		x		x		
	Plan de operaciones	Objetivos de operaciones		8G	x		x		x		x		
		Actividades previas al inicio de producción		9G	x		x		x		x		
		Proceso de producción		10G	x		x		x		x		
	Plan de recursos humanos	Estrategias de motivación y desarrollo personal		11G	x		x		x		x		
	Plan financiero	Plan de ventas		12G	x		x		x		x		
		Análisis de costos		13G	x		x		x		x		
Variable Dependiente: Exportación	Análisis de mercado	Selección de Incoterms	14G	x		x		x		x			
	DFI	Medio de transporte	15G	x		x		x		x			

Magister, Jean Michell Carrión Mezones



Nota. Elaboración propia.

Ilustración 6

Guía de entrevista para el Gerente.

 UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁNFACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PREGUNTAS PARA EL GERENTE:

1. ¿Coméntenos sobre la historia financiera de la empresa?
2. ¿Cuáles son sus principales competidores potenciales en el rubro del café?
3. ¿Qué acciones están realizando para lograr los objetivos estratégicos de la empresa?
4. ¿De qué manera busca diferenciar su producto de otros en el mercado?
5. ¿Cuáles son los factores que influyen en el precio de exportación de café?
6. ¿Cuáles son los canales de distribución y comercialización que utilizan para vender su producto?
7. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para vender su producto?
8. ¿De qué manera se están cumpliendo los objetivos operacionales de la empresa?
9. ¿Cuáles son las actividades previas que realizan antes del acopio de café?
10. ¿Cuál es la capacidad de oferta que tiene la empresa para la exportación de café en grano verde?
11. ¿Cuáles son las estrategias que aplica la empresa para motivar al personal?
12. ¿Cuál es el método de proyección de ventas que utilizan?
13. ¿Cuál es el método de costeo que utilizan?
14. ¿Qué Incoterms considera usted que mejor se adapta para las exportaciones de café en grano verde?
15. ¿Por qué considera que el medio de transporte marítimo es el más utilizado para la exportación de café en grano verde?

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 7

Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el experto).

		UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN		FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES												
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN				
				Relación entre:												
				VARIABLE Y DIMENSIÓN		DIMENSIÓN E INDICADOR		INDICADOR E ÍTEM		ÍTEM Y OPCIÓN RESPUESTA						
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO									
Variable independiente: Plan de negocios	Descripción de la empresa	Descripción del producto	1E	x		x		x		x						
	Análisis de la industria	Empresas exportadoras de café	2E	x		x		x		x						
		Proveedores de café	3E	x		x		x		x						
	Planeamiento estratégico	Estrategia de la empresa	4E	x		x		x		x						
	Plan de marketing	Producto	5E	x		x		x		x						
		Precio	6E	x		x		x		x						
		Plaza	7E	x		x		x		x						
	Plan de operaciones	Actividades previas al inicio de producción	8E	x		x		x		x						
		Proceso de producción	9E	x		x		x		x						
	Plan financiero	Análisis de costos	10E	x		x		x		x						
Variable Dependiente: Exportación	Análisis de mercado	Modalidad de exportación	11E	x		x		x		x						
		Selección de Incoterms	12E	x		x		x		x						
	DFI	Modalidad de pago	13E	x		x		x		x						
		Medio de transporte	14E	x		x		x		x						
	Manejo documentario	Documentos comerciales	15E	x		x		x		x						
		Documentos financieros y aduaneros	15E	x		x		x		x						
		Documentos de transporte	15E	x		x		x		x						

Magister, Jean Michell Carrión Mezones



Nota. Elaboración propia.

Ilustración 8

Guía de entrevista para el Experto.

**UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PREGUNTAS PARA EL EXPERTO:

1. ¿Qué características hace que el café peruano tenga un potencial exportador en el mundo?
2. ¿Cuáles son las principales empresas peruanas exportadoras de café en grano verde que usted conoce?
3. ¿Qué proveedores de materia prima y materiales para la exportación de café en grano verde usted conoce?
4. ¿Cómo debe desenvolverse una empresa para alcanzar sus objetivos propuestos y responder a su competencia?
5. ¿Qué características considera usted que debe tener el café en grano verde para ser aceptado en el mercado alemán?
6. ¿Cómo determinó el precio que estaría dispuesto a pagar el mercado por mi producto?
7. ¿Cuál considera que es el canal de distribución más óptimo para la exportación de café en grano verde?
8. En base a las actividades previas al inicio de producción, ¿Cuál considera que es la actividad con mayor predominio para la exportación de café en grano verde?
9. ¿Cuáles son las operaciones necesarias para un adecuado proceso productivo de café en grano verde?
10. En base a su experiencia ¿Cuáles son las facilidades de acceso que tienen los pequeños productores para adquirir un financiamiento?
11. ¿Cuál es la modalidad de exportación más adecuada para café en grano verde?
12. Para la exportación de café en grano verde, ¿Cuáles son los Incoterms que usted recomendaría para trabajar?
13. ¿Con qué modalidad de pago es recomendable trabajar si recién se ha ingresado al mercado internacional?
14. ¿Por qué considera que el medio de transporte marítimo es el más utilizado para la exportación de café en grano verde?
15. Para el mercado de Alemania, ¿Cuáles son los documentos adicionales para la exportación de café en grano verde?

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 9

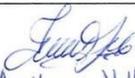
Solicitud de validación del instrumento.

 UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN	FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Solicitud	
Estimado (a) señor (a): Juan Amílcar Villanueva Calderón	
Motiva la presente el solicitar su valiosa colaboración en la revisión del instrumento anexo, el cual tiene como objetivo de obtener la validación de contenido del instrumento de investigación: Entrevista, que se aplicará para el desarrollo de la tesis con fines de titulación, denominada "Plan de negocio para la exportación de café en grano verde de la Asociación Sierra Verde al país de Alemania, 2022 – 2024"	
Acudo a usted debido a sus conocimientos y experiencias en la materia, los cuales aportarían una útil y completa información para la culminación exitosa de este trabajo de investigación.	
Gracias por su valioso aporte y participación.	
Atentamente,	
	
Diego Alonso Chanamé Mendoza	Jheraldi Janine Torres García

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 10

Cartilla de validez de contenido del instrumento para el Gerente General.

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN		FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES	
CARTILLA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO			
DATOS DEL INSTRUMENTO			
Nombre del instrumento:	Entrevista		
Objetivo:	Recolección de datos		
Dirigido a:	Gerente General de la Asociación Sierra Verde		
JUEZ EXPERTO			
Apellidos y Nombres:	Villanueva Calderón Juan Amilcar		
Documento de Identidad:	D.N.I. N° 41400923		
Grado Académico:	Doctor		
Especialidad:	Administración de Negocios		
Experiencia Profesional (años):	8 años		
JUICIO DE APLICABILIDAD			
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sugerencia:			
  Dr. Juan Amilcar Villanueva Calderón Grado, Nombre y Firma del jurado DNI: 41400923			

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 11

Cartilla de validez de contenido del instrumento para Expertos en la exportación de café.

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN		FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES	
CARTILLA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO			
DATOS DEL INSTRUMENTO			
Nombre del instrumento:	Entrevista		
Objetivo:	Recolección de datos		
Dirigido a:	Expertos en la exportación de café		
JUEZ EXPERTO			
Apellidos y Nombres:	Villanueva Calderón Juan Amilcar		
Documento de Identidad:	DNI. N° 41400923		
Grado Académico:	Doctor		
Especialidad:	Administración de Negocios		
Experiencia Profesional (años):	8 años		
JUICIO DE APLICABILIDAD			
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable	
X			
Sugerencia:			
 Grado, Nombre y Firma del jurado Juan Amilcar Villanueva Calderón DNI: N° 41400923			

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 12

Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el Gerente).

VARIABLE		DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN		
					Relación entre:								
					VARIABLE Y DIMENSIÓN		DIMENSIÓN E INDICADOR		INDICADOR E ÍTEM			ÍTEM Y OPCIÓN RESPUESTA	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
Variable independiente: Plan de negocios	Descripción de la empresa	Historia financiera de la empresa	1G	X		X		X		X			
	Análisis de la industria	Competidores potenciales	2G	X		X		X		X			
	Planeamiento estratégico	Objetivos estratégicos	3G	X		X		X		X			
	Plan de marketing	Producto		4G	X		X		X		X		
		Precio		5G	X		X		X		X		
		Plaza		6G	X		X		X		X		
		Promoción		7G	X		X		X		X		
	Plan de operaciones	Objetivos de operaciones		8G	X		X		X		X		
		Actividades previas al inicio de producción		9G	X		X		X		X		
		Proceso de producción		10G	X		X		X		X		
	Plan de recursos humanos	Estrategias de motivación y desarrollo personal		11G	X		X		X		X		
	Plan financiero	Plan de ventas		12G	X		X		X		X		
		Análisis de costos		13G	X		X		X		X		
Variable Dependiente: Exportación	Análisis de mercado	Selección de Incoterms	14G	X		X		X		X			
	DFI	Medio de transporte	15G	X		X		X		X			

Grado, Nombre y Firma del jurado:

Dr. Juan Amílcar Villanueva Calderón

Juan Amílcar Villanueva Calderón

DNI: 41400923

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 13

Guía de entrevista para el Gerente.

**UNIVERSIDAD**
SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PREGUNTAS PARA EL GERENTE:

1. ¿Coméntenos sobre la historia financiera de la empresa?
2. ¿Cuáles son sus principales competidores potenciales en el rubro del café?
3. ¿Qué acciones están realizando para lograr los objetivos estratégicos de la empresa?
4. ¿De qué manera busca diferenciar su producto de otros en el mercado?
5. ¿Cuáles son los factores que influyen en el precio de exportación de café?
6. ¿Cuáles son los canales de distribución y comercialización que utilizan para vender su producto?
7. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para vender su producto?
8. ¿De qué manera se están cumpliendo los objetivos operacionales de la empresa?
9. ¿Cuáles son las actividades previas que realizan antes del acopio de café?
10. ¿Cuál es la capacidad de oferta que tiene la empresa para la exportación de café en grano verde?
11. ¿Cuáles son las estrategias que aplica la empresa para motivar al personal?
12. ¿Cuál es el método de proyección de ventas que utilizan?
13. ¿Cuál es el método de costeo que utilizan?
14. ¿Qué Incoterms considera usted que mejor se adapta para las exportaciones de café en grano verde?
15. ¿Por qué considera que el medio de transporte marítimo es el más utilizado para la exportación de café en grano verde?

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 14

Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el experto).

VARIABLE		DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN				
					Relación entre:												
					VARIABLE Y DIMENSIÓN		DIMENSIÓN E INDICADOR		INDICADOR E ÍTEM		ÍTEM Y OPCIÓN RESPUESTA						
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO										
Variable Independiente: Plan de negocios	Descripción de la empresa	Descripción del producto	1E	X		X		X		X							
	Análisis de la industria	Empresas exportadoras de café	2E	X		X		X		X							
		Proveedores de café	3E	X		X		X		X							
	Planeamiento estratégico	Estrategia de la empresa	4E	X		X		X		X							
	Plan de marketing	Producto	5E	X		X		X		X							
		Precio	6E	X		X		X		X							
		Plaza	7E	X		X		X		X							
	Plan de operaciones	Actividades previas al inicio de producción	8E	X		X		X		X							
		Proceso de producción	9E	X		X		X		X							
	Plan financiero	Análisis de costos	10E	X		X		X		X							
Variable Dependiente: Exportación	Análisis de mercado	Modalidad de exportación	11E	X		X		X		X							
		Selección de Incoterms	12E	X		X		X		X							
	DFI	Modalidad de pago	13E	X		X		X		X							
		Medio de transporte	14E	X		X		X		X							
		Documentos comerciales	15E	X		X		X		X							
	Manejo documentario	Documentos financieros y aduaneros	15E	X		X		X		X							
		Documentos de transporte	15E	X		X		X		X							

Grado, Nombre y Firma del jurado:

Jr. Juan Amílcar Villanueva Calderón



DNI. 41400923

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 15

Guía de entrevista para el Experto.

 **UNIVERSIDAD**
SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PREGUNTAS PARA EL EXPERTO:

1. ¿Qué características hace que el café peruano tenga un potencial exportador en el mundo?
2. ¿Cuáles son las principales empresas peruanas exportadoras de café en grano verde que usted conoce?
3. ¿Qué proveedores de materia prima y materiales para la exportación de café en grano verde usted conoce?
4. ¿Cómo debe desenvolverse una empresa para alcanzar sus objetivos propuestos y responder a su competencia?
5. ¿Qué características considera usted que debe tener el café en grano verde para ser aceptado en el mercado alemán?
6. ¿Cómo determinó el precio que estaría dispuesto a pagar el mercado por mi producto?
7. ¿Cuál considera que es el canal de distribución más óptimo para la exportación de café en grano verde?
8. En base a las actividades previas al inicio de producción, ¿Cuál considera que es la actividad con mayor predominio para la exportación de café en grano verde?
9. ¿Cuáles son las operaciones necesarias para un adecuado proceso productivo de café en grano verde?
10. En base a su experiencia ¿Cuáles son las facilidades de acceso que tienen los pequeños productores para adquirir un financiamiento?
11. ¿Cuál es la modalidad de exportación más adecuada para café en grano verde?
12. Para la exportación de café en grano verde, ¿Cuáles son los Incoterms que usted recomendaría para trabajar?
13. ¿Con qué modalidad de pago es recomendable trabajar si recién se ha ingresado al mercado internacional?
14. ¿Por qué considera que el medio de transporte marítimo es el más utilizado para la exportación de café en grano verde?
15. Para el mercado de Alemania, ¿Cuáles son los documentos adicionales para la exportación de café en grano verde?

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 16

Solicitud de validación del instrumento.

	UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN	FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Solicitud		
<p>Estimado (a) señor (a): José Alberto García Araujo</p>		
<p>Motiva la presente el solicitar su valiosa colaboración en la revisión del instrumento anexo, el cual tiene como objetivo de obtener la validación de contenido del instrumento de investigación: Entrevista, que se aplicará para el desarrollo de la tesis con fines de titulación, denominada "Plan de negocio para la exportación de café en grano verde de la Asociación Sierra Verde al país de Alemania, 2022 – 2024"</p>		
<p>Acudo a usted debido a sus conocimientos y experiencias en la materia, los cuales aportarían una útil y completa información para la culminación exitosa de este trabajo de investigación.</p>		
<p>Gracias por su valioso aporte y participación.</p>		
<p>Atentamente,</p>		
		
Diego Alonso Chanamé Mendoza		Jheraldi Janine Torres García

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 17

Cartilla de validez de contenido del instrumento para el Gerente General.

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN		FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES	
CARTILLA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO			
<input type="checkbox"/>			
DATOS DEL INSTRUMENTO			
Nombre del instrumento:	Entrevista		
Objetivo:	Recolección de datos		
Dirigido a:	Gerente General de la Asociación Sierra Verde		
JUEZ EXPERTO			
Apellidos y Nombres:	GARCÍA ARAUJO JOSÉ ALBERTO		
Documento de Identidad:	18032333		
Grado Académico:	MAGISTER		
Especialidad:	FINANZAS		
Experiencia Profesional (años):	20 AÑOS		
JUICIO DE APLICABILIDAD			
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable	
X			
Sugerencia:			
<input type="checkbox"/>			
			
..... Magister, José Alberto García Araujo			

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 18

Cartilla de validez de contenido del instrumento para los Expertos en exportación de café.

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN			FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARTILLA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO			
DATOS DEL INSTRUMENTO			
Nombre del instrumento:	Entrevista		
Objetivo:	Recolección de datos		
Dirigido a:	Expertos en la exportación de café		
JUEZ EXPERTO			
Apellidos y Nombres:	GARCÍA ARAUJO JOSÉ ALBERTO		
Documento de Identidad:	18032333		
Grado Académico:	MAGISTER		
Especialidad:	FINANZAS		
Experiencia Profesional (años):	20 AÑOS		
JUICIO DE APLICABILIDAD			
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable	
X			
Sugerencia:			
			
..... Magister, José Alberto García Araujo			

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 19

Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el Gerente).

VARIABLE		DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACION		
					Relación entre:								
					VARIABLE Y DIMENSIÓN		DIMENSIÓN E INDICADOR		INDICADOR E ÍTEM			ÍTEM Y OPCIÓN RESPUESTA	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
Variable independiente: Plan de negocios	Descripción de la empresa	Historia financiera de la empresa	1G	x		x		x		x			
	Análisis de la industria	Competidores potenciales	2G	x		x		x		x			
	Planeamiento estratégico	Objetivos estratégicos	3G	x		x		x		x			
	Plan de marketing	Producto		4G	x		x		x		x		
		Precio		5G	x		x		x		x		
		Plaza		6G	x		x		x		x		
		Promoción		7G	x		x		x		x		
	Plan de operaciones	Objetivos de operaciones		8G	x		x		x		x		
		Actividades previas al inicio de producción		9G	x		x		x		x		
		Proceso de producción		10G	x		x		x		x		
Plan de recursos humanos	Estrategias de motivación y desarrollo personal	11G	x		x		x		x				
Plan financiero	Plan de ventas		12G	x		x		x		x			
	Análisis de costos		13G	x		x		x		x			
Variable Dependiente: Exportación	Análisis de mercado	Selección de Incoterms	14G	x		x		x		x			
	DFI	Medio de transporte	15G	x		x		x		x			

Magister, José Alberto García Araujo



Nota. Elaboración propia.

Ilustración 20

Guía de entrevista para el Gerente.

 **UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PREGUNTAS PARA EL GERENTE:

1. ¿Coméntenos sobre la historia financiera de la empresa?
2. ¿Cuáles son sus principales competidores potenciales en el rubro del café?
3. ¿Qué acciones están realizando para lograr los objetivos estratégicos de la empresa?
4. ¿De qué manera busca diferenciar su producto de otros en el mercado?
5. ¿Cuáles son los factores que influyen en el precio de exportación de café?
6. ¿Cuáles son los canales de distribución y comercialización que utilizan para vender su producto?
7. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para vender su producto?
8. ¿De qué manera se están cumpliendo los objetivos operacionales de la empresa?
9. ¿Cuáles son las actividades previas que realizan antes del acopio de café?
10. ¿Cuál es la capacidad de oferta que tiene la empresa para la exportación de café en grano verde?
11. ¿Cuáles son las estrategias que aplica la empresa para motivar al personal?
12. ¿Cuál es el método de proyección de ventas que utilizan?
13. ¿Cuál es el método de costeo que utilizan?
14. ¿Qué Incoterms considera usted que mejor se adapta para las exportaciones de café en grano verde?
15. ¿Por qué considera que el medio de transporte marítimo es el más utilizado para la exportación de café en grano verde?

Ilustración 21

Criterio de evaluación (Operacionalización de variable para el experto).

VARIABLE		DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN
					Relación entre:								
					VARIABLE Y DIMENSIÓN		DIMENSIÓN E INDICADOR		INDICADOR E ÍTEM		ÍTEM Y OPCIÓN RESPUESTA		
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
Variable independiente: Plan de negocios	Descripción de la empresa	Descripción del producto	1E	x		x		x		x			
	Análisis de la industria	Empresas exportadoras de café	2E	x		x		x		x			
		Proveedores de café	3E	x		x		x		x			
	Planeamiento estratégico	Estrategia de la empresa	4E	x		x		x		x			
	Plan de marketing	Producto	5E	x		x		x		x			
		Precio	6E	x		x		x		x			
		Plaza	7E	x		x		x		x			
	Plan de operaciones	Actividades previas al inicio de producción	8E	x		x		x		x			
		Proceso de producción	9E	x		x		x		x			
	Plan financiero	Análisis de costos	10E	x		x		x		x			
Variable Dependiente: Exportación	Análisis de mercado	Modalidad de exportación	11E	x		x		x		x			
		Selección de Incoterms	12E	x		x		x		x			
	DFI	Modalidad de pago	13E	x		x		x		x			
		Medio de transporte	14E	x		x		x		x			
	Manejo documentario	Documentos comerciales	15E	x		x		x		x			
		Documentos financieros y aduaneros	15E	x		x		x		x			
	Documentos de transporte	15E	x		x		x		x				

Magister, José Alberto García Araujo



Nota. Elaboración propia.

Ilustración 22

Guía de entrevista para el Experto.

 **UNIVERSIDAD**
SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PREGUNTAS PARA EL EXPERTO:

1. ¿Qué características hace que el café peruano tenga un potencial exportador en el mundo?
2. ¿Cuáles son las principales empresas peruanas exportadoras de café en grano verde que usted conoce?
3. ¿Qué proveedores de materia prima y materiales para la exportación de café en grano verde usted conoce?
4. ¿Cómo debe desenvolverse una empresa para alcanzar sus objetivos propuestos y responder a su competencia?
5. ¿Qué características considera usted que debe tener el café en grano verde para ser aceptado en el mercado alemán?
6. ¿Cómo determinó el precio que estaría dispuesto a pagar el mercado por mi producto?
7. ¿Cuál considera que es el canal de distribución más óptimo para la exportación de café en grano verde?
8. En base a las actividades previas al inicio de producción, ¿Cuál considera que es la actividad con mayor predominio para la exportación de café en grano verde?
9. ¿Cuáles son las operaciones necesarias para un adecuado proceso productivo de café en grano verde?
10. En base a su experiencia ¿Cuáles son las facilidades de acceso que tienen los pequeños productores para adquirir un financiamiento?
11. ¿Cuál es la modalidad de exportación más adecuada para café en grano verde?
12. Para la exportación de café en grano verde, ¿Cuáles son los Incoterms que usted recomendaría para trabajar?
13. ¿Con qué modalidad de pago es recomendable trabajar si recién se ha ingresado al mercado internacional?
14. ¿Por qué considera que el medio de transporte marítimo es el más utilizado para la exportación de café en grano verde?
15. Para el mercado de Alemania, ¿Cuáles son los documentos adicionales para la exportación de café en grano verde?

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 23

Acta de revisión de similitud de la investigación.

<p style="text-align: center;"> Universidad Señor de Sipán</p> <p style="text-align: center;">ACTA DE REVISIÓN DE SIMILITUD DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>Yo Calanchez Urribarri, Africa del Valle docente del curso de Investigación II del Programa de Estudios de Negocios Internacionales y revisor de la investigación del (los) estudiante(s), Diego Alonso Chanamé Mendoza y Jheraldi Janine Torres García, titulada:</p> <p style="text-align: center;">Plan de Negocio para la exportación de café en grano verde de la Asociación Sierra Verde a Alemania, 2022 - 2024</p> <p>Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 16%, verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN. Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva sobre índice de similitud de los productos académicos y de investigación en la Universidad Señor de Sipán S.A.C., aprobada mediante Resolución de Directorio N° 145-2022/PD-USS</p> <p style="text-align: right;">Pimentel, 15 de diciembre de 2022</p> <p style="text-align: center;"></p> <hr/> <p style="text-align: center;">Dra. Africa del Valle Calanchez Urribarri</p> <p style="text-align: center;">DNI N° 067428120</p>

Nota. Elaboración propia.

NOMBRE DEL TRABAJO

TESIS.docx

AUTOR

Diego Alonso Chanamé Mendoza

RECuento DE PALABRAS

26564 Words

RECuento DE CARACTERES

139276 Characters

RECuento DE PÁGINAS

131 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.8MB

FECHA DE ENTREGA

Jun 30, 2023 4:54 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jun 30, 2023 4:55 PM GMT-5

● **16% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado