



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**TESIS
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA
COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO,
2017-2022.**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Autor:

Llatas Gordillo Yamily

Asesor:

Mg. Carrión Mezones Jean Michell

Línea de Investigación:

Logística y Comercio Internacional

**Pimentel – Perú
2018**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN
DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA
COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO,
2017-2022”**

Aprobación de tesis

Mg. Jean Michell Carrion Mezones

Asesor metodólogo

Presidente del Jurado de Tesis

Secretario del Jurado de Tesis

Vocal del Jurado de Tesis

Dedicatoria

En primer lugar a Dios, por bendecirme y brindarme las fuerzas, sabiduría y coraje para tomar las decisiones que me ayudan a construir mi camino personal y profesional, permitiéndome alcanzar mis objetivos, metas y sueños.

A mis padres, Felipe Llatas Rojas y Cleotilde Gordillo Salas, por ser mis guías en este camino, quienes me brindaron su apoyo y confianza incondicional, quienes me alentaron para lograr con éxito la culminación de esta meta. Es dedicado especialmente a ellos por el amor, sacrificio y apoyo que me brindan día a día.

A mis hermanos, Lely Llatas Gordillo, Eduar Llatas Ramírez, Karin Llatas Gordillo, Edson Llatas Gordillo; por siempre brindarme su apoyo y estar a mi lado, además de su amor que ha sido muy importante para todo este proceso de preparación.

A mis amigos por el apoyo incondicional que me brindaron en todo este proceso y por todo el cariño y sobre todo la amistad que nunca faltó.

Los amo y gracias a todos.

Yamily Llatas Gordillo

Agradecimiento

A Dios por guiarme y protegerme en todo momento en cada paso que decido dar en la vida, gracias a él que me ha permitido alcanzar una de mis mayores metas.

A mi asesor, Mg. Carrión Mezones Jean Michell, por compartir sus conocimientos, brindando lo mejor de sí en todo este proceso, además de su respeto y consideración.

Ing. Walter Elmer Carrero Tantalean, gerente de la Cooperativa Agraria Ilucan, por brindarme la información que necesite para la culminación de esta investigación.

A mi familia por siempre alentarme para culminar uno de mis sueños más anhelados.

A mis amigos y profesores de la Universidad Señor de Sipan, que a lo largo de estos años me han impartido sus conocimientos para formarme como profesional.

Los amo y gracias a todos.

Yamily Llatas Gordillo.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022

BUSINESS PLAN FOR THE EXPORT OF COFFE TO THE GERMANY MARKET IN THE COPERATIVE ILUCAN, CUTERVO, 2017 – 2022

Yamily Llatas Gordillo¹

Resumen

La investigación tuvo como principal objetivo determinar como un plan de negocios facilita la exportación de café al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Ilucan, Cutervo, 2017-2022. Como formulación del problema se tuvo: ¿De qué manera un plan de negocios permite exportar café al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Ilucan? El tipo de investigación utilizado tiene un enfoque descriptivo – propositivo, debido a que se buscó detallar los aspectos más relevantes dentro de la Cooperativa y del mercado meta para concluir elaborando un plan de negocios para la exportación de café al mercado de Alemania. Se decidió tomar como muestra al gerente de la cooperativa, teniendo como criterios de inclusión el conocimiento que este posee en temas de la producción y comercialización del café. Por otro lado también se ha tomado como muestra a 6 personas residentes en Alemania. Con el fin de obtener mayor información acerca de cooperativas exportadoras de café se realizó una entrevista a 5 representantes de las mismas que pertenece a este rubro y finalmente, se ha tomado como muestra a 5 especialistas en el área de comercio exterior con conocimiento de café y del comportamiento del mercado alemán. Como conclusión principal de la propuesta fue que un plan de negocios permite la exportación de café en grano oro verde hacia el mercado de Alemania. Para este estudio se tomó como referencia la estructura del plan de negocios de la autora Karen Weinberger en su libro; Plan de Negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. En el cual entre las partes más relevantes destaca la descripción de la empresa, descripción de la competencia, estrategias de marketing y un modelo financiero, para determinar la factibilidad de la exportación de café, como está plasmado en la investigación.

Palabras clave:

Alemania, café, exportación, Plan de negocios.

¹ Adscrita a la Escuela Académica profesional de Negocios Internacionales, Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email: lgordilloyamil@crece.uss.edu.pe Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5544-6462>

BUSINESS PLAN FOR THE EXPORT OF COFFE TO THE GERMANY MARKET IN THE COPERATIVE ILUCAN, CUTERVO, 2017 – 2022

Abstrac

The main objective of the research was to determine how a business plan facilitates the export of coffee to the German market of Cooperativa Agraria Ilucan, Cutervo, 2017-2022. As a formulation of the problem, we had: In what way does a business plan allow coffee to be exported to the German market of the Cooperativa Agraria Ilucan? The type of research used has a descriptive - proactive approach, because it sought to detail the most relevant aspects within the Cooperative and the target market to conclude by drawing up a business plan for the export of coffee to the German market. It was decided to take as sample the manager of the cooperative, having as criteria of inclusion the knowledge that this one possesses in subjects of the production and commercialization of the coffee. On the other hand, 6 people living in Germany have also been taken as a sample. In order to obtain more information about cooperatives exporting coffee, an interview was conducted with 5 representatives of the same that belong to this area and finally, it has been taken as sample to 5 specialists in the area of foreign trade with knowledge of coffee and of the behavior of the German market. The main conclusion of the proposal was that a business plan allows the export of coffee beans in green gold to the German market. For this study, the structure of the business plan of author Karen Weinberger was taken as reference in her book; Business Plan tool to evaluate the viability of a business. In which among the most relevant parts stands out the description of the company, description of the competition, marketing strategies and a financial model, to determine the feasibility of exporting coffee, as reflected in the research.

Keywords:

Business plan, Coffee, export, Germany.

INDICE

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática.....	1
<i>1.1.1. A nivel Internacional.....</i>	<i>1</i>
<i>1.1.2. A nivel Nacional.....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.3. A nivel Local.....</i>	<i>5</i>
1.2. Trabajos previos.....	7
<i>1.2.1. A nivel internacional.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2. A nivel nacional.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.3. A nivel local.....</i>	<i>8</i>
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	9
<i>1.3.1. Plan de negocios.....</i>	<i>9</i>
<i>1.3.2. Exportación</i>	<i>16</i>
<i>1.3.3. Café.....</i>	<i>23</i>
1.4. Formulación del problema	24
1.5. Justificación es importancia del estudio.....	24
1.6. Hipótesis	25
1.7. Objetivos	25
<i>1.7.1. General</i>	<i>25</i>
<i>1.7.2. Específicos</i>	<i>25</i>
II. MATERIAL Y MÉTODOS.....	28
2.1. Enfoque, Tipo, diseño, y métodos de la investigación.....	28
<i>2.1.1. Enfoque de la investigación</i>	<i>28</i>
<i>2.1.2. Tipo de investigación.....</i>	<i>28</i>
<i>2.1.3. Diseño de la investigación.....</i>	<i>28</i>
<i>2.1.4. Métodos de investigación</i>	<i>29</i>
2.2. Población y muestra	30
<i>2.2.1. Población</i>	<i>30</i>
<i>2.2.2. Muestra</i>	<i>31</i>
2.3. Variables, operacionalización.	32
<i>2.3.1. Variable 1.....</i>	<i>32</i>
<i>2.3.2. Variable 2.....</i>	<i>32</i>
<i>2.3.4. operacionalización.....</i>	<i>33</i>

2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	35
2.4.1.	<i>Técnicas</i>	35
2.4.2.	<i>Instrumentos de recolección de datos</i>	35
2.4.3.	<i>Validez y confiabilidad</i>	35
2.5.	Procedimientos de análisis de datos.....	36
2.6.	Aspectos éticos	36
2.7.	Criterios de rigor científico	37
III.	RESULTADOS.....	40
3.1.	Tablas y figuras	40
3.1.1.	<i>Diagnóstico situacional de la cooperativa Agraria Ilucan de Cutervo</i>	40
3.1.2.	<i>Analizar la capacidad exportadora de la Cooperativa Agraria Ilucan y de su competencia.</i>	47
3.1.3.	<i>Estudio del mercado de Alemania para la exportación de café de la Cooperativa Agraria Ilucan.</i>	60
3.1.4.	<i>Diseño de una propuesta de plan de negocios para la exportación de café de la cooperativa Agraria Ilucan, Cutervo al mercado de Alemania.</i>	92
3.2.	Discusión de resultados	93
3.3.	Propuesta	97
3.3.1.	<i>Resumen ejecutivo</i>	97
3.3.2.	<i>Descripción de la empresa</i>	97
3.3.3.	<i>Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.</i> 107	
3.3.4.	<i>Planeamiento estratégico</i>	109
3.3.5.	<i>Estrategias de marketing</i>	111
3.3.6.	<i>Análisis de la infraestructura</i>	119
3.3.7.	<i>Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa</i>	120
3.3.8.	<i>Modelo financiero</i>	122
3.3.9.	<i>Evaluación financiera</i>	143
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
	REFERENCIAS	149
	ANEXOS	152
	ANEXO N° 1. Encuesta en línea a potenciales clientes alemanes	152
	ANEXO N°2. Fotos con los socios de la cooperativa Ilucan	156
	ANEXO N°3. Matriz de consistencia.....	157
	ANEXO N°4. Validación de expertos	159

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de un plan de negocios	11
Tabla 3. Relación de los 5 representantes de cooperativas exportadoras de café ubicadas en la región Nor amazónica.	49
Tabla 4. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa exportando café desde que se fundó?.....	51
Tabla 5. ¿En qué temporadas (meses) exporta café? ¿O exporta todo el año?.....	51
Tabla 6. ¿Qué características posee su producto (café) que lo diferencie de su competencia?.....	52
Tabla 7. ¿Cuáles son las variedades de café que exporta?	52
Tabla 8. ¿Cuáles son las presentaciones de café que exporta?.....	53
Tabla 9. ¿Cuáles son los principales mercados a los que exporta su café?	53
Tabla 10. ¿Qué es lo que usualmente requieren los importadores para comprarle su café?	54
Tabla 11. ¿Cuál es el tiempo de preparación del café desde su llegada a planta hasta que este está listo para ser exportado?.....	54
Tabla 12. ¿Cuál es su capacidad de procesamiento? ¿Tienen almacenes propios? ¿Terciarizan el procesamiento del café? Sí terciarizan, ¿Cuánto les cuesta?.....	55
Tabla 13. ¿Cuál es el proceso logístico que se lleva a cabo en la exportación de café?	55
Tabla 14. ¿Cuántos quintales de café ingresan en un contenedor?	56
Tabla 15. ¿Cuántos contenedores de café envía por campaña?.....	57
Tabla 16. ¿Cuáles son los costos que incurren en el proceso de exportación?.....	57
Tabla 17. ¿Qué certificaciones tiene el café que exporta?	58
Tabla 18. ¿Cuáles son las certificaciones que exige cada país al que la empresa exporta?	59
Tabla 19. ¿Ha participado la empresa en alguna feria internacional? ¿En cuál?	59
Tabla 20. ¿Cuál es el canal de distribución más utilizado por su empresa según el mercado al que exporta?	60
Tabla 21. <i>Importaciones a nivel mundial de café para la partida 0901119000 en los últimos 5 Años</i>	60
Tabla 22. Exportaciones a nivel mundial de café de la partida 0901119000	61
Tabla 23. Estructura de la población de Alemania por edades.....	62
Tabla 24. Porcentaje de las edades en el país de Alemania.....	63
Tabla 25. Principales variables económicas de Alemania.....	64
Tabla 26. Indicadores Doing Business de Alemania comparado con otros países.....	65
Tabla 27. Intercambio comercial de Alemania con el mundo	66
Tabla 28. Barreras arancelarias para el ingreso de la partida 0901119000 al mercado de Alemania.	67
Tabla 29. Principales Certificaciones y Estándares solicitados en Alemania.	67
Tabla 30. Sexo de las personas encuestadas.....	70
Tabla 31. Edad de las personas encuestadas	71
Tabla 32. Consumo de café de los encuestados	72
Tabla 33. Características del café que más aprecia el consumidor alemán	73
Tabla 34. <i>Tipo de café que consumen los alemanes</i>	74
Tabla 35. Frecuencia de consumo de café en los alemanes	75
Tabla 36. Lugares donde el consumidor alemán adquiere café.....	76
Tabla 37. <i>Lugares en donde el consumidor alemán consume café</i>	77
Tabla 38. Medios de comunicación a través de los cuales los consumidores	78
Tabla 39. Población de las principales ciudades metropolitanas de Alemania	80
Tabla 40. Información acerca de los expertos en comercio exterior entrevistados para el desarrollo de la investigación.....	82

Tabla 41. ¿Cuál es la situación actual del café en el Perú y en los principales países productores?	83
Tabla 42. ¿Cuáles son los principales países consumidores de café? ¿Por qué?	84
Tabla 43. ¿Qué ventajas considera usted que posee el café peruano en el mercado europeo?	85
Tabla 44. ¿Según su experiencia qué tipo de características debe tener el café para ser requerido en el mercado alemán?	86
Tabla 45. ¿De acuerdo a su criterio cuáles considera usted como principales estrategias para la promoción del café en el mercado de Alemania?	86
Tabla 46. Según su criterio. ¿En qué establecimientos está acostumbrado el consumidor alemán a adquirir café? ¿Por qué?	87
Tabla 47. ¿Qué factores considera usted que inciden en la fijación de precios para el café en el mercado internacional?	87
Tabla 48. ¿De acuerdo a su experiencia qué tipo de exportación recomendaría a la cooperativa Ilucan en su ingreso en el mercado internacional? ¿Exportación directa o exportación indirecta? ¿Por qué?	88
Tabla 49. ¿Qué certificaciones internacionales exige el mercado de Alemania para el café? .	89
Tabla 50. ¿Qué ferias internacionales relacionadas al café se llevan a cabo en Europa?	89
Tabla 51. ¿Cuál es el tipo de envase, empaque y embalaje que usted recomienda para la exportación de café?	90
Tabla 52. ¿Qué canal de distribución recomienda usted para ingresar al mercado de Alemania? ¿Por qué?	90
Tabla 53. ¿Qué documentos son necesarios en la exportación de café hacia Alemania?	91
Tabla 54. ¿Cuál es el tipo de contenedor más utilizado en la exportación de café? ¿Por qué?	91
Tabla 55. ¿Cuál es el medio de transporte más adecuado para la exportación de café especial y convencional?	91
Tabla 56. ¿Con su experiencia en promedio cuantos contenedores cree que envía una mediana empresa, gran empresa, cooperativas, fincas?	92
Tabla 57. Dirigentes de la Cooperativa ILUCAN elegidos en Asamblea de Constitución realizada el 02 de Febrero de 2016.	98
Tabla 58. Aspectos legales y tributarios de la cooperativa Ilucan	99
Tabla 59. Principales empresas exportadoras al mes de mayo del 2018 para el café verde en grano	102
Tabla 60. Estado de ganancias y pérdidas 2017, cooperativa agraria Ilucan	104
Tabla 61. Organigrama de la Cooperativa Agraria Ilucan	105
Tabla 62. Consejo de administración de la cooperativa Ilucan	106
Tabla 63. Consejo de vigilancia de la cooperativa Ilucan	106
Tabla 64. Comité de educación de la cooperativa Ilucan	106
Tabla 65. Comité electoral de la cooperativa Ilucan	107
Tabla 66. Principales empresas peruanas exportadoras, según la partida 0901119000	107
Tabla 67. Principales Productores de café en los últimos cinco años, cantidad expresada en miles de sacos de 60 kg.	108
Tabla 68. Ranking mundial de países exportadores de café según partida arancelaria 0901119000.	109
Tabla 69. Análisis FODA de la cooperativa Ilucan	109
Tabla 70. Ficha técnica del café en grano oro verde	111
Tabla 71. Partida arancelaria del café	111
Tabla 72. Canales de distribución	115
Tabla 73. Costo por quintal de café	117

Tabla 74. Principales ferias nacionales	118
Tabla 75. Principales ferias en Alemania	119
Tabla 76. Activos tangibles	122
Tabla 77. Activos intangibles.....	122
Tabla 78. Programa de producción.....	123
Tabla 79. Capital de trabajo	124
Tabla 80. Total del capital del trabajo.....	124
Tabla 81. Estructura del préstamo.....	125
Tabla 82. Amortización e interés generados por el préstamo.....	125
Tabla 83. Depreciación y amortización.....	125
Tabla 84. Depreciación y amortización de intangibles	126
Tabla 85. Punto de equilibrio para el año 2017.....	127
Tabla 86. Costo fijo para el año 2018	128
Tabla 87. Punto de equilibrio para el año 2019	129
Tabla 88. Punto de equilibrio para el año 2020.....	130
Tabla 89. Punto de equilibrio para el año 2022.....	131
Tabla 90. Gastos de personal mano de obra directa	132
Tabla 91. Gastos de personal mano de obra indirecta	133
Tabla 92. Gastos de ventas.....	133
Tabla 93. Otros gastos administrativos	135
Tabla 94. Flujo de caja Moderado.....	135
Tabla 95. Flujo de caja pesimista	137
Tabla 96. Flujo de caja optimista	139
Tabla 97. Balance General	141
Tabla 98. Balance General	142
Tabla 99. Indicadores de rentabilidad económicos	143
Tabla 100. Indicadores de rentabilidad financieros.....	144

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fortalezas de la cooperativa agraria Ilucan.....	42
Figura 2. Oportunidades de la cooperativa agraria Ilucan	43
Figura 3. Debilidades de la cooperativa agraria Ilucan.....	43
Figura 4. Amenazas de la cooperativa agraria Ilucan	44
Figura 5. Tiempo que llevan exportando las empresas entrevistadas	50
Figura 6. Comparación de certificaciones entre las cooperativas a las que se realizó la entrevista.	58
Figura 7. Estructura de la población de Alemania por edades	63
Figura 8. Porcentaje de la población de Alemania.....	63
Figura 9. Ubicación de Alemania.....	64
Figura 10. Requisitos fitosanitarios de exportación para el café en oro verde.....	69
Figura 11. Sexo de las personas entrevistadas	71
Figura 12. Edad de las personas encuestadas.....	72
Figura 13. Personas encuestadas que consumen café	73
Figura 14. Características del café que aprecian los consumidores alemanes	74
Figura 15. Tipo de café que consumen los consumidores alemanes.....	75
Figura 16. Frecuencia con la que consume café.....	76
Figura 17. Lugares donde compra café.....	77
Figura 18. Lugares en los que consume café	78
Figura 19. Medio por el que le gustaría conocer más productos.....	79
Figura 20. Envases de sacos de yute para el café.....	114
Figura 21. Envases en bolsas Grainpro	114
Figura 22. Nuevo organigrama de la Cooperativa Agraria Ilucan.	121
Figura 23. Reunión con algunos socios de la cooperativa	156
Figura 24. Instalaciones de uno de los almacenes de la cooperativa agraria Ilucan.....	156
Figura 25. Cafetos de cooperativa.....	156
Figura 26. Reunión con los socios	156

CAPÍTULO: I

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El café es un ingrediente presente en las dietas de millones de personas a nivel mundial, esto conlleva a ser consumido en pequeñas o elevadas cantidades, todo dependiendo del gusto que las personas le tienen a este producto. Se conoce que los países que consumen mayor cantidad de café son los de Europa y de Estados Unidos, en Latinoamérica el panorama es totalmente diferente, a pesar que varios países como Brasil, Colombia, México, tienen como principal actividad la producción y comercialización, no existe mucho consumo per cápita, colocando solo a Brasil como el país que más consume café entre los latinos.

El Perú a lo largo de los años ha venido evolucionando en las exportaciones de café y ha demostrado que puede hacerle competencia a países como Colombia y Brasil pioneros en Sudamérica por dedicarse a la producción y exportación de este producto, la evolución del café peruano indica que el país tiene la capacidad de ofrecer un grano de calidad al mundo.

El cultivo de café en el país combate de manera efectiva la pobreza en varias zonas rurales, donde la carencia de conocimientos por parte de los productores no permite que puedan conquistar mercados internacionales. Con la propuesta de planes de negocio se brinda una solución a este problema para que se pueda impulsar el despegue comercial de las pequeñas empresas. Por otro lado, el café es un producto que colabora para que no se desarrolle el cultivo de la hoja de coca, aportando de una u otra manera al desarrollo social y económico en el país.

1.1.1. A nivel Internacional

El café brinda beneficios para la salud y sobre todo el mayor beneficio que ofrece y por el cual es más adquirido es por el poder energético que brinda. La comercialización de café está presente en los cinco continentes y es disfrutado por millones de personas alrededor del mundo.

Según la Federación Europea del Café (2017) en su portal web afirma que: El café debido a su gran demanda se cultiva en alrededor de más de 70 países productores de café. Pero solo algunos de ellos figuran dentro de los mayores productores a nivel mundial, debido a que tienen la suerte de contar con un clima tropical, esencial para que los cafetos se desarrollen con todas las condiciones climatológicas. Entre los países que se destacan se encuentra Brasil como el mayor productor y el segundo país más consumidor de café, seguido de Vietnam, Honduras. El sector cafetero del primer país es más de cinco millones de personas y contribuye con el 40% de la demanda total del mercado del café en el mundo. Vietnam se encuentra en el segundo lugar y representa el 16% de la demanda, además de ser el principal productor de la variedad de Robusta. La producción de café en Vietnam crea empleos para más de 1 millón de trabajadores. Por otro lado se tiene a Etiopía como el mayor productor de café en el continente africano y el mercado de UE es su principal destino representando el 60% de las ventas, además alrededor de 1,2 millones de pequeños agricultores de Etiopía se dedican a más del 90% de la producción. En los países donde se cultiva el café la mayoría de casos los productores y cooperativas no comercializan su producción a un mercado extranjero por la falta de recurso económico y esto es aprovechado por empresas que cuentan con conocimientos acerca del proceso de exportación. La necesidad de un plan de negocio para realizar la exportación de café en la gran mayoría de cooperativas contribuiría a su desarrollo y competitividad en el mercado internacional.

Según la Organización Internacional del Café (2017), en una publicación titulada: El mercado se vuelve negativo con el descenso de los precios del Robusta, informa que: en promedio el precio indicativo compuesto por la OIC en el mes de noviembre de año 2017 fue de 117,26 centavos de dólar, por libra, una disminución del 2,3% en relación al mes anterior. Como si no fuera suficiente la mayor disminución se dio para la variedad más comercializada como lo es la variedad Robusta, cuyo promedio para el mes de noviembre llegó a 91,33 centavos y tuvo una caída del 7,2%. Por otro lado las exportaciones de la variedad Arábica fueron un 9,9% más bajas, de 5,7 millones de sacos. Como muestra esta noticia la producción de algunos países de América Central y México se recuperó parcialmente del brote de roya de

estos años atrás que afecto a la gran mayoría de grandes productores a nivel mundial. Entre los países que se recuperaron más rápido ante la plaga se encuentra Honduras y Nicaragua quienes sobrepasaron el volumen de producción alcanzado antes del brote. Por otro lado la disminución del precio del café afecta de manera muy significativa a los productores, y exportadores en todo el mundo, es por eso que es necesario que cada organización tenga algún plan de contingencia ante este tipo de eventualidades.

En Latinoamérica y Centroamérica se encuentran países que tienen como una de sus principales actividades la comercialización de café, esto contribuye a que los países latinos sobresalgan en el mercado de internacional, en este caso no es la excepción el país centroamericano de Honduras, quien se ha ganado un puesto dentro del mercado del café debido a un incremento en sus exportaciones. Si bien es cierto que los países en vías de desarrollo están conquistando cada vez mayores mercados, también se sabe que existen limitaciones para los pequeños empresarios, muchas veces el gobierno no les brinda la asesoría necesaria para su despegue comercial. Es por eso que se requieren de herramientas como un plan de negocios, el cual les va a servir de guía para incursionar en el mercado, ya sea nacional o internacional.

1.1.2. A nivel Nacional

Según la Junta Nacional de Café (2017) informó que: las exportaciones de café entre enero y agosto del 2017 sumaron 308 millones de dólares por embarques de 2 millones 369 mil quintales, esto demuestra que el Perú crece cada año en exportaciones en este sector, incrementando el volumen de cosechas lo que genera un mayor ingreso económico para cada una de las familias que se dedican exclusivamente al cultivo de este producto. El reporte menciona que según los reportes de la Superintendencia Nacional de Aduanas y SUNAT, el precio promedio del quintal de café vendido en los primeros ocho meses de 2017, fue de 130 dólares. Se informó también que las divisas en ese sector crecieron, 2,27% a lo registrado en el mismo período del año anterior, que llegaron a 301 millones de dólares, mientras que, en términos de volumen, el incremento en este año es de 7.82%, en relación con el año pasado, que fueron 2 millones 197 mil 216 quintales.

Quispe (2017) en un artículo publicado en el diario La República en el mes de octubre de nombre Empresarios holandeses pagan precios competitivos por cafés de Chanchamayo informa que: los primeros días de octubre se realizó la subasta internacional de finos cafés Sanchirio 2017 en el distrito de San Luis de Shuaro de la provincia de Chanchamayo, lugar donde el primer puesto lo ocupó el café de propiedad productor Tito Cachay Goicochea, el cual obtuvo un puntaje de 87 puntos de calidad en taza, por el cual el comprador holandés Gerrit Hesselink Koffie ofreció US\$ 566 por quintal, siendo el precio base US\$ 360, el total de quintales fueron tres. En la entrevista el empresario Hesselink Koffie mencionó que se dedica a tostar café en Holanda, por lo que trabaja con cafés de calidad, debido a que abastece a reconocidos restaurantes de su país. Durante la entrevista el comprador de procedencia alemana aclaró que siempre compra café de Latinoamericano pero es la primera vez que compra café en Perú y se sorprendió por lo que el país está creciendo más en calidad.

Según, Gestión (2015), en una publicación titulada: Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros, menciona que: actualmente el consumo de café por persona en el Perú alcanza los 650 gramos (0.650 Kg), cifra muy por debajo con respecto a los países de Colombia y Brasil, donde el consumo per cápita es alrededor de 5.6 kilos cada año. Por otro lado en Europa donde el consumo de este grano es de 8 kilos, cifra muy elevada con respecto a los países de América Latina. Esto demuestra que se debe de incentivar el consumo nacional, generando de esta forma una mayor inversión, productividad y bienestar en las familias y en las zonas productoras del café, de prioridad lugares de pobreza. El déficit consumo de café nacional genera una deficiente comercialización dentro del territorio y que muchas veces hace que nuestro café sea más apreciado en el extranjero que en nuestra propia nación. A pesar que existen programas que ayudan a promover la exportación en lugares que carecen de poco conocimiento, aún existe un número considerable de productores que desconocen las actividades a realizar una exportación. Un plan de negocio resulta muy eficaz para que los productores expandan sus mercados.

A pesar que el café es uno de los productos que más se cultivan y comercializan en nuestro país y es fuente de ingresos económicos de muchas personas, también se

observa que existe muy poco apoyo por parte del estado a pequeños productores que se dedican al cultivo de producto. Es por eso que hace falta que el estado se comprometa más zonas que se dedican a cultivar este grano. Actividades como la realización de planes de negocio para la exportación de café estarían contribuyendo a que el café que se produce en zonas poco accesibles, tengan una pronta salida al mercado internacional. A pesar que el gobierno no apoya a muchos productores, estos buscan la forma de atraer clientes y muchos de ellos quedan encantados con la calidad de café que encuentran.

1.1.3. A nivel Local

Cutervo al Día Noticias (2017) en un artículo publicado denominado Café de Jaén fue vendido por 10 mil dolares el quintal,informa que:

En la primera subasta electrónica internacional de la Alliance For Coffee Excellence (ACE), en el marco de la competencia Taza de Excelencia Perú 2017, resultó como ganador el productor Juan Heredia Sánchez, tras superar el precio de 10,000 dólares el quintal (46 kilos). Así lo informó el Ministerio de la Producción (PRODUCE), que además indicó que, de esta manera, esta cifra supera la obtenida en ediciones de la Taza de Excelencia realizadas en países de Centroamérica como El Salvador, Guatemala y Honduras. La Taza de Excelencia es la principal competición y subasta de café de todo el mundo y es un orgullo que se haya realizado por primera vez en el Perú y se ve reflejando de esta manera la alta calidad del café nacional.

Cajamarca es una de las regiones donde se tiene como una de sus actividades, la producción del café, las provincias de Jaén y Cutervo, cuentan con gran cantidad de hectáreas sembradas con este grano. Es un gran mérito el que se logró en esta ciudad, donde el café que participó obtuvo el mayor puntaje en taza y en calidad, sobresaliendo sobre los cafés de otros países. Esto es un gran logro para este distrito donde tienen como principal actividad la siembra de café. Por otro lado, a pesar de las cualidades del café producido en la región aún existe un gran desconocimiento por parte de los productores sobre cómo ingresar en mercados internacionales y tener el apoyo de personas capacitadas para elaborar planes de negocios que les permitan tener una mejora dentro de sus organizaciones.

La Cooperativa Agraria y de Servicios Múltiples, con N° de RUC 20601214505, se encuentra ubicada en el Sector Caserío Chiple S/N Distrito de Callayuc el cual pertenece a la provincia de Cutervo ubicado en el departamento de Cajamarca. El distrito cuenta con una gran diversidad de flora y fauna; además de un clima tropical característico de las zonas que son ceja de selva.

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) la cooperativa inicio sus actividades el 01 de mayo del 2016. Actualmente cuenta con 200 asociados, teniendo como actividad principal la siembra y comercialización de café en sus distintas variedades como son: Catimore, Pache (que es una variedad muy parecida a la Typica), Caturra y Typica o arábigo. Las principales temporadas de cosecha son los meses de mayo hasta setiembre. En la última campaña que se realizó en el año 2017, obtuvieron un rendimiento promedio de 5,000 quintales de café, donde aproximadamente la totalidad de la producción es acopiada y vendida a las diferentes empresas comercializadoras y exportadoras de café de la provincia de Jaén a un precio por quintal, que varía de acuerdo a la bolsa de valores.

El gerente de la cooperativa agraria Ilucan, el señor Walter Elmer Carrero Tantalean manifiesta que los socios de la cooperativa no tienen experiencia en cuanto a la exportación de su producto se refiere, debido a que ellos comercializan el café a nivel local, es decir a través de intermediarios, que vienen a ser las empresas exportadoras en la provincia de Jaén, lugar donde comercializan la totalidad de su producción. Al mismo tiempo existe el temor de que al no tener el conocimiento del mercado actual al cual se están dirigiendo puedan fracasar y llevarse una mala experiencia. Es por ello que se hace un estudio del comportamiento del comercio y consumo del café en los países y de las ventajas y desventajas que se pueden encontrar en ellos. Ellos manifiestan que desean en un futuro poder realizar sus exportaciones teniendo la seguridad de que al mercado al que se están dirigiendo no tengan muchas barreras para que puedan comercializar su producto. Por otro lado ellos están en busca de posibles clientes para poder contar con una cartera de negocios con los cuales puedan negociar y lograr la venta directa de su producción, contribuyendo de esta manera a obtener una mayor rentabilidad económica que los

beneficie a todos y de esta manera colaborar con el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.

1.2. Trabajos previos.

1.2.1. A nivel internacional

En Colombia, Vásquez (2015), en su trabajo de investigación titulado *Propuesta de Plan de Negocio para Exportar Cafés Especiales a la República de Corea del Sur*, con un tipo de investigación propositiva tuvo como objetivo proporcionar un desarrollo de emprendimiento empresarial orientado a la comercialización del café. El autor afrontó la problemática de no contar con un plan de comercialización del café hacia países asiáticos con los cuales Colombia tiene tratados comerciales. En su investigación el autor concluyó que mediante un plan de negocio se generan alternativas para la inversión que facilitan concretar una o más ideas para poner en marcha una unidad de emprendimiento. También el autor concluyó que el análisis de costos y la proyección financiera del plan de negocios permiten generar un incentivo para la puesta en marcha del proyecto, debido a que existe una alta probabilidad de éxito soportada en la atractiva rentabilidad que puede generar el negocio en el tiempo.

En México, Andrade (2014), en su trabajo de investigación titulado *Plan de exportación de café a Hamburgo, Alemania*, en su investigación descriptiva tuvo como objetivo proponer la elaboración de un plan de exportación de café, al mercado alemán. La investigación se desarrolló como respuesta a la problemática en la cual las pequeñas y medianas empresas tienen poco conocimiento acerca de exportación y no han podido comercializar su producto o servicio por diversos obstáculos. El autor concluyó que la cantidad a exportar es de 15,600 kg de café debido a que los productores no cuentan con suficientes terrenos. Andrade también encontró que al realizar una proyección de ventas con la misma cantidad de café, teniendo en cuenta los ingresos, costos y gastos se obtiene una utilidad neta de \$ 781,738.02 lo que demostró que el plan es viable.

1.2.2. A nivel nacional

En Arequipa, Vizcarra (2015), en su tesis titulada *Plan de Negocios para la producción de café de mishasho en la ciudad de Chanchamayo para su exportación al mercado de Estocolmo*, en su investigación de tipo de descriptivo-propositivo tuvo como objetivo la elaboración de un plan de negocios para la producción de café Mishasho para su exportación al mercado de Estocolmo. La investigación se desarrolló como respuesta a la problemática en la cual las empresas y personas no cuentan con una suficiente capacitación para poder comercializar su producto en el mercado internacional. El autor concluyó que existe un alto nivel de negocio para la exportación de café de Mishasho al mercado de Estocolmo. Debido al alto consumo y a las oportunidades del mercado internacional. También concluyó que el análisis económico y financiero demostró la viabilidad del proyecto, debido a que el valor actual neto del proyecto resultó mayor a cero (VAN = US\$. 1, 392,248.68).

En la misma ciudad, Luque (2015) en su trabajo de investigación titulado *Plan de Negocios para la Exportación de Quinua a Canadá*, en su investigación de tipo propositiva-exploratoria, tuvo como objetivo la creación de un plan de negocio para la exportación de quinua al mercado de Canadá. En su investigación el autor tuvo como problemática la escasez de empresas que cuenten con un plan de negocio de exportación de quinua al mundo a pesar de la gran demanda existente en el mercado internacional de este producto. Luque encontró que la cantidad a exportar de la empresa es de 5000 kilos cada tres meses teniéndose en cuenta el crecimiento de las ventas de un 5% cada año durante los próximos 5 años. También el autor concluyó que El valor actual neto financiero es de S/.51,298.02 y se realizó una inversión de S S/.76,155.50 siendo recuperada prácticamente en dos años y medio.

1.2.3. A nivel local

Chiclayo, Pérez y Quicio (2016) en su tesis titulada *Las Exportaciones de Café y su Impacto en el Crecimiento del PBI en la Región Lambayeque 2001 – 2013*, con un tipo de investigación descriptiva – no experimental, tuvo como objetivo determinar el impacto de las exportaciones de café en el PBI y su participación el desarrollo económico de la región Lambayeque. En su investigación concluyeron

que las exportaciones de café tienen una participación dinámica e importante frente al PBI regional, mas no es determinante para su crecimiento y desarrollo. También los autores concluyeron que Lambayeque solo aporta 2.7% del PBI nacional y que esto obedece a la falta de infraestructura exportable que perjudica su crecimiento.

Chiclayo, Bances y Bravo (2014), en su investigación *Estudio de Mercado para la Viabilidad de Exportación de Café Saborizado en el País de Estados Unidos*, con una investigación de tipo descriptiva, tuvo como objetivo determinar a través de un estudio de mercado la viabilidad de la exportación de café saborizado al mercado de Estados Unidos. En esta investigación se realizó un estudio externo e interno acerca del consumo del café saborizado en este país. Los autores concluyeron que la demanda actual de café saborizado en Estados Unidos fue del 40% de la demanda total de diferentes variedades de café al año 2009. También encontraron que el perfil a futuro del público objetivo o target que mostraría una elevada demanda de café saborizado, son personas de ambos sexos, de las edades entre 15 y 28 años de edad que viven en las zonas urbanizadas de los niveles socioeconómico A, B y C (clase rica, clase media alta y clase media baja) y que residen en Virginia, Florida y New York.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Plan de negocios

Definición

Gonzales (2009), define al plan de negocios como la herramienta vital en la que se pone en práctica las múltiples ideas de negocios que hemos planificado; esto sirve de brújula para alcanzar nuestros objetivos.

Viniegra (2011), menciona al plan de negocio como la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales y la interacción de cada una de éstas con las demás.

Según Weinberger (2009), el plan de negocios es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación, el plan de negocios sirve para guiar a un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollaran para alcanzarlos.

Ventajas de un Plan de Negocios

Según, Borello (2009), en su libro *El Plan de Negocios* menciona las siguientes:

- a) Suministra una guía clara de las acciones a seguir.
- b) Suministra un valioso instrumento de comunicación interna.
- c) Constituye un valioso instrumento de comunicación externa.
- d) Ayuda a crear una mentalidad interna orientada a la rentabilidad.
- e) Constituye un eficaz instrumento de control.
- f) Brinda a la empresa una guía clara y precisa de cuál es el camino que debe seguir toda la organización.
- g) Aporta a la empresa una guía clara porque le establece: objetivos precisos, metas cuantificadas y programas de acción bien definidos.
- h) Permite asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinados.
- i) Facilita el control y medición de resultados.

¿Para qué sirve un plan de negocios?

Según Weinberger (2009), menciona que un plan de negocios desde el punto de vista interno, el plan de negocios sirve principalmente para lo siguiente:

- a) Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollan las actividades de la empresa.
- b) Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- c) Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuirá la probabilidad de éxito de la empresa.
- d) Dar a conocer como se organizan los recursos de la empresa.
- e) Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.

Estructura de un Plan de Negocios

Según Weinberger (2009), en su libro *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Redacta que para una empresa en marcha, está compuesta por: la descripción de la empresa, descripción de la competencia,

planeamiento estratégico, estrategias de marketing, análisis de la infraestructura, modelo financiero, evaluación financiera, conclusiones y recomendaciones. Lo que pretende con esta estructura es negocio, identificar las fortalezas y debilidades a través de un FODA, establecer estrategias de marketing la cual es importante para una empresa, evaluar cómo es que está financieramente, y mostrar la capacidad gerencial del conjunto empresarial que la conforman.

Tabla 1. *Estructura de un plan de negocios*

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA

Resumen Ejecutivo

Descripción de la empresa:

- Historia de la empresa
- Análisis de la industria
- Productos y servicios ofrecidos
- Estados financieros
- Equipo gerencial

Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo

Planeamiento estratégico

- Análisis FODA
- Estrategias de crecimiento y expansión
- Alianzas estratégicas

Estrategias de marketing y ventas

Análisis de la infraestructura

Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa

Modelo financiero

Evaluación financiera

Conclusiones y recomendaciones

Anexos

Fuente: Plan de negocios, Karen Weinberger Villarán (2009).

Elaboración: propia

Descripción de la estructura del plan de negocios

A. Resumen ejecutivo

Según Weinberger (2009) el resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado.

El resumen ejecutivo debe proveer a los distintos públicos, una visión general del propósito del plan de negocios. Tiene que incluir: nombre de la empresa, tipo de sociedad, tipo de sector en el que se desarrolla (producción, comercio o servicios), estructura empresarial, que necesidades de la empresa se piensa satisfacer, descripción del producto o servicio, cuales son los resultados económicos y financieros proyectados (VAN, TIR), etc. El resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearan para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios.

B. Descripción de la empresa

Según Weinberger (2009), cuando el plan de negocios se realiza para una empresa en marcha que ya está funcionando el primer capítulo del plan es la descripción de la empresa donde se deberá incluir una breve información de lo siguiente: historia de la empresa, (día de fundación, cual fue la razón por la que se fundó, producto que ofrece) análisis de la industria, (se busca conocer ¿Cómo se encuentra el sector en el que se trabaja el empresario?) productos y servicios ofrecidos, (aquí se presenta los atributos y características del producto) información económica y financiera, equipo empresarial y gerencial.

Historia de la empresa

Según Weinberger (2009), se menciona de datos claves como: ¿cuándo se fundó la empresa? ¿quién la fundó? ¿cuál fue la razón o motivaciones para fundarla? ¿cuál fue el giro de la empresa y cómo ha evolucionado hasta la fecha? ¿qué productos vende y a quiénes?

Análisis de la industria

Según Weinberger (2009), se tienen en cuenta las siguientes interrogantes: ¿La industria está creciendo, está madurando o está en declinación? ¿Qué variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas o legales, a negativa?

De acuerdo con el modelo de Michael Porter (1979), estas fuerzas son las siguientes:

Los competidores actuales.

Los competidores potenciales.

Los productos o servicios sustitutos.

Los clientes.

Los proveedores.

Productos y servicios ofrecidos:

Según Weinberger (2009), menciona que se debe saber ¿cuáles son los atributos y características distintivas de dichos productos o servicios? ¿Quiénes son sus clientes y por qué la actual propuesta de valor es relevante para ellos? ¿Quiénes son los competidores y sus principales proveedores? ¿La empresa tiene alguna ventaja competitiva? ¿Cuál es esa ventaja y cómo piensa mantenerla en el tiempo? ¿Cuáles son los procesos necesarios para el logro de los objetivos empresariales? ¿Todos los procesos son realizados por los trabajadores de la Empresa? ¿Qué subcontrataciones se hacen?

Información económica y financiera

Es indispensable presentar los estados financieros de los últimos tres años, que permitan dar a conocer la situación económica y financiera de la empresa.

Equipo empresarial y gerencial:

Según Weinberger (2009), para un potencial inversionista es indispensable conocer quiénes serían sus “socios”, para evaluar sus capacidades, sus experiencias, sus habilidades de gestión y sus valores personales. Por lo general, en este acápite se responde a las siguientes interrogantes: ¿quiénes son los accionistas de las empresas (capacidad, experiencias, conocimientos, actitudes, habilidades, red de contactos y valores)? ¿Qué porcentaje del total de acciones tiene cada uno de los accionistas? ¿Cuáles son los puestos claves de la empresa?

C. Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo

Según Weinberger (2009), con la finalidad de responder a ciertas interrogantes como ¿Cuál es el perfil de su potencial cliente? ¿Cuánto cree que el potencial cliente

le comprará en los próximos meses? ¿Cuánto estará dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido? ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio por los que el cliente estaría dispuesto a pagar más o dejar a su actual proveedor?, entre otras, el empresario debe realizar un sondeo o estudio del mercado.

Estudio de mercados internacionales

En el caso de las empresas exportadoras e importadoras es muy importante realizar estudios de mercado para definir los destinos u orígenes con mayor potencial de crecimiento y así evitar fracasos comerciales o estancamiento de las exportaciones o importaciones. En estos casos, la gran pregunta u objetivo del estudio de mercado a conocer si se puede vender a ese destino, es decir exportar, o si se puede comprar. Algunas de las preguntas que deben responderse son las siguientes: ¿Existen preferencias arancelarias?, ¿Cuáles son y qué impacto tiene en el negocio?, ¿Cuáles son los costos totales de del comercio internacional?, ¿A qué precio se tendría que vender en el país de destino?, ¿Con qué productos compite?, ¿Qué cantidad oferta exportable tienen?, ¿Cuáles son las reglamentaciones comerciales en el país de origen?, servicios logísticos a nivel nacional e internacional, barreras culturales, normativas de calidad y sanitarias.

D. Planeamiento estratégico

Según Weinberger (2009), cuando se trata de una empresa en marcha, es necesario mostrar cuáles son los recursos, sus capacidades y sus aptitudes centrales que se emplearán para crear una posición competitiva en el mercado; porque, haciendo uso de los elementos las empresas realizan mejores actividades que sus competidores, diferenciándose y creando mayor valor para sus clientes. Aquí se ve los siguientes puntos:

Análisis FODA

Estrategias de crecimiento y expansión

Alianzas estratégicas.

E. Estrategias de marketing y ventas

Según Weinberger (2009), la mezcla de marketing se define como las 4 P (producto, precio, plaza, promoción).

En esta parte se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

Descripción del producto o servicio.

Estrategia de precio.

Estrategia de distribución o plaza.

Estrategia de promoción.

Estrategia de servicio al cliente o post venta.

Estrategia de posicionamiento.

F. Análisis de la infraestructura

Según Weinberger (2009), en esta parte se hace un análisis de todos los procesos referente a producción y las condiciones bajo las que se desarrolla, menciona que lo más adecuado es hacer un flujograma.

G. Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa

Según Weinberger (2009), menciona que los empresarios deben saber que es muy importante determinar las funciones y las responsabilidades de cada puesto porque esto permite: Coordinar tareas, supervisar el trabajo y a los trabajadores, Establecer medidas de control del trabajo, Asignar responsabilidades de las actividades, medir los resultados de las actividades, Evaluar el desempeño de los trabajadores.

H. Modelo financiero

Según Weinberger (2009), el plan de este modelo deberá de reflejar todas las decisiones que se han tomado a lo largo de su desarrollo hasta la fecha.

VAN

TIR

Análisis de costos

I. Evaluación financiera

Se evalúa si el plan de negocios resulta rentable o no para la aplicación del mismo.

1.3.2. Exportación

A. Definición

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2013) define a la exportación definitiva como el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afectada a tributo alguno.

Según PROMPERÚ(2016) señala que la exportación es un régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre comercialización que salen del territorio aduanero, para uso o consumo definitivo en el exterior las cuales no están afectas a ningún tributo en el mercado local. Regulada por: Ley General de Aduanas. Decreto Legislativo 951 y su reglamento.

Por su parte Sánchez (2012) define a la exportación definitiva, como el régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre circulación que abandonen el territorio aduanero y que estén destinadas a permanecer definitivamente fuera de este. En nuestra legislación las exportaciones no están afectas a derechos arancelarios ni tributo alguno, para lograr competitividad de los sectores productivos del país de origen y fomentar las exportaciones.

B. Tipos de exportación

Exportación Directa

Según Simón (2008) define a la exportación directa como el sistema que permite al exportador entrar en contacto directo con sus clientes extranjeros, para esto la empresa debe de disponer de sus propios canales de distribución para abordar un mercado y distribuir sus productos. Menciona que la exportación directa si bien es la más costosa y arriesgada, conlleva a un contacto directo de la empresa con el eslabón de la cadena de distribución o cliente final del mercado de destino, lo que proporciona un mayor control sobre la comercialización de los productos y mayor potencialidad de beneficios.

Según Martín y Gormaz (2012) define que en este tipo de exportación la responsabilidad y las actividades de venta internacional permanecen en constantemente

en manos de la empresa exportadora. Supone la venta de un exportador directamente desde el mercado de origen o una sucursal o filial de ventas propia, a un importador, distribuidor o comprador final localizado en un mercado exterior.

Las ventajas de esta exportación son las siguientes:

Tener un mayor control del mercado.

Información más directa del mercado.

Conocimiento más profundo del mercado.

Adquisición de marketing internacional.

Venta Directa

La empresa vende directamente a sus clientes finales en mercados exteriores a través de vendedores propios o, mejor dicho, de representantes de venta propios que se desplazan de forma regular a esos mercados donde llevan a cabo su labor comercial.

Agente

El principal escollo de esta forma consiste en seleccionar a un buen agente comercial. Generalmente, los buenos agentes no desean ampliar su cartera comercial y los no tan buenos o inexpertos no tienen un conocimiento del mercado adecuado o su nivel de penetración en el mercado es muy limitado. Antes de seleccionar a un agente comercial es necesario que la empresa se pregunte y reflexione sobre el perfil del agente que desea en el mercado escogido y responda a preguntas como: “¿Por qué alguien va a querer trabajar gratis para mí? ¿Por qué alguien va a querer incrementar o aumentar su cartera comercial?”.

Distribuidor

Se trata del primer cliente de la empresa exportadora. A diferencia del agente el distribuidor sí le compra la mercancía al exportador. La vinculación entre exportador y distribuidor se efectúa mediante un contrato de distribución.

Exportación Indirecta

Según Simón (2008) menciona que la exportación indirecta, también conocida como venta subcontratada permite a la empresa exportar sus productos a través de un intermediario, localizado en su propio país de origen, quien se hace cargo de todos los trámites del proceso de exportación. Este es un medio para la PYMES que no disponen de suficientes recursos para crear su propio canal de distribución. Es la forma en la que

se dispone de menos riesgos y la implicación del exportador es mínima es por ello que se desvincula del proceso, una vez hace entrega de los productos vendidos y deja toda la actividad exportadora en manos de los agentes intermediarios.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2016) señala que esta forma de exportar es utilizada por pequeñas empresas que no se sienten en condiciones de comprometerse con la exportación directa; o bien por empresas que ya exportan, pero que eligen la vía del intermediario para ingresar a nuevos mercados. La principal ventaja de la exportación indirecta, para una pequeña o mediana empresa, es que ésta es una manera de acceder a los mercados internacionales sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa.

El principal inconveniente de este tipo de exportación es la necesidad de encontrar intermediarios adecuados que tengan posibilidades concretas de colocar los productos. De esta forma, la selección del intermediario es crucial, debido que el productor o la empresa dependerán totalmente de la capacidad de venta del mismo.

C. Modalidades de exportación

Según la Súper Intendencia de Administración Tributaria (2009), se tiene las siguientes modalidades de exportación:

Exportación definitiva: La exportación definitiva en adelante exportación, es el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afectada a Tributo Alguno.

Exportación temporal para reimportación en el mismo estado: Régimen que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas con la finalidad de reimportarlas en un plazo determinado, sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por su uso. Las mercancías exportadas bajo este régimen al ser reimportadas no estarán sujetas al pago de los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo y recargos de corresponder.

D. Ventajas de la internacionalización

Según Otero (2013), las ventajas para la internacionalización son las siguientes:

- a. Cuanto mayor sea el volumen de las exportaciones y el número de países a los que se exporta la empresa, mejor será la imagen y el prestigio y el posicionamiento competitivo de sus productos tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- b. Tener presencia en las principales ciudades del mundo es una forma de dar a conocer sus productos y asociar a ellos en la mente del consumidor.
- c. Contribuyen a la reducción de costos.
- d. La mayor producción representa economías a escala lo que significa un mejor uso de los recursos productivos.
- e. Permite la deslocalización de algunas actividades de la cadena de valor para ubicarlas en países donde existen menores costes de la materia prima, de la mano de obra o ahorros fiscales.
- f. Ganar competitividad para su empresa en los ámbitos domésticos y mundial.

E. Acceso a mercado

Según Vergara (2012), menciona que el acceso a un mercado se podría entender como el conjunto de condiciones positivas que permiten a los exportadores extranjeros de bienes y servicios, o a los proveedores extranjeros de servicios o inversionistas extranjeros, acceder el mercado de un país que es miembro del acuerdo comercial. Por otro lado se entiende como acceso a mercados el grado de apertura que tiene un país o nación respecto de los productos y servicios provenientes de otros países. El grado de acceso a un mercado se encuentran determinado por tanto, por los elementos externos que afectan las condiciones de competencia que las importaciones enfrentan en determinado mercado, en comparación con los productos nacionales. Se trata en este caso, de normas y prácticas públicas y privadas que tienen por objeto encarecer el precio de los productos y servicios, o dificultar su entrada en el territorio nacional.

F. Partida arancelaria

Según Comisión del Perú para la Promoción de la Exportación y el Turismo, (2016) señala que la partida arancelaria es un código numérico que clasifica las mercancías. La mala clasificación de una partida arancelaria implica una penalidad (multa o recargo) por la Súper Intendencia de Administración Tributaria (SUNAT).

G. Barreras arancelarias

Según Vergara (2012), se cuenta como medidas de comercio a los Aranceles, que es el impuesto que se les aplica a los productos que se importan, esto incluye cualquier tasa o cargo aplicado a la importación de un producto o un bien. Existen en la práctica tres tipos de aranceles, a saber:

Ad- valorem: Es un gravamen que se impone a una mercancía en términos de porcentaje sobre el valor de la misma.

Específicos: Es el que se impone en términos de cobro monetario específico por unidad o cantidad de mercancías importada.

Compuesto o mixto: Corresponde a este tipo, aquel arancel que combina los gravámenes arancelarios ad- valorem y específicos.

Los aranceles se imponen por diversos motivos, entre otros para:

Incrementar el ingreso fiscal.

Corregir la balanza de pagos.

Proteger a los productos nacionales.

Proteger el mercado de un factor como por ejemplo el trabajo.

H. Barreras no arancelarias

Según el Centro de Comercio Internacional (2016), señala que las barreras no arancelarias pueden definirse en términos generales como políticas comerciales, diferente de aranceles, que podrían tener un efecto económico en el flujo comercial de bienes. Estas también podrían afectar el precio de los bienes y la cantidad de bienes, o ambos al mismo tiempo. A pesar de que el uso de medidas no arancelarias es en muchos casos legítimo – por ejemplo para asegurar calidad del producto o proteger la salud de los consumidores- ellas a veces pueden ser usadas como medidas proteccionistas. Es usualmente difícil determinar claramente si el propósito de la regulación es legítimo o por razones proteccionistas.

I. Certificaciones

Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2013), menciona que una certificación es el sistema establecido para identificar un producto con ciertas características específicas. Existen un sin número de agencias gubernamentales, internacionales y empresariales (algunas claramente transnacionales)

dedicadas a certificar que las prácticas y procesos de producción se ajusten a los estándares particulares propios de cada una de ellas: de calidad, origen, comercio justo, sustentabilidad, orgánico, amigable con las aves, biodinámica, de relación, etc.

Las certificaciones obligatorias: verifican que el producto cumple con las normas necesarias para que este pueda salir del país o ingresar a un nuevo mercado con sus propias regulaciones. Dependiendo de las regulaciones de cada país se exigirán distintos certificados. Ejemplo: Certificado de registro sanitario, Certificado fito/zoosanitario, Certificado BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) HACCP (en Estados Unidos de América para productos del mar, pulpas y jugos de fruta).

J. Ferias Internacionales

Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2014), menciona que las “Ferias Internacionales”, son una actividad que se realiza permanentemente como un mecanismo privilegiado de promoción comercial, lo cual facilita el acceso y la permanencia de un producto, en un determinado mercado. Ayuda a crear y mantener la imagen de un país, y fortalece la presencia de las empresas y sus productos dentro de un ámbito global, también permite combinar elementos como: Promoción, Publicidad, Investigación de Mercado y Relaciones Públicas. Además crea los espacios necesarios para concretar oportunidades comerciales para los exportadores. Su objetivo es ampliar la presencia de la oferta exportable peruana en las ferias internacionales e incrementar las capacidades de negociación de los empresarios asistentes, acercándolos a la demanda actual por sus productos.

K. Distribución física internacional

Coy et all (2016) en su libro Negocios Internacionales fundamentos y estrategias menciona que la distribución física de mercancías es el conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de los productos preparados como carga, desde el lugar de producción o manufactura en el país de exportación hasta el local del importador en el país de destino, bajo el concepto de óptima calidad, costo razonable y entrega justo a tiempo.

Mediante este esquema , el encargado de logística de la organización deberá de administrar una lista de chequeo para el manejo de carga durante el transporte:

- a. En base a la naturaleza de la carga se deberá definir el medio de transporte que se debe utilizar.

- b. Planear el itinerario de la carga puerta a puerta, con el fin de definir las rutas que se van a utilizar.
- c. Conocer anticipadamente las condiciones climáticas a la que estará expuesta la carga.
- d. Definir el empaque más apropiado de acuerdo al tipo de transporte seleccionado.
- e. Informar y conocer como se debe apilar la carga durante su transporte.
- f. Considerar las revisiones aduaneras que implica o a las que estará sometida la carga durante su movilización.
- g. Solicitar o incluir toda la información relacionada con la carga en el idioma del país de destino.

Envase

Según Peña (2016), señala que los principales motivos para emplear un envase son la dosificación de la mercancía y la presentación de esta según las necesidades del mercado. El envase puede proporcionar una protección incluso sanitaria, y su etiquetado cumple una función de identificación del producto, de su fecha de caducidad y, además, es posible que aporte instrucciones sobre su uso y forma de consumo.

Empaque

Siicex (2009), menciona que el empaque tiene la función principal de proteger y se define como “envoltura”, que es un material flexible, utilizado, para cubrir un producto durante su almacenamiento, embarque venta, al cual el empacador, da una forma cualquiera, en forma manual o según la tecnología de la que se dispone.

Embalaje

Peña (2016), menciona dice que las principales razones para el uso de un embalaje, son proteger la mercancía contra riesgos del transporte, así como facilitar su manipulación y recepción mediante medios manuales o mecánicos. Un embalaje eficiente debe contribuir a identificar la mercancía, de modo que figuren su descripción y características, así como todos los datos de envío.

Canales de distribución

Según Velazquez (2012), define a los canales de distribución de bienes de consumo aquellos que tienen la finalidad de hacer llegar los productos al consumidor final mediante diferentes niveles de intermediarios. Los más comunes son los siguientes:

Fabricante – consumidor: Llamado también canal directo, no cuenta con niveles de intermediarios, y los fabricantes venden directamente a los consumidores, el ejemplo más actual es vender por medio de la página web del productor.

Productores – minoristas o detallistas – consumidores: Este tipo de canal tiene un nivel de intermediarios, a saber: los minoristas o detallistas como los Liverpool o Sears, y éstas son las que venden a los consumidores finales.

Productores-mayoristas-minoristas o detallistas–consumidores: Este canal tiene dos niveles de intermediarios, y se denomina como canal tres, lo utilizan con frecuencia los pequeños comerciantes de alimentos y de medicinas, o bien aquellos fabricantes que no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos al consumidor.

1.3.3. Café

¿Qué es el café?

Según Ministerio de Agricultura y Riego (2013), el café es un producto cultivado en los países de clima tropical, de ahí que mayormente es producido por los países en desarrollo, constituyéndose en el principal rubro de exportación agrícola y primera fuente generadora de divisas después del petróleo, además de mostrar grandes perspectivas de desarrollo en el mercado internacional. El café es un producto primario ó básico, se comercializa en los principales mercados de materias primas y de futuros, especialmente en la Bolsa de Nueva York (Arábicos) y de Londres (Robusta).

Historia del café

Según Infocafés (2017), el café fue introducido por inmigrantes franceses en América Central a principios del siglo XVIII, pero luego los holandeses extendieron su cultivo hacia América del Sur. Para mediados del siglo XVIII el

café ya era producido en Chanchamayo, Moyobamba, Jaén, Huánuco y Cusco, para el consumo local y para la exportación a Alemania, Chile y Gran Bretaña. El primer café de Lima se abrió en 1791. A partir de 1850 Chanchamayo adquiere un ritmo constante de producción cafetalera, cuya difusión estuvo a cargo de los sacerdotes jesuitas y alcanzó sus más altos niveles a partir de 1880. En la década de 1930 el valle de Chanchamayo se consolida como una zona cafetalera con instalaciones que permitían procesar mayores cantidades de granos, garantizando una calidad uniforme. Simultáneamente, compañías formadas por capitales ingleses recopilaban y comercializaban la producción de café del valle del río Perené, que incluía Chanchamayo, Tarma y La Merced. Durante el período de 1950 a 1960 se consolida el cultivo del café en mérito al esfuerzo conjunto de empresas productoras y exportadoras que alcanzaron reconocido prestigio internacional. La reforma agraria decretada por el gobierno militar de 1968 afectó enormemente el desarrollo de la agricultura peruana y fue un factor determinante para la aparición de pequeños caficultores que la actualidad constituyen el grueso de los productores de café en el país.

Variedades de café en el Perú

Según Ministerio de Agricultura y Riego (2013), el Perú dispone de condiciones favorables para la producción de cafés especiales por la disponibilidad de diversos pisos ecológicos con climas propicios para su cultivo. Además se puede aprovechar la experiencia de los agricultores en el cultivo de variedades de alta calidad como Típica y Bourbon. El Perú cuenta con cafés de tipo arábico como son: la Típica, Caturra, Borbón y Pache, producidos bajo sombra y amigables con el medio ambiente.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera un plan de negocios permite exportar café al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Ilucan, Cutervo, 2017-2022?

1.5. Justificación es importancia del estudio.

Justificación Teórica

La presente investigación tiene como objetivo generar una guía para que la Cooperativa Agraria Ilucan alcance los objetivos propuestos para su inserción al

comercio exterior. Esto permitió comparar los diferentes conceptos que se tiene sobre el comercio internacional: la Cooperativa tiene oferta exportable de café, es por tal motivo que la investigación se realizó con el fin de analizar desde el punto de vista teórico y práctico la forma de hacer que la Cooperativa pueda ingresar su producto al mercado de Alemania.

Justificación Metodológica

El desarrollo de la investigación se realizó utilizando los pasos del método científico. La investigación cuenta con instrumentos de recolección de datos validados por expertos en sus respectivas áreas, estos instrumentos son la guía de entrevista, el cuestionario, la observación y el análisis documental.

Justificación Práctica

La investigación simboliza una oportunidad importante para la empresa, se enfocó con precisión en cuales son los motivos por los cuales la Cooperativa Agraria Ilucan aún no ha ingresado al mercado internacional, es por ello, que se hace la propuesta de un Plan de Negocios, como una solución a la problemática, de la manera que se desarrollaron estrategias que permitan a la Cooperativa exportar a mercados internacionales. El trabajo de investigación realizado es de gran importancia tanto para el investigador, como para la Cooperativa, debido a que sirve para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad.

1.6. Hipótesis

La elaboración de un Plan de Negocios logra la exportación de café de manera directa al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Ilucan.

1.7. Objetivos

1.7.1. General

Determinar de qué manera un plan de negocios facilita la exportación de café al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Ilucan, Cutervo, 2017-2022.

1.7.2. Específicos

- a) Elaborar un diagnóstico situacional de la cooperativa Agraria Ilucan de Cutervo.

- b) Analizar de la capacidad exportadora de la Cooperativa Agraria Ilucan y de su competencia.
- c) Realizar un estudio del mercado de Alemania para la exportación de café de la Cooperativa Agraria Ilucan.
- d) Diseñar una propuesta de plan de negocios para la exportación de café de la cooperativa Agraria Ilucan, Cutervo al mercado de Alemania.

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Enfoque, Tipo, diseño, y métodos de la investigación.

2.1.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación es cuantitativo debido a que mediante el análisis de contenido se realizaron estimaciones acerca de la proyección de los ingresos y egresos que tiene la cooperativa. También se realizó una estimación de la cantidad de clientes consumidores de café a los que va dirigido el producto. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) mencionan que el enfoque cuantitativo mediante el uso de recolección de datos prueba hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico; con el objetivo de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

2.1.2. Tipo de investigación

El estudio presenta un enfoque descriptivo – propositivo, debido a que se buscó detallar los aspectos más relevantes dentro de la Cooperativa Agraria Ilucan y el mercado meta para concluir elaborando un plan de negocios para la exportación de café al mercado de Alemania. Hernandez (2014) afirma que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

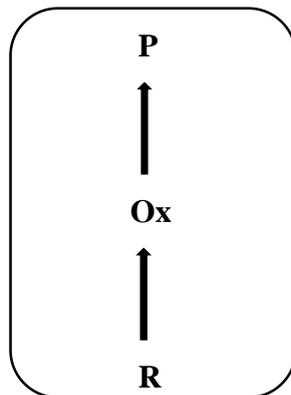
En la presente investigación se utiliza instrumentos para la recolección de datos como son: encuestas y entrevistas. La utilización de estas herramientas ayuda a describir y analizar la situación de la Cooperativa Agraria Ilucan, sino también a los consumidores del mercado meta.

2.1.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transeccional - descriptivo debido a que no se puso en marcha el plan de negocios, solo se realizó la propuesta y se presentó a la cooperativa. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que “la investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables no se manipulan porque ya han sucedido”.

Esta investigación se desarrolló de manera detallada siguiendo los pasos para la elaboración de un plan de negocios que contribuya a la exportación de café de la cooperativa agraria Ilucan, haciendo un estudio de viabilidad para el mismo.

El diseño de investigación está representado mediante el siguiente esquema:



Donde:

Realidad (R): Está dirigida a la problemática observada en la Cooperativa Agraria Ilucan.

Observación (Ox): Evaluación de la situación actual de la Cooperativa Agraria Ilucan.

Propuesta (P): Esta referido a la elaboración de un plan de negocio para la exportación de café hacia el mercado de Alemania de la cooperativa Agraria Ilucan, Cutervo, 2017-2022.

2.1.4. Métodos de investigación

Inductivo

En el desarrollo de la investigación se realizaron conclusiones generales de las variables plan de negocio y exportación a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos aplicados a las muestras. Bernal (2010) menciona que el método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones generales a partir de hechos particulares aceptados como válidos (p.59).

Método deductivo

En la investigación se realizaron diferentes entrevistas, cuestionarios, fichas de observación, revisiones y revisiones documentarias. Las cuales brindaron diversos resultados para cumplir cada uno de los objetivos propuestos. El cumplimiento de estos objetivos, logró el desarrollo del objetivos el cual es el de determinar de qué manera un plan de negocios facilita la exportación de café al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Ilucan, Cutervo, 2017-2022. Bernal (2010) señala que: "...este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares" (p.60).

Método analítico

Para el desarrollo de la investigación se realizó una clasificación de variables las cuales fueron plan de negocios y exportación. Estas variables para elaborar su estudio detallado fueron divididas en dimensiones. Para obtener un análisis más detallado estas dimensiones fueron divididas en criterios los cuales sirvieron para elaborar las preguntas de las técnicas de recolección de datos para llegar a cumplir los objetos. Bernal (2010) menciona que este proceso consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (p. 60).

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Moguel (2005), define a la población como el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos.

El tamaño poblacional en el presente trabajo de investigación es de 25 personas, que incluye a especialistas en comercio exterior, representantes de empresas exportadoras, representante de la cooperativa Ilucan, consumidores potenciales, de acuerdo a esto, la población que se tiene es la siguiente:

Población I: Cooperativa Agraria Ilucan, que es el lugar donde se realizó la investigación.

Población II: Especialistas en comercio exterior, que tengan conocimiento del mercado de Alemania y de café.

Población III: Consumidores potenciales.

Población IV: Cooperativas de la región Nor Amazónica que se dediquen a la exportación de café.

2.2.2. Muestra

El tipo de muestra que se utilizó para determinar que parte de la población debe evaluarse es no probabilístico por conveniencia, debido a que se ha elegido intencionalmente a los individuos de la población con el objetivo de alcanzar muestras representativas.

Criterio de inclusión

Muestra N°1: debido a que el tamaño de la población es grande porque está conformado por 200 socios, se ha considerado tomar como muestra al señor Walter Carrero gerente de la Cooperativa Agraria Ilucan, para realizar una entrevista teniendo como criterios de inclusión el conocimiento que este posee en temas de la producción y comercialización del café, del mismo modo es el encargado de la administración de la cooperativa.

Muestra N°2: se ha tomado como muestra a 6 personas residentes en Alemania mediante una encuesta en línea que permitió obtener mayor información de las tendencias del mercado meta.

Muestra N°3: con la finalidad de obtener información acerca de las cooperativas exportadoras de café se ha considerado conveniente hacer una entrevista a 5 representantes de las mismas que pertenece a este rubro.

Muestra N°4: con el objetivo de recolectar mayor información acerca del el proceso de exportación que tiene el café hacia el mercado de Alemania se ha tomado como muestra a 5 especialista en el área de comercio exterior que tenga conocimiento del este mercado alemán y sobre todo conocimiento acerca del café.

Criterios de exclusión

Se ha tomado como criterio de exclusión el desconocimiento del proceso de exportación y la participación en ferias existentes en nuestro país relacionadas a temas del rubro cafetalero. De acuerdo a este criterio no se tomaron a expertos que tengan una experiencia menor de dos años.

2.3. Variables, operacionalización.

2.3.1. Variable 1

Plan de negocios

Viniegra (2011), define al plan de negocio como la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales y la interacción de cada una de éstas con las demás.

2.3.2. Variable 2

Exportación

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2013) define a la exportación definitiva como el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afectada a tributo alguno.

2.3.4. operacionalización

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Objetivos	Técnica e instrumento de recolección de datos
Variable Independiente: Plan de Negocios	Descripción de la empresa	Historia de la empresa	GE 1.1, GE 1.2, GE 1.3, GE 1.5, AD	OE 1, OE 2	Ficha de análisis documental/ Análisis del contenido Entrevista/ Guía de entrevista
		Situación económica y financiera de la empresa	GE 1.8, GE 1.15		
		Descripción y características del producto	GE 1.7, GE 1.4, GE 1.16		
	Análisis del entorno y estudio de mercado	Micro entorno Y Macro entorno	AD, GE 2.3, GE 2.18, GE 3.14, GE 3.15	OE 3, OE 4	
		Estudio de mercado de Alemania	AD, GE 2.4,		
	Análisis de la industria	Empresas exportadoras de café	AD, GE 2.18	OE 3	
		Proveedores de café	AD, GE 3.6		
		Competidores potenciales	GE 1.9, GE 3.1, GE 3.2, GE 3.3, GE 3.4, GE 3.5, GE 3.19		
	Planeamiento estratégico	Fortalezas y Oportunidades	GE 1.6	OE 1, OE 4	
		Debilidades y Amenazas			
	Estrategias de marketing y ventas	Producto	GE 2.4	OE 4	
		Precio	AD, GE 2.7, GE 3.18,		
		Plaza	AD, GE 2.6		
		Promoción	AD, GE 2.5		
	análisis de la infraestructura	Localización	AD	OE 1, OE 4	
		Proceso productivo	GE 1.10, GE 1. 11, GE 1. 12, GE 3.10, GE 3.11		
		tamaño de planta	GE 1.12		

	Modelo financiero y evaluación financiera	Análisis de los costos	AD	OE 4	Análisis documental/ Análisis del contenido
		VAN	AD		
		TIR	AD		
Variable Dependiente: Exportación	Modalidades de exportación	Exportación directa	GE 2.8	OE 4, OE 3	Análisis documental/ Análisis del contenido Entrevista/ Guía de entrevista
		Exportación indirecta	GE 2.8		
	Acceso a mercados	Partida Arancelaria	AD		
		Barreras Arancelarias	AD		
		Barreras no Arancelarias	AD		
		Certificaciones	AD, GE 2. 10, GE 3.2, GE 3.20		
		Ferias internacionales	AD, GE 2.12, GE 3.21		
	DFI	Envase, empaque y embalaje	GE 2.13, GE 3.5	OE 4	Análisis documental/ Análisis del contenido Entrevista/ Guía de entrevista
		Almacen	AD		
		Canales de distribución	GE 2.14, GE 3.22		
		Transporte local	AD		
		Documentos de exportación	AD, GE 2.15		
		Transporte internacional	GE 2.16, GE 2.17, GE 3.12		

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

2.4.1. Técnicas

Las técnicas empleadas para la recolección de datos del presente trabajo de investigación fue la encuesta la cual sirvió para reunir información acerca de la tendencia del mercado meta. También se utilizó como técnica la entrevista para recolectar información sobre los indicadores que corresponden a cada una de las variables plan de negocio y exportación.

Por otro lado también se empleó el análisis documental, el cual facilitó reunir información acerca del mercado de Alemania y otros aspectos relacionados a las variables de estudio.

2.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos son el cuestionario, la guía de entrevista, la ficha de observación y análisis documental. El cuestionario es aplicado a 5 residentes alemanes, a los cuales se les realizó 6 preguntas cerradas para recolectar información acerca de las tendencias de consumo del mercado meta.

El instrumento guía de entrevista es aplicada al gerente de la Cooperativa Agraria Ilucan, a quien se le hizo 15 preguntas de tipo abiertas. Con el objetivo de recolectar información sobre las cooperativas exportadoras de café relacionadas a la provincia de Cutervo también se utilizó la guía de entrevista para un representante de 5 cooperativas de la región Nor amazónica de país, al que se le realizó 13 preguntas de tipo abiertas.

La guía de análisis documental es utilizada para obtener información acerca del lugar de producción y los indicadores de la dimensión análisis económico/financiero respectivamente

2.4.3. Validez y confiabilidad

Validación

Para la validación de los instrumentos de recolección de datos, se aplicó para el caso de validez de contenido y fue realizada por juicio de expertos. Dichos expertos fueron: Lic. Rocero Salazar César Ricardo, quien tiene el grado académico de MBA con una experiencia profesional de 7 años y labora como docente y coordinador de la escuela de negocios internacionales. Lic. Jiménez

Boggio Danna Johana, con un grado académico de MBA y experiencia de 9 de años, actualmente labora en la empresa Vita Canadá Perú SAC desempeñándose en el cargo de asesora de comercio exterior. Como último experto se consideró a la Lic. Sheyla Johana Chavesta Paico, con una experiencia de 10 años como docente, actualmente labora en Zegel Ipae e IPCNI.

2.5. Procedimientos de análisis de datos.

Para la recolección de los datos en la investigación se utilizó el instrumento guía de encuesta y entrevista, donde se realizaron a las personas entrevistadas preguntas relacionadas el tema del café.

Se inició pidiendo permiso al gerente general de la Cooperativa Agraria Ilucan, para que brinde toda la información que se requería en la investigación.

Con el fin de recabar mayor información para la investigación se entrevistó a 5 expertos en comercio exterior que tengan experiencia en el rubro del café, del mismo modo también se realizó entrevistas a 5 representantes de cooperativas que se dediquen a la exportación del café.

Finalmente se aplicó una pequeña encuesta a consumidores finales, residentes en Alemania acerca de sus tendencias de consumo.

2.6. Aspectos éticos

Confidencialidad: Durante el desarrollo de la investigación se trató de manera confidencial la información descriptiva y contable de la cooperativa. Esta información solo fue manipulada por la autora de la investigación y fue revisada por el asesor metodólogo. Paz (2003) menciona que los códigos de ética insisten en la seguridad y protección de la identidad de las personas que participan en la investigación. La confidencialidad de la información obtenida es el principal procedimiento para garantizar la privacidad y la intimidad de las mismas.

Consentimiento informado: Este proyecto se realizó con el previo consentimiento del gerente y los socios de la cooperativa agraria Ilucan. También se realizó una reunión con los dirigentes de la Cooperativa, donde se informó acerca de lo que se pretende mejorar dentro de la organización con miras a un mejor funcionamiento de la misma. Del mismo modo también

se respondió a las dudas de parte de los presentes en cuanto al planteamiento de la investigación que se realizó en su institución. Paz (2003) señala que el consentimiento informado es un código ético desarrollado inicialmente en el campo biomédico y que surge a partir del cuestionamiento acerca de la información que debe darse a los pacientes ante un posible tratamiento; fue concebido para prevenir prácticas experimentales en dicho campo que pudieran violar los derechos individuales.

Justicia: este aspecto ético se ha tomado en cuenta observando la realidad de los socios de la Cooperativa, debido a que ellos se dedican a la cosecha y comercialización del café al mercado local, siendo ellos los proveedores de empresas exportadoras, quienes al final se llevan el mayor beneficio económico. Brindar una propuesta que ofrece un mejor margen de rentabilidad para la cooperativa es una forma justa de valorar su trabajo y el conocimiento que los socios poseen al momento de sembrar en sus parcelas el café. Bolívar (2012) menciona que la idea de justicia se vincula con la necesidad de redistribución de los recursos, dando sustantivamente más a los que menos tienen.

2.7. Criterios de rigor científico

Credibilidad o valor de verdad: Las técnicas de recolección de datos utilizadas en esta investigación como las encuestas y entrevistas fueron validadas por expertos metodólogos, en logística y comercio exterior. A la vez los resultados conseguidos mediante el análisis documental fueron extraídos de fuentes obtenidas de páginas institucionales que brindan información estadística de carácter económico, demográfico y financiero. Suarez (2006) menciona que el rigor científico en torno a la credibilidad implica la valoración de las situaciones en las cuales una investigación pueda ser reconocida como creíble, para ello, es esencial la pesquisa de argumentos fiables que pueden ser demostrados en los resultados del estudio realizado.

Confirmabilidad: Durante el desarrollo de la investigación la autora realizó análisis periódicos del contenido y su estructura, además se realizaron revisiones periódicas sobre su desarrollo por parte de expertos metodólogos. Suarez (2006) señala que en el criterio de confirmabilidad el grado de implicación del investigador en el estudio,

no se ha eludido, en todo caso se extiende la garantía suficiente sobre el proceso de la investigación, producto de la información arrojada por los instrumentos aplicados, donde los datos no están sesgados, ni responden a ningún tipo de manipulación de naturaleza personal.

Neutralidad: Los resultados obtenidos a través las técnicas de recolección de datos aplicados a los elementos que conforman la muestra no han sido manipulados por la autora de la investigación, esta información ha sido tratada de forma neutral sin favorecer algún tipo de interés particular por parte de la investigadora o los miembros del lugar en donde se ha desarrollado la investigación. Erazo (2011) menciona que la neutralidad es entendida como el intento de que los resultados no estén influidos por las motivaciones, intereses e inclinaciones del investigador, la aborda mediante la confirmabilidad de los datos producidos, recurriendo a la triangulación, la reflexión epistemológica y la verificación.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

III. RESULTADOS

3.1. Tablas y figuras

En esta investigación se plantearon cuatro objetivos específicos los cuales fueron elaborar un diagnóstico situacional de la cooperativa Agraria Ilucan de Cutervo, analizar la capacidad exportadora de la Cooperativa, realizar un estudio del mercado de Alemania para la exportación de café y diseñar una propuesta de plan de negocios para la exportación de café de la cooperativa Agraria Ilucan al mercado de Alemania. Esta información se logró recoger de entrevistas a expertos y empresas exportadoras, del mismo modo para el estudio del mercado se aplicó una encuesta en línea a consumidores alemanes.

3.1.1. Diagnóstico situacional de la cooperativa Agraria Ilucan de Cutervo.

El primer objetivo que se tomó para esta investigación fue hacer un diagnóstico situacional de la cooperativa Agraria Ilucan, para saber sobre la situación actual de la misma. Para recoger la información se hizo empleando como técnica a la entrevista dirigida al señor Walter Elmer Carrero Tantalean, gerente de la cooperativa, permitiendo de esta manera poder calcular los indicadores destinados para las dimensiones entre los que se tiene que recolectar información acerca de la empresa, su historia, situación actual, descripción de su producto. Por otro lado también se recoge información acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y del proceso productivo que siguen para la obtención de su producción.

En la entrevista al gerente de la cooperativa Ilucan, para obtener información acerca de la situación actual en la que se encuentra se obtuvieron los siguientes resultados:

¿Cuánto tiempo de creación lleva la cooperativa?

La cooperativa fue creada el 10 de mayo del año 2016, hoy tiene tres años desde que se creó.

Análisis: tomar la decisión de formar una cooperativa significa que un grupo de personas desean unir esfuerzos para un beneficio mutuo. Este es el caso de la cooperativa Ilucan que en sus inicios quizá no conto con un número considerable de socios pero hoy en día esa cifra ha ido creciendo.

¿Cuántos socios actualmente forman parte de la cooperativa y en general?

El número general de socios es de 200, pero de ese total el número de socios que están más activos dentro de la organización son 152.

Análisis: la cooperativa a pesar de tener un buen número de socios que la conforman, no todos participan de manera constante dentro de la misma, muchos por disponibilidad de tiempo o incluso porque no se les ofrece el precio adecuado para su cosecha. Esto hace que por sus propios medios busquen un mejor precio que los beneficie.

¿Qué variedades de café cultivan los socios?

El café con el que comercializa la cooperativa es grano oro verde y entre las variedades que cultivan las que más destacan tenemos: Arabica, catimore, pache, typica, caturra, catuaí.

Análisis: no todos los socios tienen las mismas variedades de café en sus fincas, pero esto no afecta mucho su producción debido a que las que tienen son variedades con un alto rendimiento en la cosecha. La variedad que es más común en el Perú es la arábica.

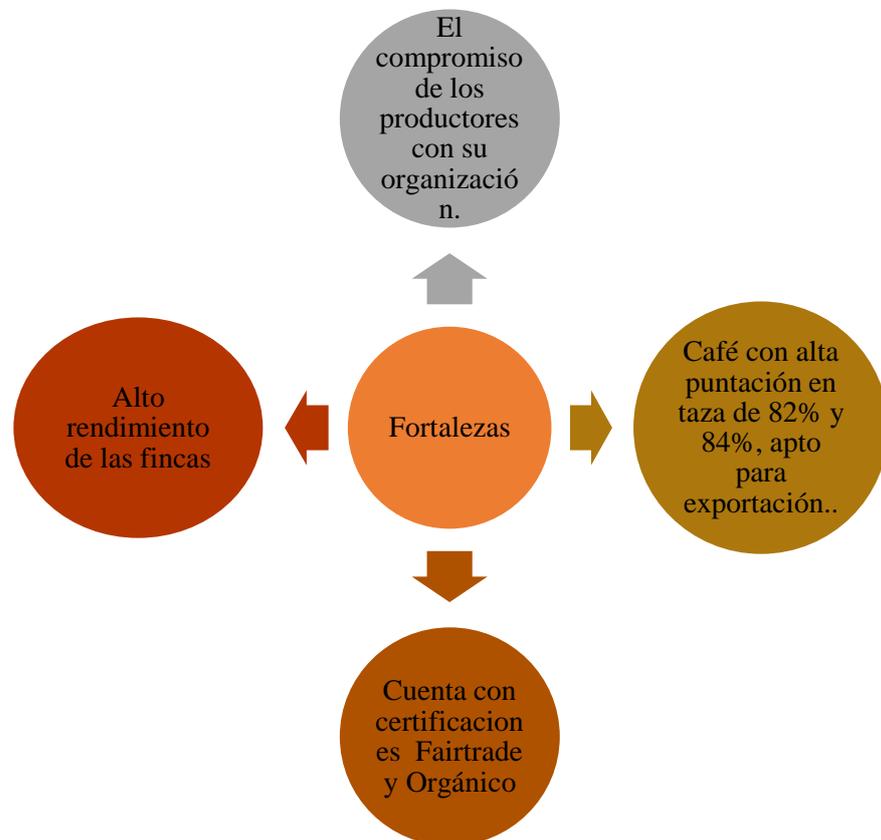
¿Cuáles son las principales dificultades que se le han presentado en el tiempo que lleva dirigiendo esta cooperativa?

Las plagas que afectan los cafetales como la roya, la falta de un plan negocios que les explique cómo poder realizar la exportación de café, incentivar a los productores a que puedan trabajar con productos orgánicos, debido a que ellos están acostumbrados a trabajar con cafés convencionales. En el manejo gerencial se tuvo problemas en el manejo de recursos debido a que era una cooperativa que recién se estaba iniciando.

Análisis: como toda cooperativa que no tiene mucho tiempo de funcionamiento va a presentar diversos problemas tanto administrativos y sobre todo de carencia de recurso económicos. Por otro lado la persona que estará a cargo de la gerencia tiene que lidiar con problemas con la organización de los socios debido a que no todos estarán de acuerdo con las decisiones que se tomen. Además se van a presentar problemas en las fincas de los socios con plagas a las que están expuestos los cafetos.

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la cooperativa en la actualidad?

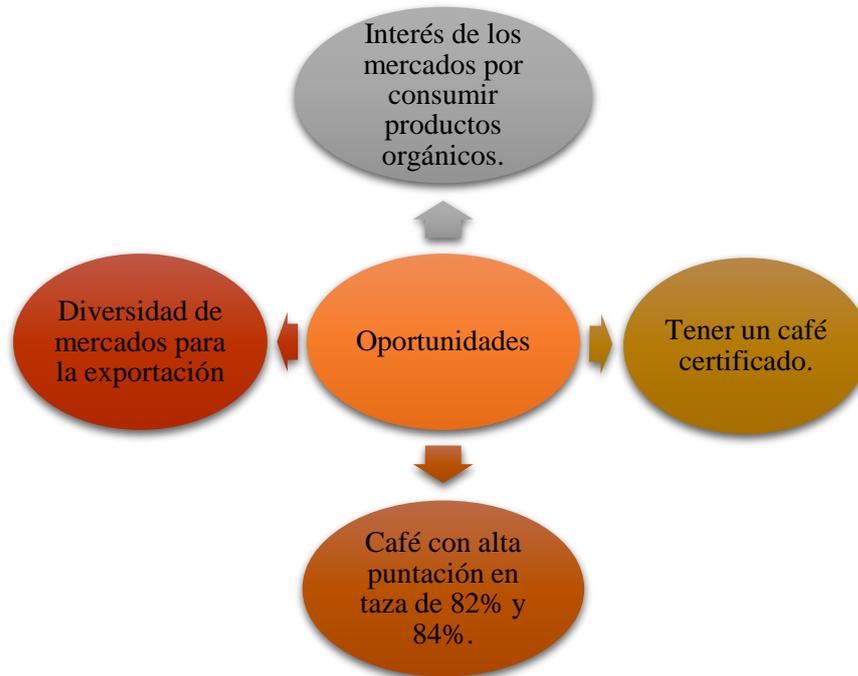
Figura 1. Fortalezas de la cooperativa agraria Ilucan



Fuente: entrevista realizada al Gerente General de la Cooperativa Ilucan, mayo (2018)

Elaboración: propia.

Figura 2. Oportunidades de la cooperativa agraria Ilucan



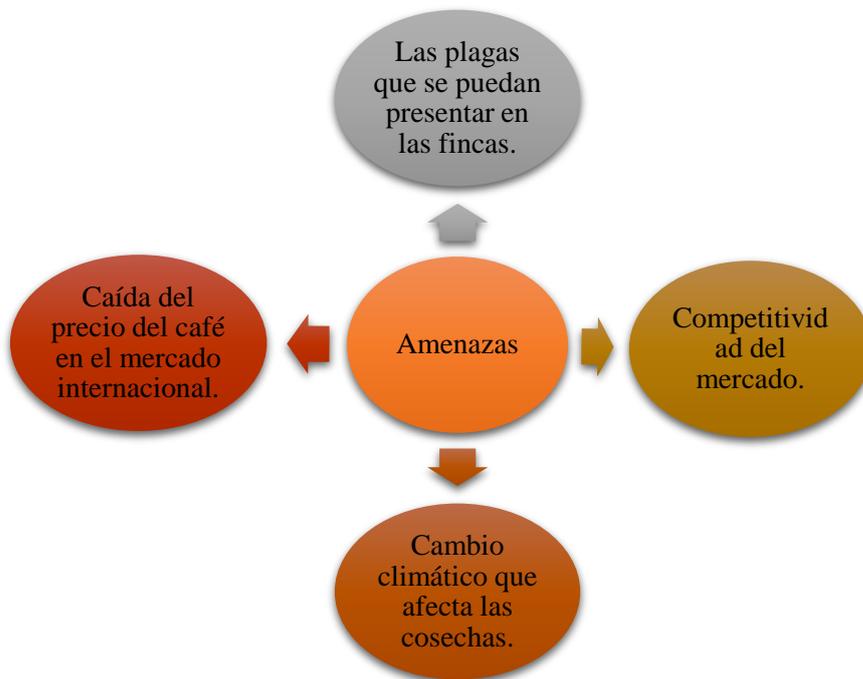
Fuente: entrevista realizada al Gerente General de la Cooperativa Ilucan, mayo (2018)
Elaboración: propia.

Figura 3. Debilidades de la cooperativa agraria Ilucan



Fuente: entrevista realizada al Gerente General de la Cooperativa Ilucan, mayo (2018)
Elaboración: propia.

Figura 4. Amenazas de la cooperativa agraria Ilucan



Fuente: entrevista realizada al Gerente General de la Cooperativa Ilucan, mayo (2018)
Elaboración: propia.

Análisis: la cooperativa tiene fortalezas que la pueden ayudar hacer frente a los mercados e incluso a sus competidores debido a que tiene como principal venta la alta calidad de su café. Por otro lado las oportunidades entre las que más resalta la diversidad de mercados internacionales que existen para el café certificado con el que cuentan y entre los que más resaltan son los países de la Unión Europea. El otro lado no tan bonito de la cooperativa son las debilidades que presenta, donde el principal problema es la falta de financiamiento para poder lograr la exportación de su producto y como principal amenazas se tienen a que el precio en el mercado internacional caiga, perjudicando considerablemente a los que se dedican a esta actividad, también se tiene como gran amenaza a la aparición de plagas que afecten los sembríos en las fincas.

Es por esto que la cooperativa tiene que buscar los medios para poder acceder a algún tipo de financiamiento que les permita exportar y por otro lado se deben de ir consolidando las fortalezas y oportunidades con las que cuentan, lo que les va a permitir volverse reconocidos en el mercado. Para las debilidades y amenazas se

van a plantear estrategias con las que se pueden disminuir e ir haciendo frente con el tiempo hasta tener mayor manejo del mercado.

¿Qué cooperativas o asociaciones que se dediquen a la comercialización de café en su localidad conoce?

No hay nadie en la zona de Cutervo que se dedique a la exportación. Los productores son informales que les venden a las cooperativas exportadoras ubicadas en la provincia de Jaén entre las que resaltan las cooperativas a que nosotros vendemos nuestra producción como son: Cedros Café, Finca Churupampa, Selva Andina, Cooperativa Improcafé, etc.

Análisis: en la misma localidad de Cutervo no existen cooperativas que se dediquen a exportar café, las asociaciones y productores informales venden su café a las exportadoras de Jaén, esto significa que muchas de las veces estas cooperativas no les paga el precio justo a los productores y estos se ven obligados a vender porque no pueden estancar su producción y necesitan de dinero para el sustento de sus familias.

Al exportar la cooperativa agraria Ilucan, sería la única que se dedique a esa actividad dentro de su localidad, trayendo consigo beneficios para los socios, pagando un precio justo por su producto y al mismo tiempo mejorar la calidad de vida socioeconómica de los asociados. Es por eso que se propone un plan de negocios para la exportación de café, de modo que si los socios deciden aplicarlo, les traerá múltiples beneficios y al mismo tiempo más responsabilidades.

¿Cuál es el proceso que se tiene para recolectar el café?

Cada socio individualmente realiza la recolección y lo entrega en la cooperativa con un 12% de secado.

Análisis: a diferencia de otras cooperativas, aquí el socio es el responsable de hacer todo el proceso post cosecha y entregar su café a la cooperativa en sacos en café pergamino con una humedad de 12%. Por lo tanto es el responsable del rendimiento que pueda tener su producción y la calidad del mismo.

Ante esto se hacen recomendaciones referentes a la post cosecha, muchas veces el tener un mal manejo de la misma afecta mucho al rendimiento que tienen las fincas. Además que el mal manejo puede alterar la calidad del café y no les permite tener buenas características organolépticas.

¿Cuáles son los cuidados que le dan al café cuando ingresa a sus almacenes?

Debe estar almacenado en sacos de polietileno en parihuelas después de haber pasado por todo el proceso hasta estar en pergamino.

Análisis: para esta parte de la conservación del café para su comercialización debe de estar en un ambiente óptimo, donde no se pueda contaminar ni impregnar olores que puedan afectar su sabor y su porcentaje en taza. Es por eso que se realizan recomendaciones para la adaptación de los almacenes, de la misma forma que se recomienda su llenado en sacos de yute para tener una mejor conservación.

¿Cuál es el tipo de envase, empaque y embalaje que utilizan en la cooperativa?

En sacos de polipropileno y parihuelas.

Análisis: como la mayoría de cooperativas que se dedican a la exportación de café en oro verde, el envasado lo hacen en sacos de polipropileno para su almacenaje y para su exportación en sacos de yute.

¿Cuál es el precio promedio de venta del café de la cooperativa para su comercialización de acuerdo a su variedad?

Se comercializa en café pergamino oro verde y el precio por quintal en la última venta de la producción que se tuvo fue de 380 a 390 nuevos soles.

Análisis: el precio que se le paga los socios va a depender del rendimiento y la calidad que tenga su café, es por eso que sus fincas deben de tener un buen tratamiento contrarrestando las plagas y teniendo abonos orgánicos. Por otro lado el precio que se les pague va a depender del precio que se cotiza en el mercado internacional (en el caso del café en la bolsa de valores de Nueva York), pero cabe resaltar que las cooperativas exportadoras que les compran el café no les pagaran

a ese mismo precio porque no sería rentable para ellos, pero se basaran en ese precio referencial para fijar uno para los socios.

¿Cuál es el margen de ganancia promedio por producción de café por campaña?

La cooperativa no genera ganancias y es por eso que se busca es el mejor precio para los socios.

Análisis: como en todas las cooperativas lo que se busca aquí es el beneficio mutuo, en este caso se busca que el comprador pague un buen precio a los socios para esto se reciben distintas ofertas y se selecciona la que más ganancias les genere.

¿Qué unidad de medida utiliza para vender su producción?

Pergamino en sacos de polipropileno de 55.5 kg.

Análisis: para cooperativas que no exportan está es la forma más común de comercializar su café localmente. Por otro lado para su exportación se recomienda su envase en sacos de yute o en bolsas Grainpro.

3.1.2. Analizar la capacidad exportadora de la Cooperativa Agraria Ilucan y de su competencia.

Como segundo objetivo se tomó analizar la capacidad exportadora con la que cuenta la cooperativa Ilucan y analizar su competencia que en este son cooperativas se dedican desde hace años a la exportación de café. Las preguntas se hicieron en base a los indicadores para este objetivo. Los datos se obtuvieron de la entrevista al gerente general de la cooperativa agraria Ilucan y a los representantes de 5 cooperativas exportadoras del país ubicadas en la región Nor amazónica del país.

Entrevista al gerente de la cooperativa agraria Ilucan:

¿Cuál es el número promedio de hectáreas de café con las que cuentan los socios? ¿Cuál es la producción promedio por hectárea?

El promedio de hectáreas por socio es de 1 a 4 hectáreas. Teniendo una producción de 40 sacos a más, dependiendo del cuidado que el socio le dé a su terreno.

Análisis: a pesar de que por socio no tienen muchas hectáreas sembradas y el máximo de algunos socios es solo de 4 hectáreas, esto hace que los que no tienen una gran cantidad de terreno le dé un tratamiento adecuado al mismo, para obtener una buena producción.

**¿Qué características posee su café que lo diferencia de sus competidores?
¿Cuenta con alguna certificación su café?**

Se tiene un café de altura, que posee cualidades organolépticas, obteniendo un porcentaje en taza que va entre el 82%-84%. En cuanto a las certificaciones, se han venido trabajando desde el año pasado donde se iniciaron los trámites para poder obtenerlos y para este año se cuenta con certificación Orgánico y Fairtrade (comercio justo).

Análisis: hoy en día en el mundo del café es indispensable contar con certificaciones y con calidad que garantizan que están adquiriendo un buen producto de calidad e inocuidad. Los mercados demandan productos orgánicos e incluso los países ponen como requisito contar con certificaciones para ingresar productos con fines de ser consumidos como alimentos.

El mercado internacional requiere alimentos que cuenten con certificaciones, que garanticen que su salud no estará expuesta a enfermedades por un mal cuidado en el proceso de elaboración o producción. Una estrategia para ingresar al mercado internacional exportando café, es tener certificaciones.

¿Cuál es la producción de café que se obtuvo en la última campaña que realizó la Cooperativa?

Se obtuvo un promedio de 8000 quintales en la última campaña del año 2017.

Análisis:

La cooperativa cuenta con una producción muy óptima para poder iniciar sus actividades en el comercio exterior, es decir se tiene la oferta exportable necesaria para la exportación de café.

¿Con qué maquinaria y equipos cuenta la Cooperativa al momento de hacer la post cosecha del café?

Se cuenta con 2 secadoras, selladoras, detectores de humedad, zarandas, balanza electrónica.

Análisis: aunque la cooperativa cuente con algunos equipos para para los controles de calidad tanto físicos como organolépticos, estos no son los suficientes para tener un buen control del tratamiento post cosecha, hace falta tener equipos con tecnología actualizada.

Para este problema se propone los equipos y maquinarias que se deben adquirir para dar un mejor procesamiento al café desde que se cosecha hasta que esté listo para ser exportado.

Entrevistas a representantes de cooperativas exportadoras

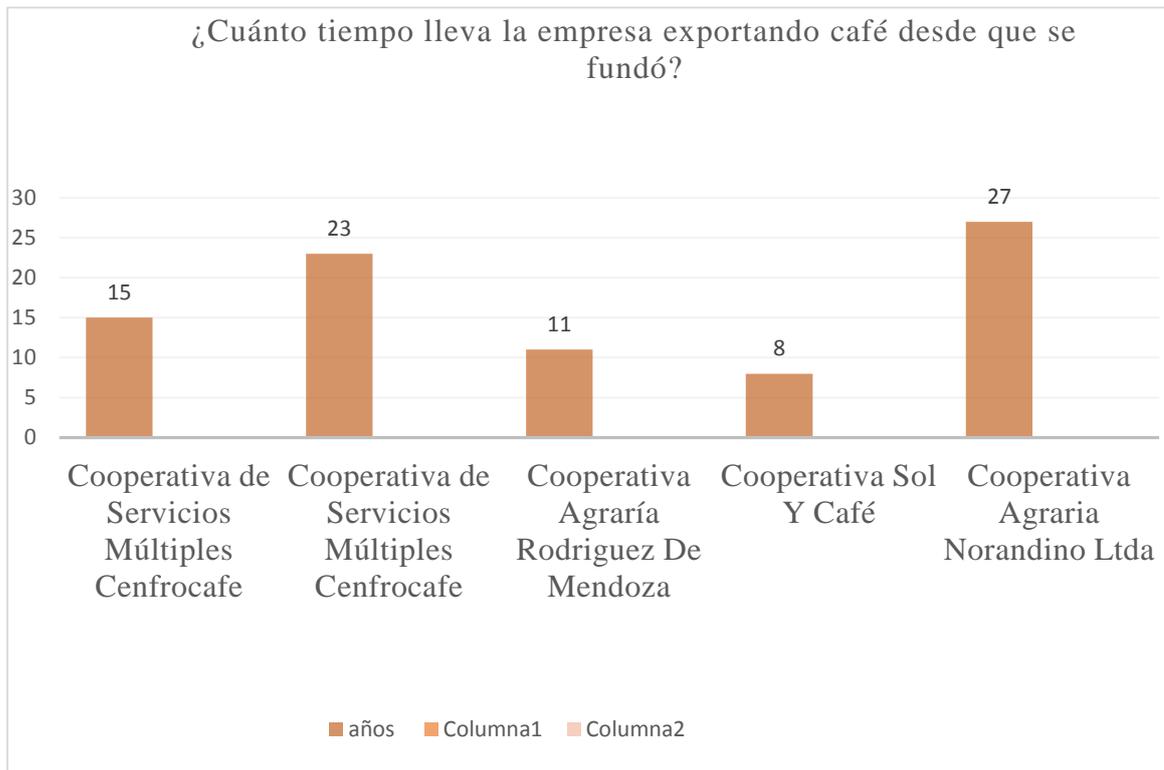
Tabla 2. *Relación de los 5 representantes de cooperativas exportadoras de café ubicadas en la región Nor amazónica.*

COOPERATIVA	CIUDAD	REPRESENTANTE	CARGO
Cooperativa de Servicios Múltiples Cenfrocafe	Jaén	Teodomiro Meléndez Ojeda	Responsable de cafés especiales
Promotora De La Agricultura Responsable-Proassa	Chiclayo	Alexis Alarcón Cabrera	Trabajador en el área administrativa
Cooperativa Agraria Rodriguez De Mendoza	Rodríguez de Mendoza	Angélica Hernández Vilcaromero	Encargada del área de logística de exportación
Cooperativa Sol Y Café	Jaén	Javier Rodríguez Arbildo	Gerente comercial
Cooperativa Agraria	Piura	Raúl Francisco Calle	Gerente general

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras.

Elaboración: propia

Figura 5. Tiempo que llevan exportando las empresas entrevistadas



Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Análisis: la mayoría de empresas a las que se les realizó la entrevista tienen gran experiencia en el mercado internacional del café, cabe indicar que al igual que toda cooperativa en sus inicios presentaron problemas en su organización para poder lograr la exportación y al ver la necesidad tuvieron que asesorarse y ahora son unas las cooperativas que tienen la gran mayoría de las exportaciones de café en el país, entre las que destaca la cooperativa Norandino, con más años en el mercado.

Tabla 3. *¿Cuánto tiempo lleva la empresa exportando café desde que se fundó?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: la cooperativa está exportando 15 años desde que se fundó.

Alexis Alarcón Cabrera: se está exportando hace 23 años exportando

Angélica Hernández Vilcaromero: la cooperativa se fundó hace 27 años y exporta desde el 2007, lleva ya 11 años exportando.

Javier Rodríguez Arbildo: lleva exportando 8 años desde su fundación

Raúl Francisco Calle Pintado: exportando se tiene alrededor de 27 años

Análisis: *la mayoría de empresas a las que se les realizó la entrevista tienen gran experiencia en el mercado internacional del café, cabe indicar que al igual que toda cooperativa en sus inicios presentaron problemas en su organización para poder lograr la exportación y al ver la necesidad tuvieron que asesorarse y ahora son unas las cooperativas que tienen la gran mayoría de las exportaciones de café en el país.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 4. *¿En qué temporadas (meses) exporta café? ¿O exporta todo el año?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: De marzo a mayo

Alexis Alarcón Cabrera: De junio a diciembre

Angélica Hernández Vilcaromero: En junio hasta diciembre 3 a 4 contenedores por mes hasta 10 en campaña fuerte. Pero los meses de enero y marzo se siguen abasteciendo a nuestros clientes.

Javier Rodríguez Arbildo: De junio a noviembre

Raúl Francisco Calle Pintado: De junio hasta el mes de febrero

Análisis: *en su gran mayoría 4 de las cooperativas realizan sus exportaciones en los meses que van de junio hasta diciembre mientras que solo una realiza sus exportaciones de marzo a mayo. Las fechas que realicen sus exportaciones estarán relacionadas directamente al cambio climático que se pueda presentar*

y retrase sus cosechas

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 5. *¿Qué características posee su producto (café) que lo diferencie de su competencia?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: Alto puntaje en tasa

Alexis Alarcón Cabrera: Nuestro café tiene certificación orgánica y certificación filtrado, café producido por mujeres con un alto porcentaje mínimo en taza de 85 puntos. Se separa el café de hombres y mujeres. En el mercado por el que pagan un mayor precio es por el café hecho por mujeres y ese dinero es repartido entre las socias.

Angélica Hernández Vilcaromero: La puntuación en taza, la calidad

Javier Rodríguez Arbildo: Las certificaciones

Raúl Francisco Calle Pintado: Producto de calidad principalmente con una taza de 82 puntos.

Análisis: *se obtuvo como mayor respuesta ante esta pregunta lo que los diferencia de sus competidores es su alto puntaje en taza, sus certificaciones esenciales como el orgánico y fairtrade, esto los vuelve competitivos dentro del mercado, obligando de cierta forma a las pequeñas empresas cooperativas que desean iniciar sus actividades en este sector a tener un producto de calidad en el mercado con las certificaciones necesarias.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 6. *¿Cuáles son las variedades de café que exporta?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: Tipo de café: Café verde en grano; variedades: arábicas (caturre, pache, borbón, catuaín).

Alexis Alarcón Cabrera: Arabica, caturra, catimore, borbon

Angélica Hernández Vilcaromero: La principal Arabica y las subvariedades contamos con: typica, catimore, borbon, gran Colombia, caturra, catuaín.

Javier Rodríguez Arbildo: Typica, borbon, pache, caturra, catimore

Raúl Francisco Calle Pintado: Café verde Arábica de la variedad caturra principalmente.

Análisis: *la variedad arábica es la que más se siembra en las fincas de la región Nor Amazónica debido a su mayor rendimiento y puntaje en taza. De la variedad arábica se desprenden subvariedades que son las que se siembran, entre las que se destacan la catimore, caturra (la más sembrada y de cual se*

hacen la mayoría viveros por su alto rendimiento y calidad), catuaín, pache.

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 7. *¿Cuáles son las presentaciones de café que exporta?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: café verde en grano en sacos e yute.

Alexis Alarcón Cabrera: café verde en grano elaborado por mujeres en sacos de yute o bolsas grainpro

Angélica Hernández Vilcaromero: la variedad arábica en presentaciones de sacos de yute en grano oro verde.

Javier Rodríguez Arbildo: café verde en grano en sacos de yute.

Raúl Francisco Calle Pintado: Café verde Arábica de la variedad caturra principalmente en sacos de yute o bolsas grainpro, depende de los requerimientos del comprador.

Análisis: *los entrevistados coincidieron que la presentación que exportan es café oro verde en sacos de yute o e bolsas grainpro, todo va a depender de los requerimientos que tenga el importador para ingresar a su mercado. Cabe resaltar que la presentación es sacos de yute es la más exportada en el país.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 8. *¿Cuáles son los principales mercados a los que exporta su café?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: Estados Unidos, Europa (Alemania, Francia, Italia, Holanda, Bélgica, Suiza), Canadá, Oceanía.

Alexis Alarcón Cabrera: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemania, Australia.

Angélica Hernández Vilcaromero: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Suecia, Suiza, Holanda.

Javier Rodríguez Arbildo: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido Francia, Bélgica

Raúl Francisco Calle Pintado: Alemania, Italia, Francia, Inglaterra, Estados Unidos y Canadá.

Análisis: *en su mayoría las cooperativas tienen como principales destinos los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea, los cuales requieren el café peruano por su calidad y las características organolépticas que este presenta.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 9. *¿Qué es lo que usualmente requieren los importadores para comprarle su café?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: Cumplir con las obligaciones y los estándares de calidad que se establecen en el contrato.

Alexis Alarcón Cabrera: Que sea orgánico

Angélica Hernández Vilcarrromero: Primero la muestra. Luego que cumplan con los estándares de calidad.

Javier Rodríguez Arbildo: Calidad de producto y certificaciones.

Raúl Francisco Calle Pintado: Seriedad y compromiso. Sobre todo orgánico.

Análisis: *lo que los mercados requieren es que el café que ingrese a su mercado debe de cumplir con los estándares de calidad y los permisos y certificaciones necesarios, el café que no este certificado con orgánico o fairtrade es difícil que sea adquirido por los importadores.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 10. *¿Cuál es el tiempo de preparación del café desde su llegada a planta hasta que este está listo para ser exportado?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: 5 días

Alexis Alarcón Cabrera: 7 días

Angélica Hernández Vilcarrromero: nuestra planta da un rendimiento de 19 toneladas en oro en 22 horas, desde que llega en pergamino hasta que sale en oro, esto debido a que nuestra planta es muy antigua. Por otro lado tienes a Nor Andino que también se dedica a la exportación de café y cuenta con una planta mucho más moderna.

Javier Rodríguez Arbildo: 6 días

Raúl Francisco Calle Pintado: depende del cliente, me puede decir que se lo empaque y almacene, para en unos meses enviárselo.

Análisis: *el tiempo que les lleva a las cooperativas entrevistadas llevar la preparación del café para adecuarlo para su exportación es en promedio una semana, todo esto va a depender de que no se les presente problemas en esos días como pueden ser la presencia de lluvias que puede afectar al momento del secado del café y retrase en proceso.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 11. *¿Cuál es su capacidad de procesamiento? ¿Tienen almacenes propios? ¿Terciarizan el procesamiento del café? Sí terciarizan, ¿Cuánto les cuesta?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: procesamos en nuestra planta pero también terciarizamos a la cooperativa Nor andino, en la empresa Rain forest Alliance (Bagua). Pero para este año 2018 se ha destinado el procesamiento directamente en nuestra planta de proceso.

Alexis Alarcón Cabrera: desconoce

Angélica Hernández Vilcarromero: tiene su propia planta. Tiene tres almacenes en diferentes zonas de la provincia. Se terciariza solo en casos extremos y se envía a Nor Andino(S/. 9 a S/. 10 por quintal) o a Bagua Grande.

Javier Rodríguez Arbildo: 6 contenedores diarios, se cuenta con 3 almacenes los cuales almacenan 10,000 quintales.

Raúl Francisco Calle Pintado: el año pasado proceso 450 000 quintales y este año estamos proyectados a procesar 600 000 quintales. Y los almacenes pueden almacenar hasta 100 000 quintales.

Análisis: *la mayoría de las cooperativas a las que se les realizó la entrevista mencionaron que cuentan con almacenes propios para el procesamiento de su producción pero en algunos casos cuando los importadores les piden un lote para un tiempo determinado y ellos calculan que no podrán entregar a tiempo utilizando su propia planta, acude a cooperativas que ofrecen este servicio como es el caso de la cooperativa agraria Norandino, pero la desventaja es que el precio por el procesamiento es algo elevado.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)
Elaboración: propia

Tabla 12. *¿Cuál es el proceso logístico que se lleva a cabo en la exportación de café?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: desconoce

Alexis Alarcón Cabrera: desconoce

Angélica Hernández Vilcarromero: recepción de acopio. Se traslada a la planta donde se hace el proceso. Luego son envasados de acuerdo al requerimiento del cliente ya sea en sacos de yute o en bolsas Grain pro. Los sacos son puestos en camiones que han ya han pasado por un reglamento de limpieza y son trasladados hasta Paita. En Paita se hace el consolidado del contenedor y luego el operador lo lleva hasta el puerto.

Javier Rodríguez Arbildo: se hace la reserva de embarque, el embarque mismo, envió de la documentación.

Raúl Francisco Calle Pintado: El café en modo pergamino lo trae el productor a la planta, luego se hace el análisis físico para ver la calidad del café y hacerle un análisis sensorial y se pasa a una a máquina que saca el café listo para exportarlo. Luego se hace el contacto con la agencia de aduanas, luego el agente llega con los contenedores a la planta y es el agente de aduanas el que se encarga de hacer todo el proceso logístico de exportación.

Análisis: *como se puede apreciar 2 de las personas entrevistadas desconoce del tema logístico, debido a que se encargan de otras áreas lo contrario ocurre con las otras 3 personas entrevistadas, quienes mencionan que el proceso logístico para ellos inicia cuando este ingresa a la planta como café pergamino, luego se da el tratamiento adecuado hasta que este apto para la exportación y luego se ponen en contacto con el agente de aduanas o el operador logístico para que traslade la mercancía hasta el lugar de destino bajo los reglamentos establecidos en el contrato previamente firmado.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 13. *¿Cuántos quintales de café ingresan en un contenedor?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: Contenedores de: 375 quintales y 412 quintales

Se obtuvo en la última compañía 230 000 quintales de 46 kilogramos

Alexis Alarcón Cabrera: 375 en un contenedor

Angélica Hernández Vilcarromero:

Lo mínimo que le ponemos a un contenedor es 14 toneladas porque es un punto de equilibrio por costos para el cliente también.

Javier Rodríguez Arbildo: desconoce

Raúl Francisco Calle Pintado: 420 sacos

Análisis: *los entrevistado coinciden en que depende básicamente del tipo de contenedor que se utilice para la exportación, los que son mayormente utilizados son los contenedores de 20' y 40' para carga seca, donde los quintales que ingresan en los contenedores es de 375 a 40 sacos de café en grano oro verde en sacos de yute.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 14. *¿Cuántos contenedores de café envía por campaña?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: un aproximado de 558 contenedores

Alexis Alarcón Cabrera: 31 en la última campaña

Angélica Hernández Vilcarromero: menciona que enviaron han tenido un creciente envió en los últimos 3 años

2015: 22 contenedores

2016: 37 contenedores

2017: 75 contenedores

2018: proyección de 80 contenedores

Javier Rodríguez Arbildo: 200 contenedores

Raúl Francisco Calle Pintado: 1000 en la última campaña.

Análisis: *entre las cooperativas que tienen un mayor envío de contenedores se encuentran Norandino, Cenfrocafe y por otro lado se tiene a las que envían una menor cantidad como los son las cooperativas de Proassa, Rodríguez de Mendoza y sol y café. Esto indica que la cooperativa agraria puede competir con algunas de ellas para su ingreso en el mercado internacional por que puede ofrecer una cantidad exportable mayor y sobre todo con un café de calidad.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 15. *¿Cuáles son los costos que incurren en el proceso de exportación?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: desconoce

Alexis Alarcón Cabrera: desconoce

Angélica Hernández Vilcarromero:

Proceso: planta, mantenimiento, pago al personal, luz, agua, depreciación.

Comercialización: pago al transportista, seguro de transporte, pago al operador logístico, impuesto a la renta, personal del área comercial y el costo de la materia prima, materiales e insumos.

Javier Rodríguez Arbildo: \$25 por quintal

Raúl Francisco Calle Pintado: desconoce

Análisis: *de los entrevistados solo 2 personas tienen conocimiento acerca de los costos que se incurre en la exportación del café, donde se hace referencia que los costos que se tienen en cuenta al momento del proceso del café, transporte, depreciación, impuesto a la renta, costo de materia prima. Uno de los entrevistados menciona que el precio aproximado es de 25\$ por quintal.*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

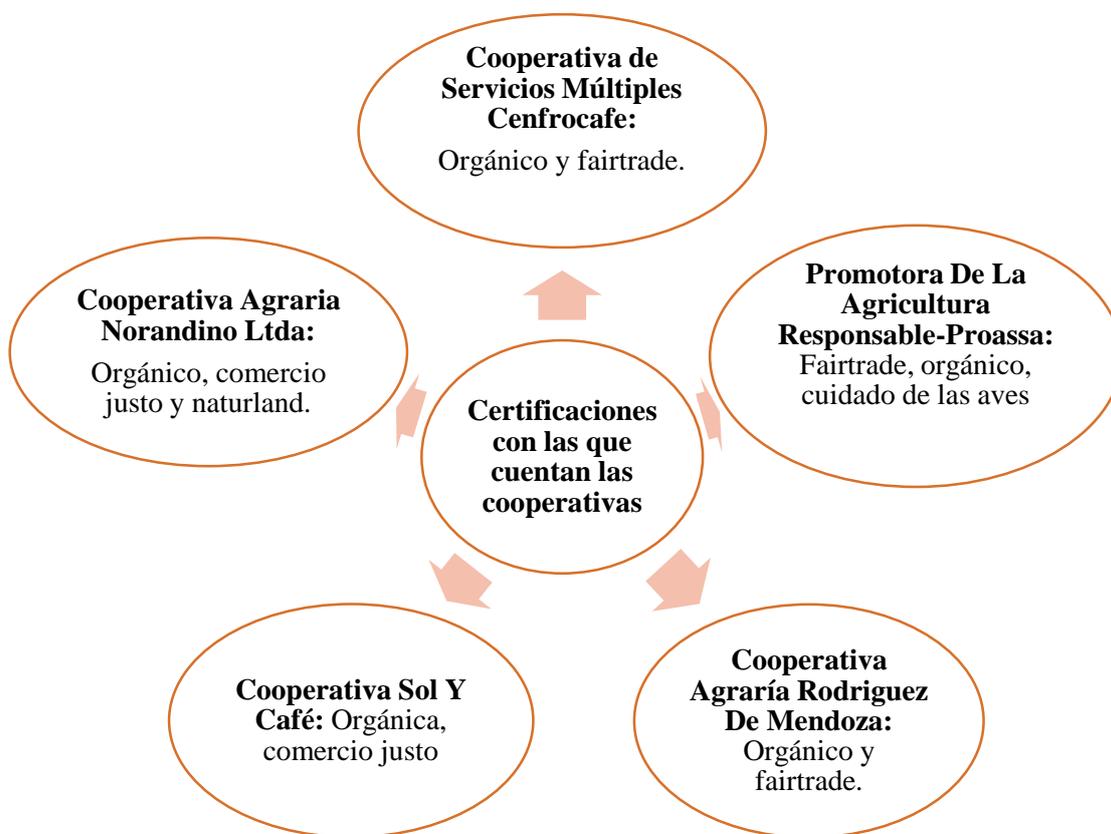
Tabla 16. ¿Qué certificaciones tiene el café que exporta?

COOPERATIVA	CERTIFICACIONES
Cooperativa de Servicios Múltiples Cenfrocafe	Orgánico y fairtrade.
Promotora De La Agricultura Responsable- Proassa	Fairtrade, orgánico, cuidado de las aves
Cooperativa Agraria Rodriguez De Mendoza	Orgánico y fairtrade.
Cooperativa Sol Y Café	Orgánica, comercio justo
Cooperativa Agraria Norandino Ltda	Orgánico, comercio justo y naturland.

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Figura 6. Comparación de certificaciones entre las cooperativas a las que se realizó la entrevista.



Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Análisis: en el rubro del café en el Perú y en el mundo es indispensable que las empresas o cooperativas que se dediquen a la producción o exportación tengan certificaciones orgánicas que garanticen que el café que se va a consumir no afecte la calidad de vida de los consumidores, además el mercado demanda hoy en día alimentos inocuos, como se puede apreciar en la figura N°6, se puede apreciar que todas las empresas a las que se aplicó la entrevista, cuentan con las principales certificaciones para el café, como son las certificaciones Orgánica y Fairtrade.

Tabla 17. *¿Cuáles son las certificaciones que exige cada país al que la empresa exporta?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: certificaciones orgánicas.

Alexis Alarcón Cabrera: certificado ICO (Europa). Para la unión europea cada certificadora da un sello especial.

Angélica Hernández Vilcarrromero: NOP, USDA, UEP. Todo se resume en orgánico.

Javier Rodríguez Arbildo: certificaciones orgánicas.

Raúl Francisco Calle Pintado: certificaciones orgánicas.

Análisis: cada país requiere documentación diferente para el ingreso de productos pero entre los que más destaca son las certificaciones orgánicas para el café.

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 18. *¿Ha participado la empresa en alguna feria internacional? ¿En cuál?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: SCAA, Bio fach.

Alexis Alarcón Cabrera: SCAA

Angélica Hernández Vilcarrromero: No

Javier Rodríguez Arbildo: Ferias de cafés especiales de Estados Unidos y Europa.

Raúl Francisco Calle Pintado: Bio fach Alemania, SCA- EEUU, Salón del chocolate en Francia, Holanda y próximamente en Perú porque también exportamos cacao.

Análisis: de las cooperativas solo una no ha participado en alguna feria internacional, las demás han participado en las ferias más importantes para el café como lo son la SCAA en Estados Unidos (únicamente para café) y Bio fach en Alemania, donde se exhiben productos orgánicos.

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

Tabla 19. *¿Cuál es el canal de distribución más utilizado por su empresa según el mercado al que exporta?*

Teodomiro Meléndez Ojeda: intermediario

Alexis Alarcón Cabrera: minorista

Angélica Hernández Vilcarromero: el 60% de las ventas son directo a tostadores y el 40% intermediarios.

Javier Rodríguez Arbildo: desconoce

Raúl Francisco Calle Pintado: intermediarios

Análisis: *utilizan los distintos canales para la distribución de su café, algunos haciendo uso de intermediarios, tostadores, minoristas, quienes luego son los encargados de darle un valor agregado al café y luego vender al consumidor final*

Fuente: guía de entrevista realizada a representantes de Cooperativas exportadoras, mayo (2018)

Elaboración: propia

3.1.3. Estudio del mercado de Alemania para la exportación de café de la Cooperativa Agraria Ilucan.

Para este objetivo se realizó la búsqueda de información referente al consumo mundial del café y del comportamiento del mercado de Alemania, seleccionado para la exportación de café de la cooperativa agraria Ilucan haciendo un análisis de las principales características de mercado.

Tabla 20. *Importaciones a nivel mundial de café para la partida 0901119000 en los últimos 5 Años*

Importadores	Valor importado en 2013(USD)	Valor importado en 2014(USD)	Valor importado en 2015(USD)	Valor importado en 2016(USD)	Valor importado en 2017(USD)
Mundo	28.847.011	31.053.840	30.722.586	30.023.731	32.856.462
Estados Unidos de América	5.460.626	6.013.015	6.034.025	5.796.893	6.315.402
Alemania	3.630.121	4.017.856	3.407.083	3.370.562	3.514.860
Francia	2.583.501	2.653.026	2.390.145	2.356.257	2.755.345
Italia	1.649.076	1.707.942	1.778.548	1.674.487	1.793.861

Japón	1.586.001	1.442.251	1.581.142	1.415.349	1.432.758
Países Bajos	568.966	1.017.386	959.920	930.510	1.289.783
Canadá	1.180.628	1.304.801	1.238.374	1.192.518	1.289.339
Bélgica	1.156.361	1.048.748	1.084.101	1.003.570	1.146.434
España	808.623	1.051.326	1.010.513	986.779	1.080.839
Reino Unido	692.169	833.172	940.281	1.009.975	1.055.980

Fuente: Trade Map (2017)

Elaboración: propia

Análisis: según se aprecia en la tabla N° 20 de acuerdo a TradeMap se tiene como principales países importadores de café a los mercados de Estados Unidos y Alemania, siendo este último el mercado destinado para la exportación de la presente investigación.

Tabla 21. *Exportaciones a nivel mundial de café de la partida 0901119000*

Exportadores	Valor exportada en 2013(USD)	Valor exportada en 2014(USD)	Valor exportada en 2015(USD)	Valor exportada en 2016(USD)	Valor exportada en 2017(USD)
Mundo	28.202.805	31.859.358	30.423.075	30.401.247	32.690.206
Brasil	4.598.100	6.052.719	5.565.582	4.855.884	4.613.488
Viet Nam	2.551.422	3.311.396	2.415.423	3.040.195	3.487.245
Alemania	2.375.280	2.487.576	2.255.439	2.318.830	2.639.806
Colombia	1.922.532	2.516.694	2.576.546	2.462.526	2.582.565
Suiza	2.195.113	2.211.248	2.032.040	2.058.562	2.249.770
Italia	1.410.972	1.503.156	1.398.354	1.536.025	1.619.560
Indonesia	1.174.044	1.039.609	1.197.735	1.008.549	1.187.157
Honduras	835.673	783.268	932.274	859.082	1.163.510
Francia	754.999	801.111	704.943	743.110	1.067.324
Bélgica	726.615	995.205	1.076.940	988.080	940.276

Fuente: Trade Map (2017)

Elaboración: propia

Análisis: haciendo un análisis se obtuvieron datos de TradeMap, donde en la tabla N°21, se observa que las exportaciones las lidera Brasil, cubriendo la mayor parte

de la demanda mundial del café seguido de Viet Nam y Alemania, siendo este último país el segundo mayor importador de café en el mundo.

3.1.3.1. Alemania

Segmentación de mercado de Alemania macro

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

Se estima que hay 81 millones de habitantes. El grupo étnico de origen no-alemán más grande es el turco, con poco más de 3% de la población. Alrededor de 6% de la población está integrada por griegos, italianos, polacos, rusos, serbo-croatas y españoles. Además se debe remarcar que poco más de 1% de la población se integraron al país en los últimos dos años, principalmente provenientes de Siria, Irak, y Afganistán.

El idioma oficial es el alemán, con más del 95% de personas que lo hablan o alguno de sus dialectos como primera lengua. Asimismo, este país alberga gran diversidad de religiones; 34% son protestantes, otro 34% son católicos, un 3,7% son musulmanes (mayoritariamente turcos) y el resto no está inscrito o no profesa religión alguna.

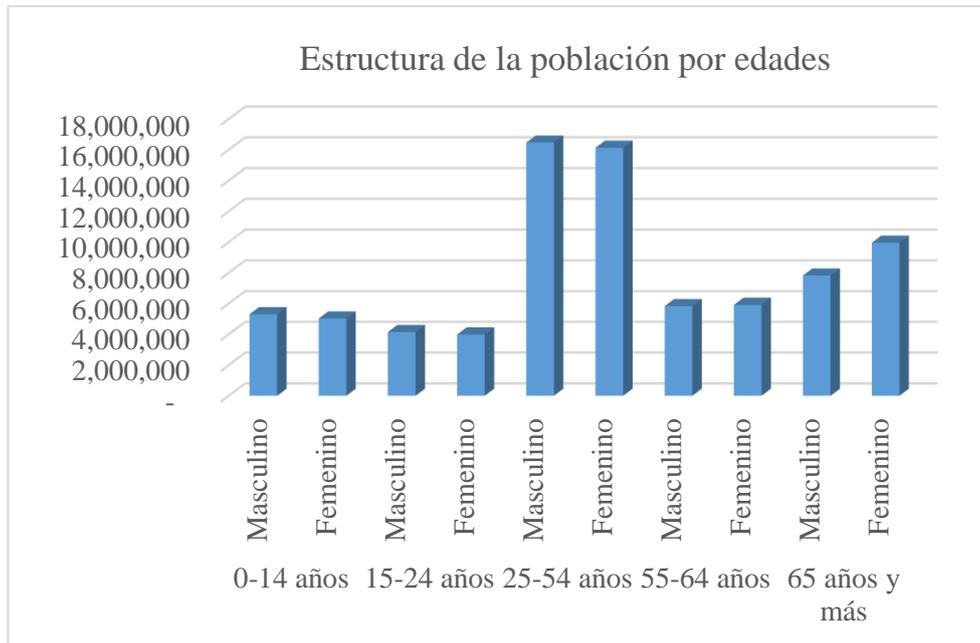
Tabla 22. Estructura de la población de Alemania por edades

0-14 años	Masculino	5,304,341
	Femenino	5,028,776
15-24 años	Masculino	4,145,486
	Femenino	3,986,302
25-54 años	Masculino	16,467,975
	Femenino	16,133,964
55-64 años	Masculino	5,834,179
	Femenino	5,913,322
65 años y más	Masculino	7,822,221
	Femenino	9,957,451
Total		80,594,017

Fuente: CIA(2018)

Elaboración: propia

Figura 7. Estructura de la población de Alemania por edades



Fuente: CIA(2018)

Elaboracion: propia

Análisis: se puede observar en la figura N°7 que para ambos sexos, las edades hay una mayor cantidad de personas con la edad entre los 25 a 54 años.

Tabla 23. Porcentaje de las edades en el país de Alemania

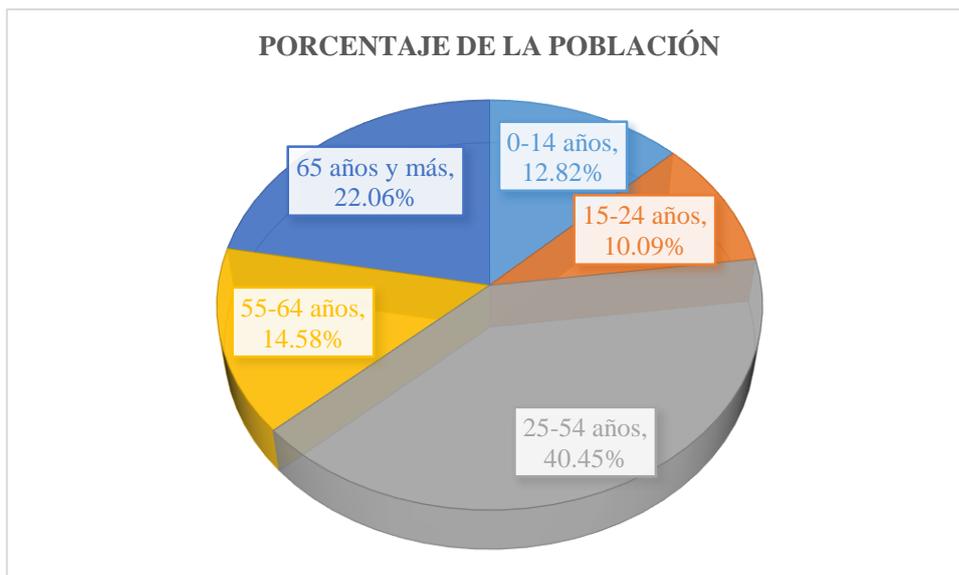
Porcentaje de la población por edades

0-14 años	12.82%
15-24 años	10.09%
25-54 años	40.45%
55-64 años	14.58%
65 años y más	22.06%
Total	100%

Fuente: CIA(2018)

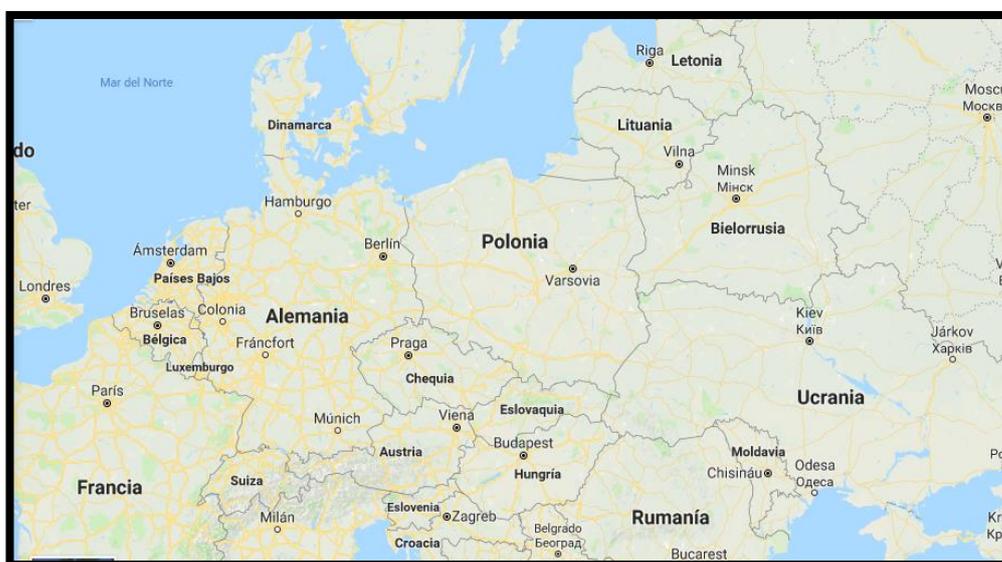
Elaboracion: propia

Figura 8. Porcentaje de la población de Alemania



Fuente: CIA(2018)
Elaboracion: propia

Figura 9. Ubicación de Alemania



Fuente: Guía de Alemania

Situación económica y de Coyuntura

Tabla 24. Principales variables económicas de Alemania

Indicadores económicos	2013	2014	2015	2016	2017
Crecimiento del PBI%	0,6	1,6	1,5	1,7	1,4

PBI per cápita(US\$)	46 475	47 852	40 952	42 326	4,3
Tasa de inflación (%)	1,6	0,8	0,1	0,4	1,5
Tasa de desempleo	5,2	5,0	4,6	4,3	4,5

Fuente: FMI

Elaboración: Inteligencia de Mercados- PROMPERÚ

Análisis: en el 2016, el crecimiento económico de Alemania se consolidó, alcanzando 1,7% del PIB, con un apoyo del consumo de los hogares y el comercio. Sin embargo, para el siguiente año 2017 se prevé una ligera baja de 1,4%. Por otra lado, la tasa de desempleo llegó a su nivel más bajo en los últimos años 4,3%.

Evolución de los principales sectores económicos

Según Promperu (2017), los servicios representan el 69% del PIB y emplea casi el mismo porcentaje de la población activa. En tanto, el sector industrial contribuye con el 30% del PIB alemán, especializándose en ciertos sectores como el de la ingeniería mecánica, los equipamientos eléctricos y electrónicos, el sector automotriz y los productos químicos.

Finalmente, el sector agrícola tiene 1% de participación en PIB y emplea a 1,3% de la población activa. Tiene como principales productos a los lácteos, el porcino, la cría de ganado, la remolacha azucarera y los cereales. En este punto se debe remarcar que dado que los consumidores alemanes prefieren la agricultura ecológica, el país ha emprendido un proceso de desindustrialización del sector alimentario.

Nivel de competitividad

A continuación se presenta la clasificación global de los datos de Doing Business, que mide la “Facilidad de hacer negocios” (entre 185 economías) y la clasificación por cada tema, tanto para el Perú, Alemania y países similares.

Tabla 25. *Indicadores Doing Business de Alemania comparado con otros países*

Criterios	Alemania	Perú	Francia	Italia	España
Facilidad para hacer negocios	17	54	29	50	32

Apertura de un negocio	114	103	27	63	85
Manejo permiso de constitución	12	51	20	86	113
Acceso a electricidad	5	62	25	51	78
Registro de propiedades	79	37	100	24	50
Obtención de crédito	32	16	82	101	62
Protección a los inversores	53	53	32	42	32
Pago de impuestos	48	105	63	126	37
Comercio transfronterizo	38	86	1	1	1
Cumplimiento de contactos	17	63	18	108	29

Fuente: Doing Business 2017. Banco Mundial
Elaboración: PROMPERÚ

Comercio exterior de bienes

Tabla 26. Intercambio comercial de Alemania con el mundo

Comercio exterior	2012	2013	2014	2015	2016	Var % Prom	Var % 16/15
Exportaciones	1,410,130	1,450,951	1,328,549	1,498,158	1,339,205	-1.30	0.80
Importaciones	1,161,213	1,187,315	1,214,956	1,057,616	1,054,788	-2.40	-0.30
Balanza comercial	248,916	263,636	283,202	270,933	284,417	-	-
Intercambio comercial	2,571,343	2,638,266	2,713,114	2,386,166	2,393,993	-1.80	0.30

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPERÚ

Análisis: nuevamente la balanza comercial entre Perú y Alemania sigue siendo poco favorable para nuestro país, debido a la disminución del valor en las ventas del sector tradicional, especialmente en productos del sector minero como los concentrados de cobre (-US\$ 108 millones) y estaño (-US\$ 6 millones).

Consumo Per cápita de café en el mercado de Alemania

Según Procomer Costa Rica 2017, el país de Alemania es un mercado maduro en la producción, comercialización y consumo de café. Tiene una industria tostadora

muy desarrollada y aun así es un importante importador de café en grano verde y tostado. En el año 2016, el mercado alcanzó un volumen de 408 mil TM (ventas a minoristas y foodservice), siendo en Europa, el 7° país con mayores ventas per cápita (alrededor de 4,9 Kg. por persona por año). Siendo esta una gran ventaja de comercialización de café en este mercado.

3.1.3.2. Acceso a mercado

Tabla 27. Barreras arancelarias para el ingreso de la partida 0901119000 al mercado de Alemania.

Régimen arancelario	Arancel aplicado (como reportado)	Arancel aplicado (convertido)	Arancel equivalente ad valorem total
MFN duties (applied)	0%	0%	0%

Fuente: Macmap (2017)

Elaboración: propia

Análisis: Como se puede observar en la tabla N° 27, las barreras arancelarias para Alemania tiene un porcentaje del 0%, debido a que el Perú tiene un Tratado de libre comercio con la Unión Europea.

Barreras no arancelarias

Tabla 28. Principales Certificaciones y Estándares solicitados en Alemania.

Logo	Nombre de la certificación	Descripción
	Logotipo de producto ecológico de la Unión europea.	El uso del logotipo de producto ecológico de la UE se hará de conformidad con las normas relativas a su registro como marca colectiva de la agricultura ecológica en la Oficina de Propiedad Intelectual del Benelux y en la Comunidad Internacional de Marcas Registradas

	Comercio justo	Es la certificación que busca apoyar a los productores de los países en desarrollo.
	HACCP	Certificación que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos.
	Certificación GLOBALG.A.P.	Programa para cumplir con los requerimientos del consumidor relativo a la inocuidad alimentaria.
	Certificación de producto orgánico y justo.	Certificación que permite mostrar que cumple con las normas orgánicas, sociales y de comercio justo.
	Naturland	Certificación que promueve la agricultura orgánica en todo el mundo.

Fuente: PROMPERU (2015), datos obtenidos del Manual Perfil Producto Café Gourmet en Alemania.

Elaboración: propia

Análisis: el contar con certificaciones adicionales a las que por obligación exige el país importador, permite al exportador brindarle al productor un valor agregado y mayor competitividad en el mercado.

Para el ingreso de la partida 0901119000 al mercado de Alemania se tiene los siguientes requisitos según SENASA.

Figura 10. Requisitos fitosanitarios de exportación para el café en oro verde

Aplicación	Pais de Destino	Pais de Origen
CONSUMO	ALEMANIA	PERU

[Mostrar Requisito](#)

REQUISITO FITOSANITARIO DE EXPORTACION

Producto	Nombre Científico	
CAFE, grano verde	Coffea arabica	
Pais Destino	Pais de Origen	
ALEMANIA	PERU (MULTIDEPARTAMENTAL)	
Uso o Destino	Tipo	Estado
COMERCIALIZACION,CONSUMO,INDUSTRIAL,MUESTRA EXPORTACION		AUTORIZADO

Requisito(s) fitosanitario(s)

1. **REQUISITOS GENERALES:**
Certificado Fitosanitario.
2. **PLAGAS REGULADAS:**
3. **DECLARACIÓN ADICIONAL:**
Sin declaración adicional.
4. **TRATAMIENTO CUARENTENARIO:**
No requiere tratamiento.
5. **REQUISITOS DE ETIQUETADO:**
Ninguno.
6. **CONSIDERACIONES PARA LLENAR EL C.F.:**
Ninguno.

F'

uente: SENASA

Alemania, al ser miembro de la UE cuenta con normas de comercialización destinadas, principalmente, a los productos agrícolas y de la pesca que llegan frescos al consumidor.

El Reglamento (CE) N° 1234/2007 del Consejo (DO L-299 16/11/2007) crea una organización común de mercados agrícolas, con disposiciones específicas para determinados productos según diversos criterios: frescura, calibre, calidad, presentación, márgenes de tolerancia, etc.

3.1.3.3. Oportunidades comerciales

Preferencias obtenidas en acuerdos comerciales

Según Promperu (2017), Los productos peruanos tienen de acceso preferencial a los aún 28 países miembros de la Unión Europea, de la cual Alemania forma parte, gracias al Acuerdo Comercial vigente desde marzo de 2013. El cual concede aranceles preferenciales para el 99,3% para productos agrícolas y para el 100% de bienes industriales. Gracias a ello, productos como cacao, paltas, pisco, arándanos, quinua, cochinilla, etc., pueden ingresar al mercado europeo libres de arancel.

3.1.3.4. Tendencias del consumidor alemán

Según Promperu (2017), los consumidores alemanes, tienden a comparar precios y a ser asiduos a las tiendas de descuento (discounters). Además, les llama la atención las ofertas y visitan varios puntos de venta para aprovechar los precios más bajos.

Sin embargo, el consumidor alemán tiene criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que va a comprar. Así, para bienes de consumo duraderos los criterios son la seguridad y la calidad, el prestigio, el confort, la comodidad y el precio. En cambio, para los productos del día a día, el único criterio determinante es el precio.

Encuesta realizada a consumidores alemanes para obtener información acerca de sus tendencias de consumo con respecto al café, las preguntas y respuestas son las siguientes:

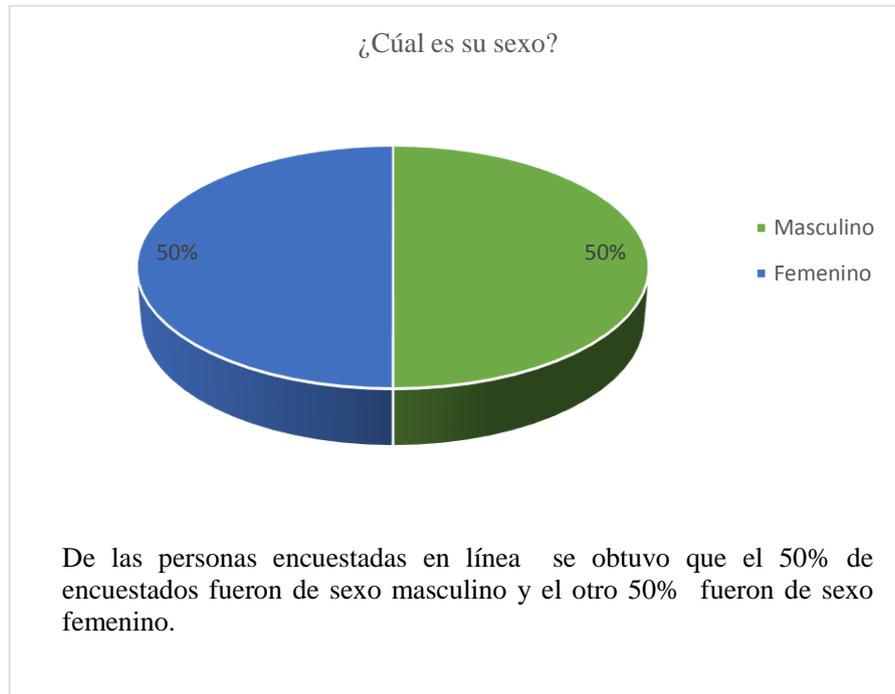
Tabla 29. *Sexo de las personas encuestadas*

<u>¿Cuál es su sexo?</u>	<u>Cantidad</u>
<u>Masculino</u>	<u>3</u>
<u>Femenino</u>	<u>3</u>
<u>Total</u>	<u>6</u>

Fuente: Encuesta virtual realizada personas de origen alemán

Elaboración: Propia

Figura 11. *Sexo de las personas entrevistadas*



Fuente: Encuesta virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

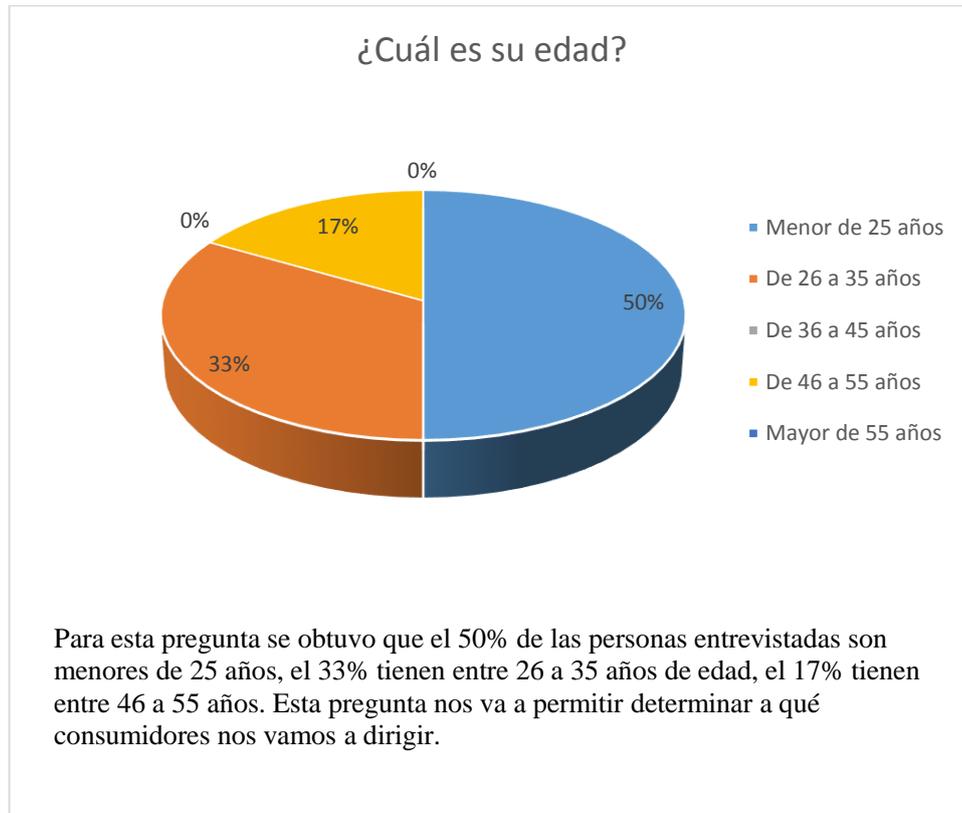
Tabla 30. *Edad de las personas encuestadas*

Rango de edades	Cantidad
Menor de 25 años	3
De 26 a 35 años	2
De 36 a 45 años	0
De 46 a 55 años	1
Mayor de 55 años	0
Total	6

Fuente: Encuesta virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

Figura 12. Edad de las personas encuestadas



Fuente: Entrevista virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

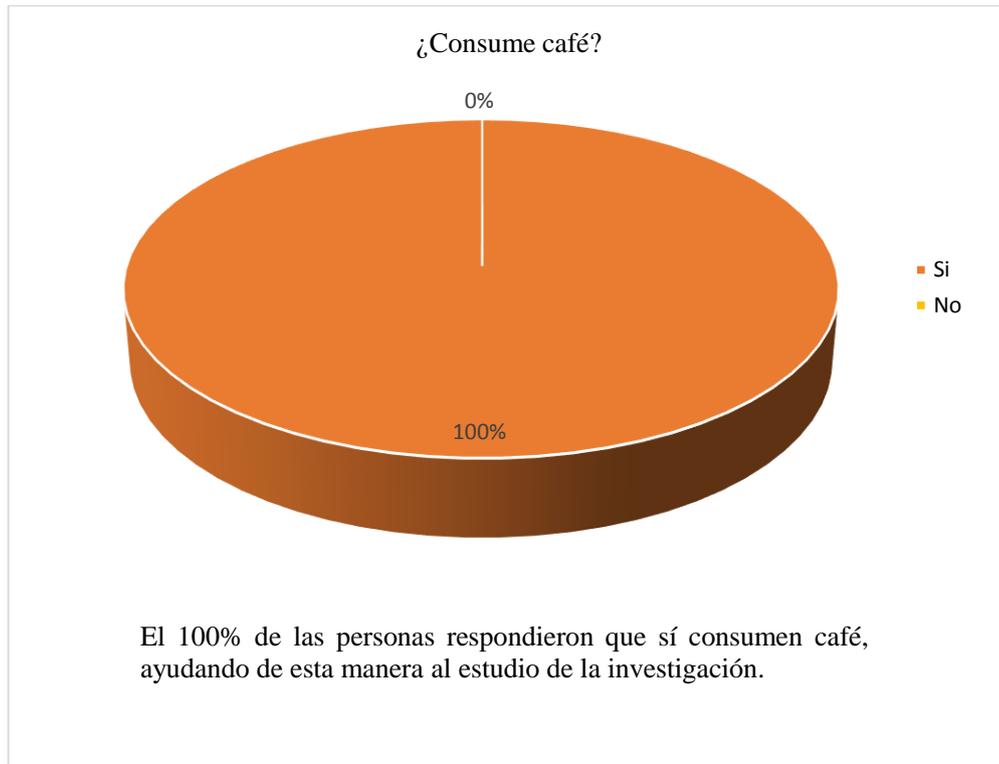
Tabla 31. Consumo de café de los encuestados

Consumo de café	Cantidad
Si	6
No	0
Total	6

Fuente: Encuesta virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

Figura 13. *Personas encuestadas que consumen café*



Fuente: Encuesta virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

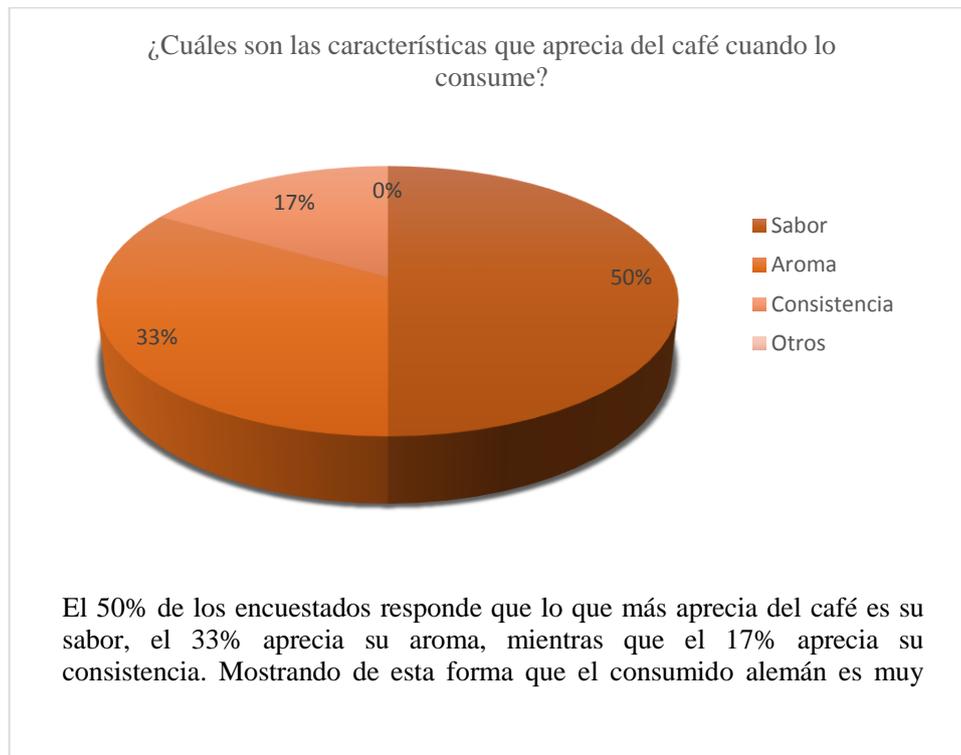
Tabla 32. *Características del café que más aprecia el consumidor alemán*

Características	Cantidad
Sabor	3
Aroma	2
Consistencia	1
Otros	0
Total	6

Fuente: Encuesta virtual realizada a personas alemanas

Elaboración: Propia

Figura 14. Características del café que aprecian los consumidores alemanes



Fuente: Encuesta virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

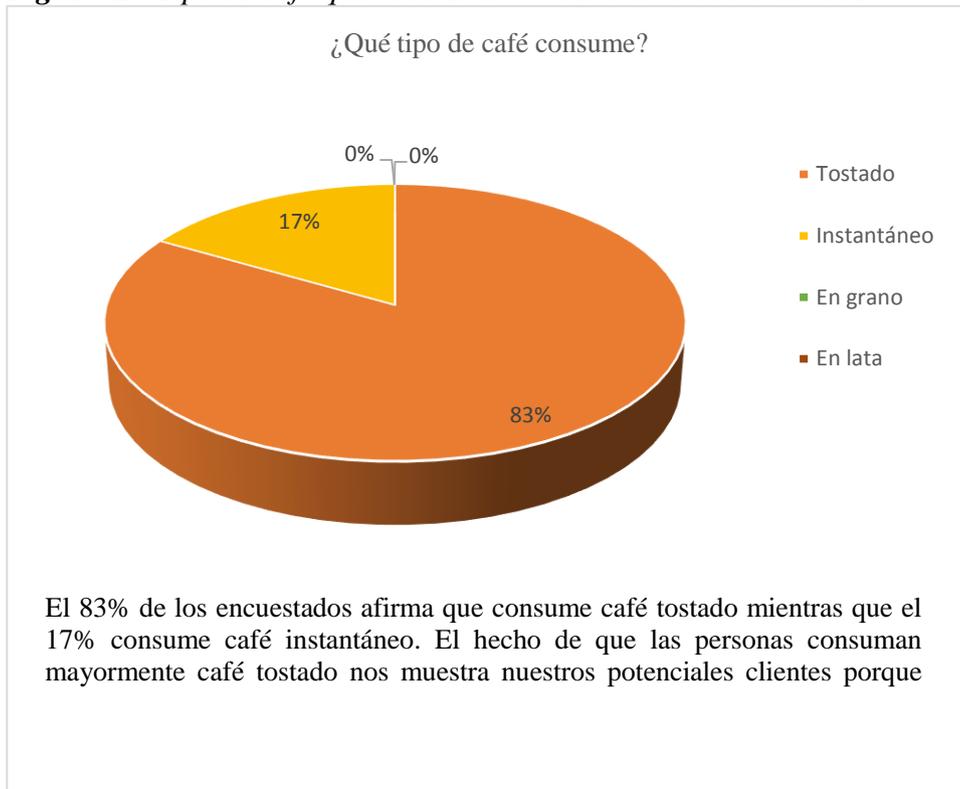
Tabla 33. Tipo de café que consumen los alemanes

Tipo de Café	Cantidad
Tostado	5
Instantáneo	1
En grano	0
En lata	0
Total	6

Fuente: Encuestada virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propias

Figura 15. Tipo de café que consumen los consumidores alemanes



Fuente: Encuesta virtual a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

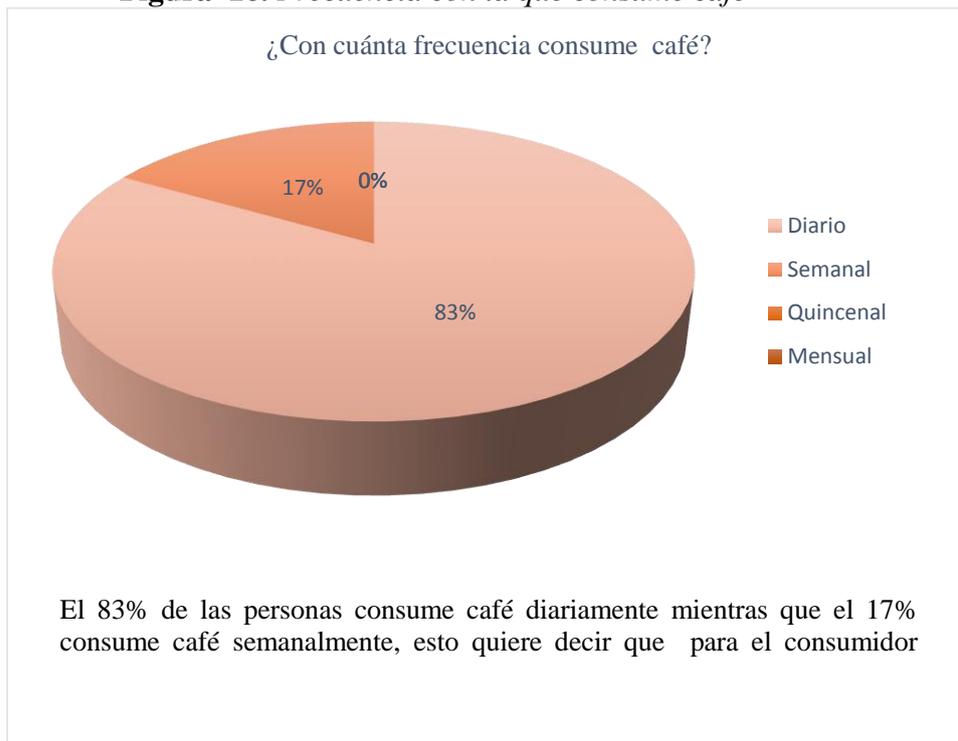
Tabla 34. Frecuencia de consumo de café en los alemanes

Frecuencia	Cantidad
Diario	5
Semanal	1
Quincenal	0
Mensual	0
Total	6

Fuente: Encuestada virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

Figura 16. *Frecuencia con la que consume café*



Fuente: Encuestada virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

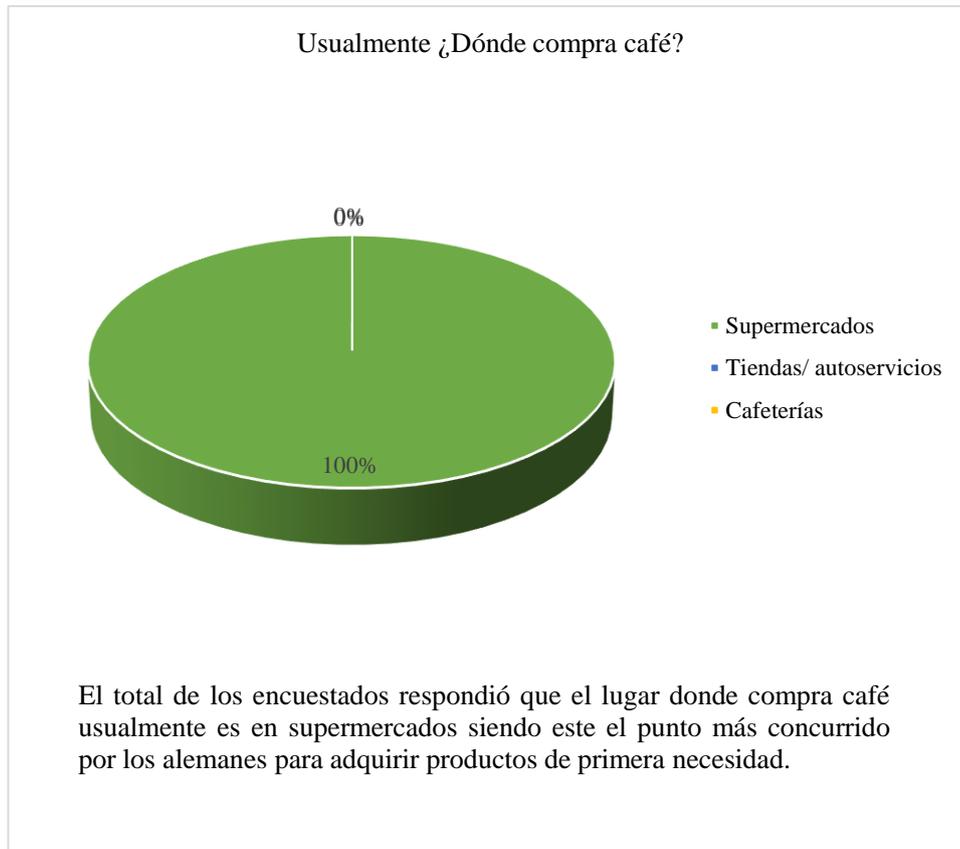
Tabla 35. *Lugares donde el consumidor alemán adquiere café*

Lugar	Cantidad
Supermercados	6
Tiendas/ autoservicios	0
Cafeterías	0
Total	6

Fuente: Encuesta virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

Figura 17. Lugares donde compra café



Fuente: Encuesta virtual de origen alemán

Elaboración: Propia

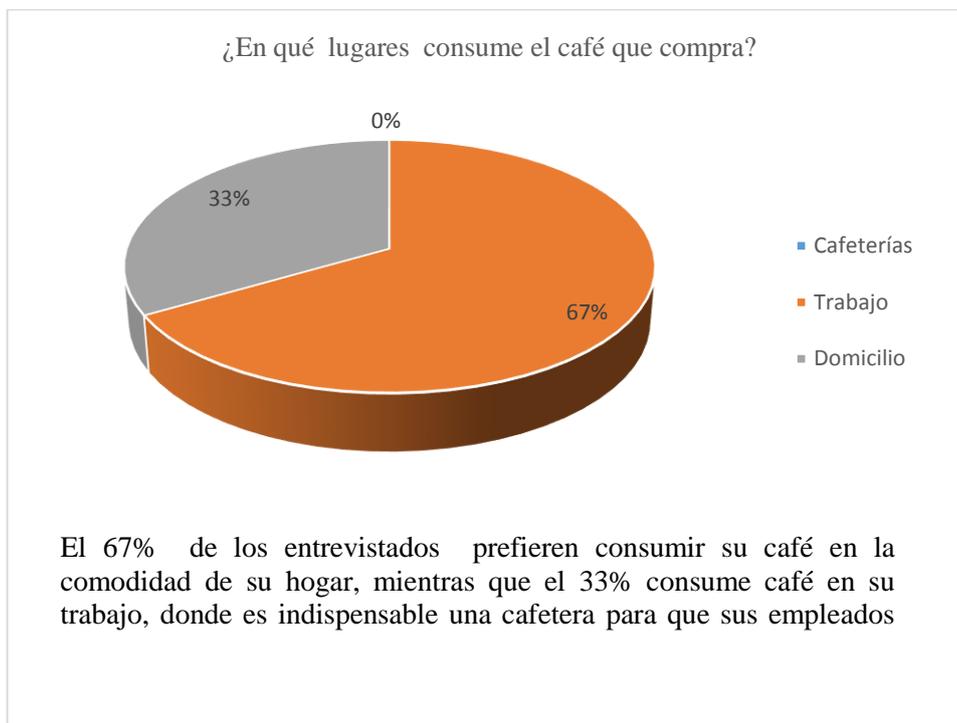
Tabla 36. Lugares en donde el consumidor alemán consume café

Lugar	Cantidad
Cafeterías	0
Trabajo	4
Domicilio	2
Total	6

Fuente: Encuesta virtual realizada a personas de origen alemán

Elaboración: Propia

Figura 18. Lugares en los que consume café



Fuente: Encuesta virtual

Elaboración: Propia

Tabla 37. Medios de comunicación a través de los cuales los consumidores

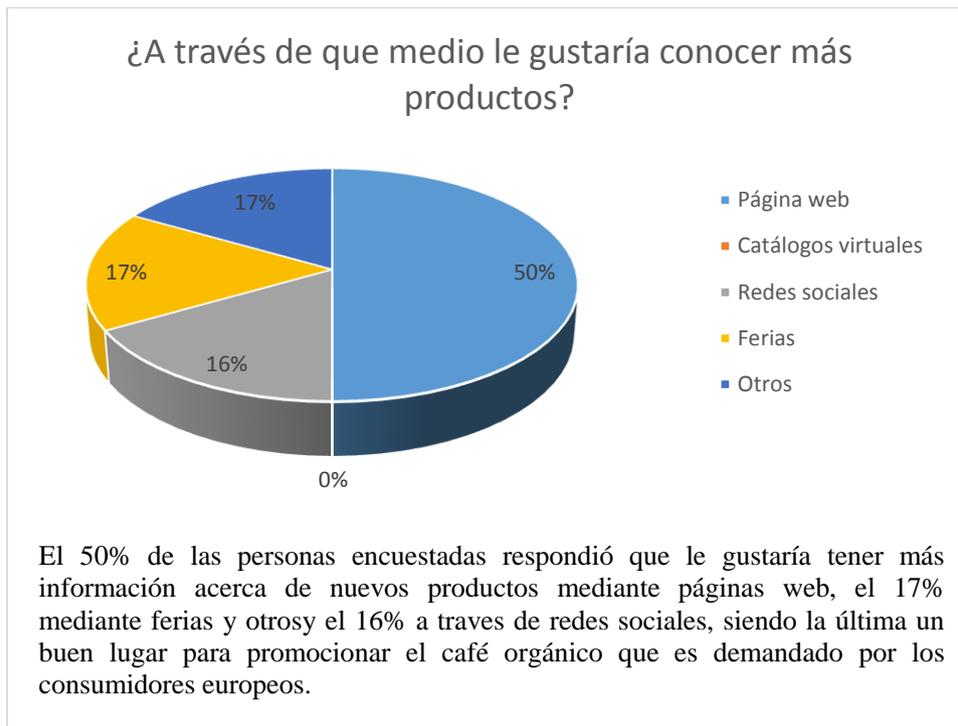
Alemanes desean conocer más productos

Medio	Cantidad
Página web	3
Catálogos virtuales	0
Redes sociales	1
Ferias	1
Otros	1
Total	6

Fuente: Encuesta virtual

Elaboración: Propia

Figura 19. Medio por el que le gustaría conocer más productos



Fuente: Encuesta virtual

Elaboración: Propia

En conclusión de la encuesta realizada a consumidores alemanes acerca de sus tendencias de consumo respecto al café, se puede concluir que el total de personas encuestadas, todos consumen café y en su mayoría estas tienen entre 25 años a menos y por otro lado personas que van de los 26 a 30 años. Por otro lado se tiene que consumen diariamente, lo compran en supermercados y lo consumen en la comodidad de su hogar. A la mayoría de personas le gustaría tener información acerca de nuevos productos como el café mediante ferias, ya que en Alemania es común encontrar este tipo de eventos para promocionar productos de primera necesidad.

3.1.3.5. Perfil del consumidor alemán

Según Santander Trade (2017), con un PIB/habitante de 48.100 USD PPP (puesto 31 a nivel mundial), los consumidores alemanes gozan de un poder adquisitivo elevado. La población está envejeciendo y la edad media es de 47,1 años. Los consumidores de 50 años o más conforman el principal grupo con poder adquisitivo elevado, con más de 50% del poder adquisitivo por habitante. Esto genera una demanda muy elevada de productos relacionados con este segmento de la población (salud, ocio, etc.).

El consumidor alemán muestra una gran tendencia a comparar precios y a comprar frecuentemente en las "tiendas de descuento". Se deja influir por las ofertas y no duda en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos. Este consumidor tiene criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar.

Para los bienes de consumo duraderos los criterios son, en este orden, la seguridad y la calidad, el prestigio, el confort, la comodidad y el precio. Para los productos del día a día, el único criterio determinante es el precio. Para la compra de equipos profesionales, la preferencia por la seguridad conduce a criterios de compra centrados en la calidad, la fiabilidad, el seguimiento del proveedor y el servicio post-venta. El precio no es uno de los criterios determinantes en este tipo de productos. Por el contrario, para los materiales más pequeños o el material industrial, el factor precio es el que se impone.

3.1.3.6. Cultura de negocios

Según Promperu (2017), La puntualidad es un factor básico en una reunión, e incluso se debe tratar de llegar con algunos minutos de antelación y en caso haya un retraso es recomendable avisar. Las reuniones suelen llevarse a cabo entre las 10h y las 16h.

En general, hay un buen recibimiento y buen trato, y luego de hablar unos minutos de temas generales, su interlocutor empezará a conversar de negocios a la brevedad. Para esto, es importante preparar las reuniones para tener argumentos sólidos. No es recomendable interrumpir a su contraparte. Al final de la reunión, no olvide dar las gracias por la disponibilidad y aproveche para retomar los principales puntos tratados en la reunión.

3.1.3.7. Segmentación de mercado objetivo micro

Tabla 38. *Población de las principales ciudades metropolitanas de Alemania*

Nombre	Población
Berlín	4.399.542
Hamburgo	3.008.841
Múnich	2.965.871

Fráncfort	2.533.311
Stuttgart	1.965.942
Colonia	1.926.073
Dusseldorf	1.427.823
Mannheim	1.230.276
Hanover	1.217.511
Núremberg	1.169.367

Fuente: Santander Trade (2017)

Elaboración: propia

Hamburgo

Se eligió la ciudad de Hamburgo como la segmentación de mercado debido a que dentro de las principales ciudades del país, resultó ser el más rentable para el destino de las exportaciones. Además es un buen mercado para la exportación de café de la Cooperativa Agraria Ilucan, debido a que su capacidad económica es muy rentable, además de contar con un clima húmedo, lo que hace que sus habitantes consuman bebidas calientes. Por otro lado también se eligió esta ciudad debido a que cuenta dentro de ella se encuentra uno de los puertos más importante de Alemania y facilita de esta manera el traslado de las exportaciones en el mundo.

Según Euromonitor (2017), es hogar del tercer puerto más grande de Europa, Hamburgo se erige como una de las principales potencias de la economía alemana. La región metropolitana de Hamburgo generó un PIB total de USD172 mil millones en 2016, convirtiéndose en la tercera aglomeración económica más grande de Alemania, solo detrás de Berlín (USD192 mil millones del PIB total en 2016) y Munich (USD202 mil millones). Los desarrollos de estilo de vida actuales de Hamburgo se caracterizan por un fuerte interés turístico y un lento crecimiento del alquiler.

En 2016, la productividad laboral de Hamburgo (valor agregado bruto por empleado) alcanzó USD93.600. Mientras se queda atrás de Munich (USD166, 600 en productividad laboral en 2016) y Frankfurt (USD109, 100) - ciudades con una mayor presencia de centros financieros y de alta tecnología - Hamburgo superó el promedio del resto del país en un trimestre.

Productividad Laboral en Hamburgo

Según Euromonitor (2017), el diferencial positivo, aunque pequeño, del ingreso familiar de Hamburgo con otras regiones alemanas se debe principalmente al mayor nivel de productividad laboral de la ciudad. En 2016, el ingreso promedio de los hogares en Hamburgo fue 7.7% más alto que en otros lugares del país.

Gasto de consumo del consumidor de Hamburgo

Según Euromonitor (2017), el gasto total de consumo de Hamburgo alcanzó USD74 mil millones en 2016, ocupando el segundo lugar después de Berlín. Gracias a los costos accesibles del transporte y la vivienda, el gasto por hogar (excluyendo el transporte y la vivienda) fue un 4,1% más alto en Hamburgo que en el resto de Alemania en 2016.

El gasto de consumo de Hamburgo permite identificarlo como la ciudad más rentable para la venta de café ya que se tiene un alto consumo siendo la segunda ciudad en Alemania con el mayor gasto, entonces se deduce de que en su alimentación siempre estará presente el café, siendo esta una bebida indispensable en la dieta de los alemanes.

Como se ha mencionado anteriormente como tercer objetivo se determinó hacer un estudio de mercado, para el cual se hicieron entrevistas a 5 expertos en café que tienen conocimiento de comercio exterior y del mercado de Alemania, 3 de ellos son los mismos representantes de las cooperativas exportadoras que se mencionaron en el segundo objetivo, pero esta vez son tomados como especialistas. Las preguntas se hicieron en base a los indicadores para este objetivo.

Expertos entrevistados respecto al mercado objetivo:

Tabla 39. Información acerca de los expertos en comercio exterior entrevistados para el desarrollo de la investigación

Nombre	Profesión	Empresa en la que labora
Anselmo Morei	- Economista - Especialista en Comercio Exterior	Gobierno Regional de Comercio Exterior y Turismo-Chiclayo.

Angélica Hernández Vilcaromero	Lic. En Negocios Internacionales.	Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza.
Richard Montes Tocto	Lic. En Negocios Internacionales.	- Codex Perú Trade. - Docente en la Universidad Cesar Vallejo.
Javier Domínguez Ardildo	Economista	Gerente Comercial de La Cooperativa Agraria Sol y Café.
Raúl Francisco Calle Pintado	Contador	Gerente General de la Cooperativa Agraria Norandino.

Fuente: Guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 40. ¿Cuál es la situación actual del café en el Perú y en los principales países productores?

Anselmo Moore Morei: en el Perú el café es uno de los principales productos más cultivados, el país se ubica dentro de los 10 principales productores de café en el mundo. El Perú ocupa el segundo lugar en el mundo como productor de café orgánico después de México. También es el principal proveedor de Estados Unidos con café Fairtrade.

Angélica Hernández Vilcarromero: como se sabe el café en el Perú es una de las actividades económicas que más se desarrolla, es el producto más sembrado después de la papa. A lo largo del tiempo Perú ha venido demostrando que tiene un buen café que ofrecer al mercado, viéndose esto reflejado en las exportaciones de los últimos años.

Richard Ignacio Montes Tocto: se tienen países que tienen alta tecnología como Vietnam, lo cual le ha permitido incrementar su producción. Por otro lado hay países que tienen baja su tecnología como es el caso de México, Honduras, este último a pesar de ello ha despuntado en los últimos años gracias a las mejoras en su tecnología.

En el Perú contamos con los tres tipos de tecnologías:

- Baja: se tiene un 10 % con esta tecnología.
- Media: un 80% en esta tecnología.
- Alta: solo un 10%.

Javier Domínguez Ardildo: Perú es un país que ha incrementado su producción y al mismo tiempo la imagen del café peruano ha mejorado durante

los últimos 10 años, esto a raíz que los productores se están organizando y se están mejorando las practicas tanto en la producción como en el tratamiento post-cosecha.

Entre los países productores se tiene a Brasil, Colombia, Vietnam que en su gran mayoría tienen una mejor tecnología.

Raúl Francisco Calle Pintado: la situación actual del Perú con respecto al café es muy complicada y difícil, hay demasiada producción de café, los mercados europeos y americanos no están comprando en las cantidades ni en las expectativas que estábamos teniendo. Últimamente en la feria del SCA las ventas han sido por debajo de lo predecible y eso pone al mercado un tanto complicado. Las cooperativas nuevas o empresas nuevas que se dedican a la comercialización del café, la van a tener algo complicado, porque tendrán que buscar clientes y mercados en el exterior, para los antiguos la situación es difícil pero esperamos salvar la campaña este año.

Análisis: los entrevistados coinciden que el Perú viene siendo reconocido en el mundo como uno de los mayores productores de café pero la mayor dificultad que presenta es la baja tecnología que posee y la competitividad en el mercado, ya que se tiene a un monstruo como Brasil como el mayor productor. A pesar de las dificultades que presentan el país para la producción y su débil tecnología, hoy en día está dentro de los 10 principales productores de café en el mundo.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 41. ¿Cuáles son los principales países consumidores de café? ¿Por qué?

Anselmo Moore Morei: Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Colombia, suiza, Suecia, Países Bajos, Canadá.

Angélica Hernández Vilcarromero: Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Colombia, suiza, Suecia, Países Bajos, Canadá.

Richard Ignacio Montes Tocto: Estados Unidos, Bélgica, Inglaterra, Alemania, Suiza. Son países que es su alimentación sí o sí incluyen una taza de café.

Javier Domínguez Ardildo: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Bélgica, Reino Unido, Italia, Suecia, Suiza, Finlandia. Tienen el consumo per cápita más

alto.

Raúl Francisco Calle Pintado: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Bélgica,

Análisis: entre los países que se destacan como los principales consumidores de café se encuentran los países de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea, son los que requieren de cafés en su mayoría orgánicos.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 42. ¿Qué ventajas considera usted que posee el café peruano en el mercado europeo?

Anselmo Moore Morei: las condiciones climatológicas influyen para el sembrío del café, dándole diferentes características organolépticas de acuerdo a las variedades que existen. Siendo esta una fortaleza del café peruano en el mercado europeo.

Angélica Hernández Vilcarromero: su calidad y rendimiento

Richard Ignacio Montes Tocto: la acidez del café peruano es muy agradable en el mercado europeo, y también su ligero vinoso que tiene un cierto aprecio en el mercado de Alemania.

Javier Domínguez Ardildo: el café peruano viene mejorando en calidad constantemente y es consistente a través del tiempo.

Raúl Francisco Calle Pintado: el café peruano es un café orgánico, un café que no utiliza químicos, no utiliza fertilizantes no permitidos, es un café saludable y de excelente calidad, excelente taza, es un café que compite con los mejores cafés del mundo. El año pasado el mejor café del mundo lo produjo una cooperativa de Puno llamada Central de Cooperativas Cafetaleras de los Valles de Sandía (Cecovasa).

Análisis: las ventajas con las que cuenta el café peruano en el extranjero son las condiciones climáticas bajo las que se cultiva y la calidad que estas le dan al café, teniendo características organolépticas diferentes a las de otros países, por otro lado se resalta que el café peruano que se exporta en su gran mayoría es café orgánico.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 43. ¿Según su experiencia qué tipo de características debe tener el café para ser requerido en el mercado alemán?

Anselmo Moore Morei: desconoce

Angélica Hernández Vilcarromero: calidad de taza

Richard Ignacio Montes Tocto: en cierta medida siempre prefieren un café ligeramente vinoso, que sea un café fuerte.

Javier Domínguez Ardildo: principalmente la calidad en taza, calidad del producto y las certificaciones necesarias para poder acceder a los mercados especiales.

Raúl Francisco Calle Pintado: el café es un producto que para el mercado alemán principalmente requiere un café fuerte, ácido y fuerte.

Análisis: lo que se requiere en el mercado alemán es un café orgánico y entre su sabor se destaca un café fuerte y ácido.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 44. ¿De acuerdo a su criterio cuáles considera usted como principales estrategias para la promoción del café en el mercado de Alemania?

Anselmo Moore Morei: 40% de alemanes son mayores de 50 años y prefieren los cafés tradicionales mientras que el otro 60% es población más joven y demandan una mayor diversificación de café con diferentes aromas y sabores.

Angélica Hernández Vilcarromero: no fallarle a tu importador

Richard Ignacio Montes Tocto: depende del tipo de café que se exporte, en el café convencional la cantidad y el menor precio, en el café especial que cumplan con las normas orgánicas las cuales le ayudan a mejorar el precio.

Javier Domínguez Ardildo: garantizar la calidad del producto.

Raúl Francisco Calle Pintado: la principal estrategia considero que es la participación en ferias. Alemania tiene un feria muy importante que es la Biofach y ese un buen nicho para para promocionar el café peruano.

Análisis: la principal estrategia que recomienden es no fallarle a tu comparador, siempre tienes que cumplir con lo establecido y si no es así estarás ganando una mala reputación y eso no es lo que se quiere. Por otro lado se menciona que una buena forma de promocionar tu café en mediante ferias, la mayoría de contratos

se firman en este tipo de eventos.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 45. Según su criterio. ¿En qué establecimientos está acostumbrado el consumidor alemán a adquirir café? ¿Por qué?

Anselmo Moore Morei: en supermercados, cafeterías, otros los compran y consumen en casa.

Angélica Hernández Vilcarromero: en supermercados, cafeterías.

Richard Ignacio Montes Tocto: en cafeterías, centros comerciales, en casa.

Javier Domínguez Ardildo: generalmente en cafeterías.

Raúl Francisco Calle Pintado: en su casa tienen unas cafeteras muy prácticas y especiales, los supermercados. El café como bebida en Alemania tiene una gran aceptación, es muy común que la gente pueda tomar 4 a 5 tazas de café diarias, en los centros laborales es indispensable el café.

Análisis: la mayoría de personas consume café en cafeterías o en casa, la mayoría de familias cuenta con una cafetera en casa, donde se tiene un lugar reservado para su preparación y consumo, la mayoría de alemanes consumen entre 4 a 5 tazas de café el día.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 46. ¿Qué factores considera usted que inciden en la fijación de precios para el café en el mercado internacional?

Anselmo Moore Morei: la oferta y demanda y los cambios climáticos que no permiten el sacado que requiere el café.

Angélica Hernández Vilcarromero: la bolsa de valores, el incoterm y el tipo de café

Richard Ignacio Montes Tocto: la bolsa de valores, el incoterm y el tipo de café. En el caso del café especial muchas veces nos salimos de la bolsa de valores y le damos un precio mayor al de la bolsa.

Javier Domínguez Ardildo: la oferta y la demanda.

Raúl Francisco Calle Pintado: el precio que lo regula la bolsa de New York, que ahora está en \$126. Pero para que un café sea rentable y pueda el productor asociado a las cooperativas tener un poco más de recursos, se tiene que vender como un café Orgánico más el Comercio Justo y si no puedes vender en esos nichos de mercados no sería rentable. Un café convencional que lo compres solamente para venderlo como el

mismo y cotizarlo en bolsa yo creo que estas condenado a la muerte. Siempre tienes que tener un café Orgánico y Comercio Justo que te va a dar \$60 a \$70 por encima de los demás.

Análisis: lo que influye en su gran mayoría es que la fijación de precios se debe de hacer en función a la bolsa de valores de New York, también influye mucho la oferta y la demanda. Como se sabe el mercado requiere productos orgánicos, por lo tanto si el café que se exporta cuenta con ese requisito, entonces se obtendrá un mayor precio que por un café convencional.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 47. *¿De acuerdo a su experiencia qué tipo de exportación recomendaría a la cooperativa Ilucan en su ingreso en el mercado internacional? ¿Exportación directa o exportación indirecta? ¿Por qué?*

Anselmo Moore Morei: en mi opinión debe de iniciar sus actividades en el mercado internacional con un bróker, quien es la persona que conoce el mercado. Luego de esto cuando ya se tiene un mayor conocimiento del mercado y el manejo del mismo, se debe entablar relaciones directas con los importadores para venden directamente.

Angélica Hernández Vilcarrromero: una gran ventaja es utilizar un bróker al inicio, luego de que se tiene más conocimiento del mercado, entablar una relación directa con el comprador, saliendo de esta forma beneficiados mutuamente.

Richard Ignacio Montes Tocto: en la que le obtenga una mayor rentabilidad. Muchas veces se puede contactar directamente con el comprador pero no les puede dar un buen precio, muchas veces el bróker es el que tiene un buen precio ya que conoce al comprador desde hace mucho tiempo y tiene una mejor relación con él.

Javier Domínguez Ardildo: tener el volumen en calidad y las certificaciones que requieren los mercados. La que le resulte más rentable.

Raúl Francisco Calle Pintado: En incoterm FOB. Lo principal es seriedad y comercializar productos de calidad y si no es así no ha de poder permanecer en el mercado. El mercado europeo especialmente el mercado alemán se ha vuelto un mercado muy eficiente, por un tema de calidad, un tema de rendimiento en taza que es mínimamente un 82% en taza y si no tienes ese café con esas características estas condenado a perder el mercado.

Análisis: se considera que el utilizar un bróker es de mucha ayuda para los que inician sus actividades en el comercio internacional, esto se debe a que no se quiere iniciar con un fracaso. Lo que se recomienda es que si bien es cierto que

el bróker es un medio para llegar a vender la producción, también es el que se lleva un buen porcentaje de las ventas, es por eso que se debe de contactar a este hasta que se tenga un mayor conocimiento del comportamiento del mercado.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 48. ¿Qué certificaciones internacionales exige el mercado de Alemania para el café?

Anselmo Moore Morei: Fairtrade, comercio justo, HCCP, BPM, Global Gap.

Angélica Hernández Vilcarromero: UTZ(para tipo convencional)

Richard Ignacio Montes Tocto: Fairtrade, Organico, Rain forest, Café practices, UTZ (para tipo convencional).

Javier Domínguez Ardildo: Certificaciones orgánicas, certificaciones sostenibles y certificaciones Comercio Justo.

Raúl Francisco Calle Pintado: principalmente la Orgánica, Comercio Justo.

Aunque ahora mismo están exigiendo una certificación que se llama Naturland, exigente desde el año pasado para el mercado alemán.

Análisis: en su gran mayoría las certificaciones que requieren los mercados internacionales para el ingreso de productos como el café es que tenga certificación Fairtrade y Orgánico. Según los entrevistados otras certificaciones que se solicitan y están dentro de las principales están la certificación UTZ y la certificación Naturland, la primera permite a los productores demostrar que operan de manera responsable cumpliendo con los estándares sociales y medioambientales, la segunda viene siendo una certificación obligatoria para ingresar al mercado de Alemania ya que garantiza que el producto es orgánico.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 49. ¿Qué ferias internacionales relacionadas al café se llevan a cabo en Europa?

Anselmo Moore Morei: Barcelona: coffee festival 0-6 de mayo

Angélica Hernández Vilcarromero: BIOFACH (feria para productos organicos).

Richard Ignacio Montes Tocto: World of coffee, BIOFACH (feria para productos orgánicos).

Javier Domínguez Ardildo: Cafés especiales de Europa.

Raúl Francisco Calle Pintado: Biofach feria mundial de alimentos y el café es un alimento que más aceptación tiene.

Análisis: la más importante en Europa es la feria Biofach que es para exhibir y promocionar productos orgánicos.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 50. ¿Cuál es el tipo de envase, empaque y embalaje que usted recomienda para la exportación de café?

Anselmo Moore Morei: el Perú exporta un 95% en café verde y el otro 5% procesado en papel aluminio.

Angélica Hernández Vilcarromero: en sacos de yute

Richard Ignacio Montes Tocto: Si es convencional: saco de nailo. Si es certificado: los sacos de yute, bolsa grainpro o eco pack.

Javier Domínguez Ardildo: en sacos de yute por exigencia de los mismos importadores.

Raúl Francisco Calle Pintado: generalmente en sacos de yute provenientes de la India principalmente.

Análisis: para la exportación de café verde el envase que se utiliza son los sacos de yute, los cuales en su gran mayoría son importados desde la India.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 51. ¿Qué canal de distribución recomienda usted para ingresar al mercado de Alemania? ¿Por qué?

Anselmo Moore Morei: Las cadenas de supermercados y tiendas especializadas en café.

Angélica Hernández Vilcarromero: en el caso de café verde en grano, vender directamente a los tostadores, evitando de esta manera los brokers.

Richard Ignacio Montes Tocto: a minoristas o tostadores.

Javier Domínguez Ardildo: buscar importadores (minoristas) que conozcan el mercado, ya que estos son los que reparten a los consumidores finales.

Raúl Francisco Calle Pintado: Los contactos, si no tienes eso y no participas en ferias no tendrás relaciones con importadores es muy difícil.

Análisis: lo más recomendable es a minoristas o tostadores o en todo caso buscar importadores que tengan conocimiento del mercado.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 52. ¿Qué documentos son necesarios en la exportación de café hacia Alemania?

Anselmo Moore Morei: la factura, certificado fitosanitario, B/L

Angélica Hernández Vilcarromero: los comunes son el certificado ICO, especial para el café. Lo asigna la junta nacional del café.

Richard Ignacio Montes Tocto: certificado de origen, certificado fitosanitario Certificado ICO, especial para el café. Lo asigna la junta nacional del café.

Javier Domínguez Ardildo: factura, B/L, certificado de origen, certificado fitosanitario.

Raúl Francisco Calle Pintado: la factura comercial, B/L, certificado de origen, certificados fitosanitarios y lo que exige la legislación aduanera del Perú.

Análisis: factura, B/L, certificado de origen, certificado fitosanitario son los documentos indispensables dentro de una exportación.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 53. ¿Cuál es el tipo de contenedor más utilizado en la exportación de café? ¿Por qué?

Anselmo Moore Morei: el 20' o 40' y el más económico

Angélica Hernández Vilcarromero: seco de 20' o de 40' que sea dry, para el café verde en grano.

Richard Ignacio Montes Tocto: seco de 20' con 420 q 269 sacos

Javier Domínguez Ardildo: estándar carga seca de 20'

Raúl Francisco Calle Pintado: de 20' de 420 quintales de 45 kg. a 50 kg.

Análisis: lo más recomendable es que sea un contenedor seco de 20' o de 40' que sea dry, para el café verde en grano.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 54. ¿Cuál es el medio de transporte más adecuado para la exportación de café especial y convencional?

Anselmo Moore Morei: marítimo

Angélica Hernández Vilcarromero: marítimo

Richard Ignacio Montes Tocto: marítimo

Javier Domínguez Ardildo: marítimo

Raúl Francisco Calle Pintado: marítimo

Análisis: el más utilizado y recomendado es el marítimo.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

Tabla 55. *¿Con su experiencia en promedio cuantos contenedores cree que envía una mediana empresa, gran empresa, cooperativas, fincas?*

Anselmo Moore Morei: Para una cooperativa un promedio de 682 mil contenedores al año para transportar 239 mil toneladas, una cooperativa puede exportar cuatro contenedores al año.

Angélica Hernández Vilcarromero: Cooperativas con socios entre 300 y 500 socios: venden un promedio 60 contenedores.

Richard Ignacio Montes Tocto: entre 20 a 80 contenedores.

Javier Domínguez Ardildo: Cooperativas: 2 a 3 contenedores y otras hasta 200 contenedores al año.

Raúl Francisco Calle Pintado: grandes empresas y cooperativas más de 1000 contenedores, medianas cooperativas 500 a 800, pequeña cooperativa 15 contenedores.

Análisis: grandes empresas y cooperativas más de 1000 contenedores, medianas cooperativas 500 a 800, pequeña cooperativa 15 contenedores. Todo va a depender de la cantidad de producción con la que cuenten y con la cantidad de socios que pertenezcan a las cooperativas.

Fuente: guía de entrevista realizada a expertos en comercio exterior.

Elaboración: propia

3.1.4. Diseño de una propuesta de plan de negocios para la exportación de café de la cooperativa Agraria Ilucan, Cutervo al mercado de Alemania.

Para el desarrollo de este objetivo se tomó referencia de estudio la estructura de un plan negocios de la autora Karen Weinberger en su libro; Plan de Negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. En el cual dentro de su estructura como un primer punto se hizo un resumen general del plan, explicando lo que se quería lograr, luego se hace una descripción de la empresa y de los productos con los que cuenta, se hace un análisis de acuerdo a las cuatro fuerzas de Porter que se mencionan en el libro de la autora. Otro punto importante que se desarrolló fue hacer un análisis de la competencia, donde se hace un listado de las principales empresas nacionales que se dedican a la exportación de café.

Por otro lado se determinan las estrategias de marketing a utilizar en base a las 4P (producto, precio, plaza, promoción), del mismo modo se determinó la

infraestructura con la que cuentan y las mejoras que se deben hacer en ella, en bien de la organización.

Se realizó una pequeña modificación en el organigrama de la cooperativa con la visión de exportación que se tiene. Del mismo modo se elaboró un modelo financiero y evaluación del mismo, donde se determinó que el proyecto es viable.

3.2. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en la investigación se relacionan directamente con los objetivos específicos determinados en el desarrollo de la investigación y se relacionan y contrastan con el marco teórico. Para la debida interpretación de cada uno de los objetivos se detallan cada uno a continuación:

Elaboración de un diagnóstico situacional de la cooperativa Agraria Ilucan de Cutervo.

Como resultados se obtuvo que la cooperativa Ilucan tiene más dos años que iniciaron sus actividades comerciales, cuenta con 200 socios de los cuales 152 participan activamente en la organización, a pesar de tener un buen número de socios que la conforman, no todos participan de manera constante dentro de la misma, algunos de ellos por carencia de tiempo o incluso porque no se les ofrece el precio adecuado para su cosecha. Como toda organización que no lleva mucho tiempo de funcionamiento presentó problemas, tanto administrativos y económicos. La cooperativa cuenta con fortalezas que la pueden ayudar hacer frente a los mercados e incluso a sus competidores debido a que tiene como principal venta la alta calidad de su café, como una de sus oportunidades tiene la diversidad de mercados internacionales que existen para el café certificado con el que cuentan y entre los que más resaltan son los países de la Unión Europea. Como una debilidad que cuenta es la falta de un plan de negocios y financiamiento para incursionar en el mercado internacional. Como una gran amenaza con la que cuentan es la aparición de plagas que afecten los sembríos en las fincas. Toda esta información se pudo recopilar de acuerdo a la entrevista aplicada al gerente de la cooperativa Ilucan. En comparación a la base teórica que proporciona Weinberger (2009), en donde menciona que se debe tener información sobre las fortalezas, oportunidad, amenazas y debilidades, permiten

a la organización hacer un diagnóstico interno y conocer a detalle el entorno en el cual se están desarrollando las actividades de la misma.

Análisis de la capacidad exportadora de la Cooperativa Agraria Ilucan y de su competencia.

De acuerdo a la información recopilada con la guía de entrevista se pudo constatar que la cooperativa cuenta con la capacidad para satisfacer la demanda del mercado internacional y sobre todo cuentan con un café certificado que le da una mayor competitividad en el mercado local e internacional. Al mismo tiempo se hicieron entrevistas a representantes de cooperativas que se dedican a la exportación de café, para tener un mayor conocimiento del comportamiento del mercado y de cómo se realizan las operaciones de comercio exterior, debido a que estas empresas llevan años exportando. Se realizaron preguntas relacionadas a su capacidad de exportación, los productos y certificaciones con los que cuentan, los principales mercados a los que están destinados sus exportaciones, en general preguntas con referencia a la actividad exportadora que realizan. Lo que se puede contrastar con la investigación de Luque (2015) en su trabajo de investigación titulado “Plan de Negocios para la Exportación de Quinoa a Canadá”, En su investigación el autor tuvo como problemática la escasez de empresas que cuenten con un plan de negocio de exportación en su investigación, luego de un análisis de capacidad exportadora, encontró que la cantidad a exportar de la empresa es de 5000 kilos cada tres meses teniéndose en cuenta el crecimiento de las ventas de un 5% cada año durante los próximos 5 años.

Estudio del mercado de Alemania para la exportación de café de la Cooperativa Agraria Ilucan.

El tercer objetivo de la investigación hace referencia al estudio de mercado de Alemania. En el cual se hizo un análisis de las importaciones y exportaciones a nivel mundial del café, se realizó una descripción demográfica del mercado de Alemania, se tocó temas como las barreras arancelarias y no arancelarias que se tienen para el ingreso de productos como el café. Por otro lado también se logró hacer un estudio mediante una entrevista expertos que tenían conocimiento del consumo, comercio, tendencias del consumidor con relación al consumo de café. De acuerdo a la encuesta en línea realizada para saber las tendencias de consumo

con respecto al café, se logró determinar que el público objetivo son personas entre los 25 y 30 años. Se determinó la ciudad de Hamburgo por el intercambio comercial que este tiene, además de ser una de las ciudades más rentables. En comparación con el antecedente que brinda, Bances y Bravo (2014), en su investigación “Estudio de Mercado para la Viabilidad de Exportación de Café Saborizado en el País de Estados Unidos”, que tuvo como objetivo determinar a través de un estudio de mercado la viabilidad de la exportación de café saborizado al mercado de Estados Unidos. En esta investigación se realizó un estudio externo e interno acerca del consumo del café saborizado en este país, sus exportación e importaciones. Los autores concluyeron que la demanda actual de café saborizado en Estados Unidos fue del 40% de la demanda total de diferentes variedades de café al año 2009. También encontraron que el perfil a futuro del público objetivo o target que mostraría una elevada demanda de café saborizado, son personas de ambos sexos, de las edades entre 15 y 28 años de edad que viven en las zonas urbanizadas de los niveles socioeconómico.

Diseño de una propuesta de plan de negocios para la exportación de café de la cooperativa Agraria Ilucan, Cutervo al mercado de Alemania.

Con respecto al último objetivo se realizó el plan de negocios de acuerdo a la problemática que se encontró en la organización de la cooperativa y que según el objetivo de la investigación fue realizar un plan para que le sirva de guía al momento del ingreso en el mercado internacional, siendo este una guía, que les permite tener una idea de las actividades que se deben seguir. Por lo tanto en el desarrollo del plan, se hizo una proyección de ventas para la cooperativa Ilucan, para tener claro el panorama en cuanto al crecimiento anual que tendrá en relación a las ventas y rentabilidad que se estas generaran. Se concluyó que la cantidad a exportar en el primer año será de 2,500 quintales de café Convencional y al misma cantidad de quintales para el café Orgánico Fairtrade, exportando un total de 5,000 quintales en el primer año, obteniendo un total de ingresos de S/. 2, 611, 475.78.

Lo cual se puede contrastar con la investigación de Andrade (2014), en su trabajo de investigación Plan de exportación de café a Hamburgo, Alemania, la cual se

desarrolló como respuesta a la problemática en la cual las pequeñas y medianas empresas tienen poco conocimiento acerca de exportación y no han podido comercializar su producto o servicio por diversos obstáculos. El autor concluyó que la cantidad a exportar es de 15,600 kg de café debido a que los productores no cuentan con suficientes terrenos. Andrade también encontró que al realizar una proyección de ventas con la misma cantidad de café, teniendo en cuenta los ingresos, costos y gastos se obtiene una utilidad neta de \$ 781,738.02 lo que demostró que el plan es viable.

El plan se desarrolló en beneficio de los socios de la cooperativa, debido a la falta de conocimiento que tienen, en cuanto a actividades de comercio exterior se refiere, de la misma forma dentro de la organización no hay personas capacitadas que tengan conocimiento sobre la elaboración de planes de negocios, siendo esta investigación un aporte para que la cooperativa pueda expandir sus horizontes, tanto en el mercado local como internacional, siendo este último más rentable. Dentro de las etapas del desarrollo se tuvo que hacer una evaluación financiera del plan donde se obtuvo un VAN de S/.433,890.51 y un TIR de 21%. Quedando demostrado la viabilidad del proyecto. En semejanza a estos resultados tenemos a Vizcarra (2015) en su investigación Plan de Negocios para la producción de café de mishasho en la ciudad de Chanchamayo para su exportación al mercado de Estocolmo, donde desarrolló la propuesta como respuesta a la problemática en la cual las empresas y personas no cuentan con una suficiente capacitación para poder comercializar su producto en el mercado internacional. El autor concluyó que existe un alto nivel de negocio para la exportación de café de Mishasho al mercado de Estocolmo. Debido al alto consumo y a las oportunidades del mercado internacional. También concluyó que el análisis económico y financiero demostró la viabilidad del proyecto, debido a que el valor actual neto del proyecto resultó mayor a cero (VAN = US\$. 1,392,248.68).

3.3. Propuesta

3.3.1. Resumen ejecutivo

La investigación realizada consiste en determinar si un plan de negocios permite la exportación de café en grano oro verde de la Cooperativa Agraria Ilucan.

En la presente investigación se toma como producto principal de la cooperativa al café para su producción y comercialización en el mercado de Alemania el cual se eligió debido a que es el segundo importador de café a nivel mundial. Por otro lado se sabe que el café es una de las bebidas más consumidas en el mundo principalmente es Estados Unidos y la Unión Europea por los diferentes beneficios con los que cuenta, entre los que más resalta es el valor energético con el que cuenta.

Hoy en día el mercado de Alemania se ha convertido en un mercado muy exigente en cuanto a calidad en productos se refiere. Para alimentos requieren cada vez productos orgánicos e inoctrinos que garantice que esto no afectara su salud al momento de ser consumidos. Este plan de negocios está orientado al mercado alemán por la alta demanda que existe para el café.

La persona involucrada en este plan de negocios es Yamily Llatas Gordillo, estudiante de Negocios Internacionales y por otro lado está la Cooperativa Agraria Ilucan que tiene como actividad principal la producción y comercialización de café.

3.3.2. Descripción de la empresa

Historia de la empresa

El proceso de constitución de la Cooperativa Ilucan inicia el día domingo 06 de Mayo de 2016 cuando cerca de treinta pequeños productores de café de diversos caseríos de los distritos de Santo Domingo de la Capilla, Pimpingos y Callayuc se reunieron en el Auditorio del Centro Educativo Primario de Santo Domingo de la Capilla con el objetivo de analizar los principales problemas que aquejan a los productores de café y conocer sobre el modelo cooperativo.

Los productores presentes acordaron iniciar un proceso de sensibilización respecto al modelo cooperativo en sus caseríos y registrar a aquellos productores y productoras que tuvieran voluntad de constituirse en una cooperativa. De esta manera se eligieron a cuatro promotores como responsables de la sensibilización y registro.

En la Asamblea de Constitución, pequeños productores cafetaleros deciden constituirse en una Cooperativa, a la cual le dan nombre de: “Cooperativa Agraria y de Servicios Múltiples ILUCAN”. Con la aprobación de un aporte inicial sea de veinte nuevos soles por cada socio fundador.

Tabla 56. *Dirigentes de la Cooperativa ILUCAN elegidos en Asamblea de Constitución realizada el 02 de Febrero de 2016.*

Consejo de administración	Consejo de vigilancia
Presidente: Johnny Molocho Centurión	Presidente: José Wilder Loayza Llatas
Vicepresidente: Juan Rojas Castro	Vicepresidente: José Luis Heredia Sánchez
Secretario: Misael Zaldivar Carrero	Secretario: Roiser Becerra Guevara Suplente:
Suplente: Modesto Guevara Rodriguez	Carlos Gonzales Vallejos
Comité de educación	Comité electoral
Presidente: Juan Rojas Castro	Presidente: Marina Cieza Jiménez
Vicepresidente: Santos Marcial Ramirez Quispe	Vicepresidente: María Dolores Huamanta Ramos
Secretario: José Wilton Tello Carrero	Secretario: José Celso Vílchez Olivera
Suplente: Inocencio Enrique Delgado Fernández	Suplente: Próspero Becerra Guevara

Fuente: Plan estratégico institucional Cooperativa Agraria Ilucan.

Elaboración: propia

La constitución de la Cooperativa ILUCAN marca un hito en la vida de los pequeños productores de café de los distritos de Santo Domingo de la Capilla, Callayuc y Pimpingos y se convierte en un referente de buena gestión cooperativa y liderazgo. Muestra la iniciativa y fortaleza de un grupo de jóvenes cafetaleros que lograron concientizar a los productores de su distrito respecto al modelo cooperativo, no solo como un medio para incrementar ingresos y mejorar el nivel socio económico; sino como una forma de vida y una respuesta ante el abandono del estado a la pequeña agricultura.

La cooperativa tiene sus inicios en el año 2016 cuando se conformó por los productores de los distritos de Callalluc, Santo Domingo la Capilla y Pinpincos. La unión de estos productores de café se debió a que todos tenían objetivos en común que era buscar un mejor precio para su café ya que antes que se asocien vendían su producción de manera informal a las cooperativas exportadoras de la ciudad de Jaén, quienes muchas veces no les pagaban un precio justo.

Los principales problemas en sus inicios fue un débil manejo en la post cosecha del café, la falta de financiamiento, la presencia de plagas como la roya amarilla en las fincas que afectaron gravemente a los productores de café, la falta de certificaciones que garanticen que su café es de calidad.

Ahora la cooperativa a cargo del gerente general el ingeniero Walter Elmer Carrero Tantalean quien está a cargo de buscar el mejor precio para el café de los socios. Por otro lado se destaca que ahora a diferencia de sus inicios la cooperativa cuenta con 2 de las certificaciones más importantes para el rubro del café como lo son las certificaciones Orgánica y Fairtrade, estas certificaciones permiten que se obtenga un precio justo para el productor y a la vez garantice su rentabilidad.

Actualmente la cooperativa cuenta con 200 socios de los cuales 152 socios son los que tienen una mayor actividad y participación dentro de la organización. Las variedades de café que se cultivan son arábica, bourbón, pache, catuaí, caturra, los socios a mediada de sus conocimientos han ido haciendo sus propios viveros y cuentan con un promedio de 2000 plantas de la variedad caturra, debido a que esta variedad tiene un mayor rendimiento físico y un mayor puntaje en taza, cabe destacar que el café con el que cuenta la cooperativa tiene un porcentaje en taza entre el 82% y 84% gracias a las condiciones climáticas en las que están ubicadas las fincas. El promedio de hectáreas con el que cuentan los socios es de 1 a 4 por cada socio y el rendimiento promedio de cada hectárea es de 40 a 50 sacos de café.

De acuerdo a la consulta RUC que se hizo en el portal se SUNAT, se puede apreciar que la cooperativa se encuentra en la actualidad en estado activo y habido.

Tabla 57. Aspectos legales y tributarios de la cooperativa Ilucan

Número de ruc	Cooperativa Agraria y de Servicios Múltiples Ilucan
Tipo Contribuyente	cooperativas, SAIS, CAPS
Nombre Comercial	-

Fecha de Inscripción	10/05/2016
Fecha de inicio de actividades	01/05/2016
Estado del contribuyente	Activo
Condición del contribuyente	Habido
Dirección del domicilio fiscal	Sector Chiple Nro. S/N cas. Chiple (costado puesto de salud-2 pisos- ladrillo) Cajamarca-Cutervo- Callayuc
Sistema de emisión comprobante	Manual computarizado
Actividad(es) económica(s)	Cultivo de cereales(excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas
Comprobante de pago c/auto. De impresión (F 806 u 816)	Factura
Sistema de emisión electrónica	-
Emisor electrónico desde	-
Afiliado al PLE desde	-
Padrones	Ninguno
Actividad de comercio exterior	Sin actividad

Fuente: SUNAT

Elaboración: propia

Análisis de la industria

El cultivo de café es una de las mayores actividades económicas a la que se dedican muchos de los productores en el país. La Cooperativa Agraria Ilucan lleva 3 años en el mercado local comercializando su producción a las principales empresas exportadoras de la provincia de Jaén. En el tiempo que llevan asociados se presentaron eventos que afectaron negativamente a las fincas, como la plaga de la roya amarilla, generando pérdidas económicas para muchos productores.

Los principales factores que afectan la industria del café y su competitividad se evidencia en la poca productividad que se obtiene por hectárea, la falta de asociatividad, la falta de capacitaciones en el tratamiento post cosecha, difícil acceso a financiamiento por parte de pequeños productores, etc..

Según la Junta Nacional del Café (2016), el 85% de los pequeños productores cuenta con menos de 5 hectareas, genera empleo con 70 millones de jornales al año. Alrededor de 2 millones 500 mil peruanos dependen de la economía cafetalera.

Según Expo Café Perú (2017), La zona norte consta de 98 mil hectáreas cafetaleras que constituyen el 43% del área total cultivada y está conformada por los departamentos de Piura, Cajamarca, Amazonas y San Martín.

El consumo per cápita de café en países europeos llega a 8 kg anuales; mientras que a nivel latinoamericano en países como Colombia y Brasil el consumo llega a 5.6 Kg cada año; sin embargo, el consumo de café por persona en el Perú alcanza los 0.650 Kg, dado que el 27 consumidor peruano actualmente mantiene bajos niveles de consumo para este producto; sin embargo, el consumo interno del café debería de incrementarse en los siguientes años, debido a que el consumidor peruano está cambiando sus gustos y preferencias por productos más sofisticado y naturales como el café orgánico y por el incremento de canales de distribución como las cafeterías nacionales y extranjeras que se sitúan en el mercado interno. Cabe mencionar que existen influencias externas que generan amenazas en la industria del café, como lo es el factor de la infraestructura, esta que genera costos elevados para el productor, acopiador y exportador en los costos logísticos que implica la exportación de café, la falta de innovación también es un deficit en la industria.

Por otro lado la Camara de Café y Cacao (2107) menciona que el café peruano atiende las tres demandas mas importantes en el mundo del café que. La primera y mas relevante es el café convencional que representa el 80% de las exportaciones peruanas, donde los principales compradores son los países de Estado Unidos, Alemania, Bélgica y Korea. La segunda son los cafés certificados donde se tiene una participación relevante con el 17.5% de las exportaciones peruanas, donde se destacan los estándares de comercio justo, orgánico, Rainforest y UTZ, teniendo como principales destinos los países de Estado Unidos, Alemania, Bélgica y

Canadá. El tercero son los cafés de alta calidad o gourmet, que representan el 2.5% de las exportaciones, son cafés con puntajes altos en taza, tenedo como destinos los países de Estado Unidos, Alemania, Bélgica y Francia. Este segmento es liderado por empresas cooperativas que exportan más del 60%.

Según porter: competidores actuales

a. Competidores potenciales

Tabla 58. Principales empresas exportadoras al mes de mayo del 2018 para el café verde en grano

N ^o	Empresas Exportadoras	FOB USD	PESO NETO KG	QQ. 46 KG	PREC. PROM. FOB/QQ	PART . (%) FOB
1	Perales Huancaruna S.A.C.	4577289	1757650	38,209.78	119.79	34.9%
2	Compañía Internacional Del Café Sociedad Anónima Cerrada	1025881	383081	8,327.85	123.19	7.8%
3	Procesadora Del Sur S.A.	908409	341365	7,420.98	122.41	6.9%
4	Louis Dreyfus Company Peru S.R.L.	750186	278625	6,057.07	123.85	5.7%
5	Olam Agro Per S.A.C.	651255	291416	6,335.13	102.80	5.0%
6	H.V.C.Exportaciones Sac	632647	229355	4,985.98	126.89	4.8%
7	Cooperativa De Servicios Múltiples Cenfrocafe Peru	617651	213141	4,633.50	133.30	4.7%
8	Cooperativa Agraria Cafetalera Acpc Pichanaki	528962	180785	3,930.11	134.59	4.0%
9	Negrisa S.A.C.	354730	117300	2,550.00	139.11	2.7%
10	Cooperativa Agraria Rodríguez De Mendoza	283599	78177	1,699.50	166.87	2.2%

b. Productos sustitutos

Como productos sustitutos para el café toman en cuenta los siguientes productos: té e infusiones de yerbas (los cuales ofrecen múltiples beneficios para la salud, y en comparación al café es mucho más económico), mate, bebida de avena, achicoria, cacao. estos son en su mayoría que son consumidos en reemplazo del café.

c. Clientes

Los clientes a los cuales la cooperativa vendió su producción la campaña del año 2017 pasada fueron cooperativas que se dedican a la exportación y comercialización de café en la provincia de Jaén, entre ellas se encuentran las siguientes:

Finca Churupampa
Aprocassi
Selva Andina
Cedros Café S.A.C.
Improcafé
Louis Dreyfus Company

d. Potenciales clientes

Empresas importadoras de café verde en grano en el mercado de Alemania, especialmente empresas tostadoras y procesadoras de café. Cada venta que se realice será mediante un contrato comercial, donde este especificado las cláusulas de venta y entrega de la mercancía. Entre las principales empresas importadoras tenemos:

Principales empresas comercializadoras de café verde en grano en Alemania:

Neumann Kaffee Gruppe
EFICO Green Coffee
Benecke Coffee
List & Beisler
Gollucke & Rothfos
Cafe Imports
UNICAFE Import-Agentur GmbH

Principales empresas tostadoras y procesadoras de café en Alemania:

Coffein Compagnie
Cafea Gruppe
JDE(empresa holandesa de Acorn Holdings B.V.)
Tchibo
Dallmayr
Azul
Hochland Kaffee
Westhoff
Five Elephant. Coffee
Coffee Circle, etc.

e. Proveedores

Los principales proveedores para la cooperativa son los socios, quienes son los que entregan la materia prima para la negociación y posterior venta. También se encuentran las tiendas de la zona, los abastecen de las cosas básicas para el funcionamiento como son: insumos para la fertilización de sus tierras, artículos para oficina y demás.

g. Productos y servicios ofrecidos

La Cooperativa de Servicios Múltiples Ilucan se dedica a la producción y comercialización de productos como el café.

Café

El café esta cooperativa es producido en microclimas muy variados en la serranía de Cutervo, cultivado por pequeños productores en la región de Cajamarca en la presentación de café en Grano oro verde.

Variedades

El 83% de los socios tiene instalado la variedad de café catimor, el 17% tiene variedades mezcladas de catimor, caturra y pache, cultivados en fincas húmedas en la sierra de Cutervo.

Estados financieros

Tabla 59. Estado de ganancias y pérdidas 2017, cooperativa agraria Ilucan

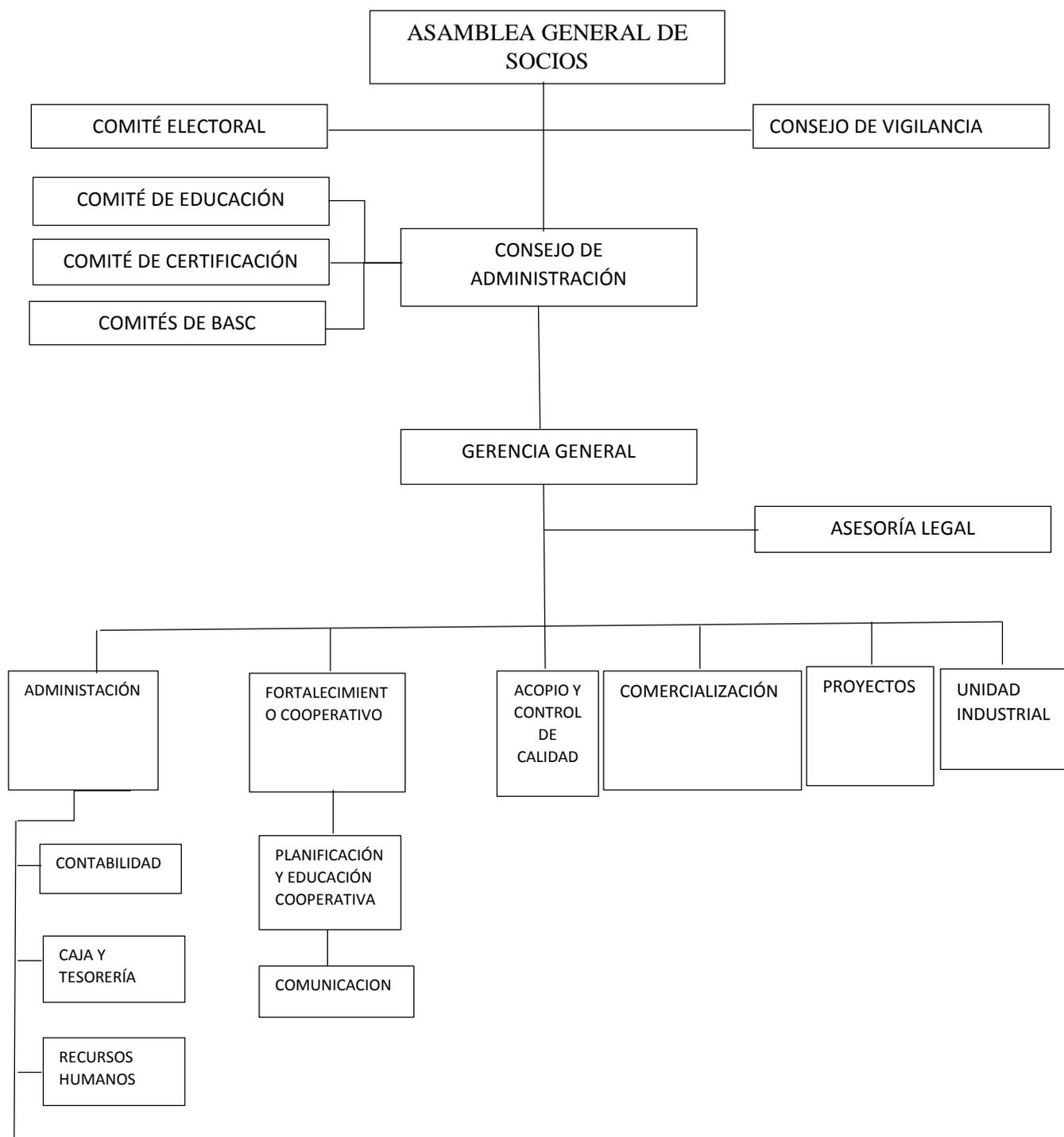
Estado de Ganancias y Pérdidas	2017
Ventas netas	S/. 2,611,475.78
Costo de ventas	S/. 1,950,251.40
Utilidad bruta	S/. 661,224.38
Gastos administrativos	S/. 377,523.18
Gastos de venta	S/. 119,504.15
Utilidad operativa	S/. 164,197.05
Ingresos financieros	S/. -
Gastos financieros	S/. 30,567.93
Utilidad antes de impuestos	S/. 133,629.12

Impuesto a la renta	S/.	39,420.59
Utilidad neta	S/.	94,208.53

Elaboración: propia

Equipo gerencial

Tabla 60. Organigrama de la Cooperativa Agraria Ilucan



Órganos de gobierno de la Cooperativa Agraria y de Servicios Múltiples Ilucan.

Tabla 61. *Consejo de administración de la cooperativa Ilucan*

Cargos	Apellidos Y Nombres	DNI
Presidente	Juan Rojas Castro	43443433
Vicepresidente	Misael Zaldivar Carrero	41240022
Secretario	Wilmer Coronel Sanchez	44511188
Vocal	Guevara Rodriguez Modesto	27252060
Suplente	Johnny Homar Molocho Centurion	42207447

Fuente: Plan Estratégico Institucional de la cooperativa Ilucan

Elaboración: propia

Tabla 62. *Consejo de vigilancia de la cooperativa Ilucan*

Cargos	Apellidos Y Nombres	DNI
Presidente	José Wilder Loayza Llatas	40936560
Vicepresidente	Manuel Jesús Cotrina Santa Cruz	80188194
Secretario	Becerra Guevara Royser	45116842
Suplente	Alberto Guevara Flores	44997194

Fuente: Plan Estratégico Institucional de la cooperativa Ilucan

Elaboración: propia

Tabla 63. *Comité de educación de la cooperativa Ilucan*

Cargos	Apellidos y Nombres	DNI
Presidente	Misael Zaldivar Carrero	41240022
Vicepresidente	Ramirez Quispe Santos Marcial	27284922
Secretario	Santos Santiago Flores Tello	41158805
Suplente	Maximo Llanos Goicochea	41084191

Fuente: Plan Estratégico Institucional de la cooperativa Ilucan

Elaboración: propia

Tabla 64. Comité electoral de la cooperativa Ilucan

Cargos	Apellidos y Nombres	DNI
Presidente	María Dolores Huamanta Ramos	27270654
Vicepresidente	José Edin Ramírez Quispe	27284773
Secretario	Santiago Terrones Villalobos	27284997
Suplente	José Celso Vílchez Olivera	44552950

Fuente: Plan Estratégico Institucional de la cooperativa Ilucan

Elaboración: propia

3.3.3. Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.

Competencia a nivel nacional

Tabla 65. Principales empresas peruanas exportadoras, según la partida 0901119000

RUC	Principales Empresas Exportadoras
20132521655	Agroindustrial Y Comercial Arriola E Hij
20521137682	Amazonas Trading Peru S.A.C.
20546007716	Armajaro Per. S.A.C.
20402648504	Asoc.De Prod.Agrarios Agro Cafe
20444479753	Asociación Central De Productores De Cafe De Pichanaki
20232669544	Asociación Cunavir
20486794985	Asociación De Productores Agroecológicos Biocafe Pichanaki
20479873268	Asociación De Productores Agropecuarios Bosques Verdes Cuenca Del Chinchipe
20487504191	Asociación De Productores Agropecuarios La Flor Del Bosque
20568194951	Asociación De Productores Agrosostenibles Villa Ecologica Peru

Fuente: Siicex (2017)

Elaboración: propia

Competencia a nivel internacional

Tabla 66. Principales Productores de café en los últimos cinco años, cantidad expresada en miles de sacos de 60 kg.

Año de cosecha	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	Total	Participación mundial
Brasil	55,420.23	54,698.08	52,298.98	50,387.64	54,999.76	51,000	318,804.69	34.63%
Vietnam	23,402.11	27,609.78	26,499.84	28,736.59	25,540.29	29,500	161,288.61	17.52%
Colombia	9,926.79	12,163.13	13,339.47	14,009.15	14,634.00	14,000	78,072.53	8.48%
Indonesia	11,518.54	11,265.19	11,418.28	12,317.48	11,491.03	12,000	70,010.51	7.61%
Ethiopia	6,233.01	6,427.44	6,575.26	6,713.98	7,296.98	7,650	40,896.67	4.44%
Honduras	4,686.00	4,583.02	5,268.22	5,785.78	7,456.90	8,349	36,128.91	3.92%
India	5,303.44	5,075.33	5,449.87	5,800.34	5,199.94	5,840	32,668.92	3.55%
Uganda	3,913.50	3,632.87	3,744.48	3,649.57	4,962.16	5,100	25,002.57	2.72%
Peru	4,452.92	4,338.09	2,883.23	3,303.55	4,222.88	4,300	23,500.68	2.55%
Mexico	4,326.94	3,916.48	3,591.20	2,903.40	3,780.52	4,000	22,518.53	2.45%
Otros							111,689.44	12.13%
Total							920,582.07	100%

Fuente: ICO (2018)

Elaboración: propia

Tabla 67. Ranking mundial de países exportadores de café según partida arancelaria 0901119000.

	2013		2014		2015		2016		2017	
Exportador	Valor exportado (toneladas)	Valor exportado en miles (USD)	Valor exportado (toneladas)	Valor exportado en miles (USD)	Valor exportado (toneladas)	Valor exportado en miles (USD)	Valor exportado (toneladas)	Valor exportado en miles (USD)	Valor exportado (toneladas)	Valor exportado en miles (USD)
Mundo	6.905.338	17.860.315	7.579.765	20.668.701	7.317.181	19.496.234	7.341.678	19.178.064	6.949.000	20.309.137
Brasil	1.699.145	4.582.227	1.986.500	6.041.067	2.005.028	5.555.374	1.823.881	4.842.977	1.647.706	4.600.238
Viet Nam	1.253.982	2.513.198	1.631.756	3.267.706	1.259.448	2.341.585	1.679.153	2.967.118	1.379.181	3.105.718
Colombia	542.82	1.883.906	617.959	2.473.248	711.11	2.526.532	732.967	2.417.692	710.44	2.513.780
Indonesia	532.14	1.166.189	382.75	1.030.716	499.613	1.189.551	412.37	1.000.620	415.942	1.175.547
Honduras	264.002	835.208	241.943	782.762	285.223	931.667	309.923	858.424	350.107	1.134.385
Uganda	230.247	424.457	211.515	409.046	219.043	401.204	210.584	409.046	286.998	401.204
Etiopía	173.014	606.189	196.182	784.03	198.293	774.916	195.324	724.824	247.082	936.893
Perú	238.645	698.758	181.984	732.485	174.999	579.586	239.331	756.333	244.685	705.941
Bélgica	120.069	369.132	159.512	505.183	188.834	602.396	186.727	518.265	211.125	659.589
Alemania	180.931	565.081	182.058	599.688	177.076	541.057	203.082	562.435	203.555	621.837

Fuente: Trade Map (2017)

Elaboración: propia

3.3.4. Planeamiento estratégico

Tabla 68. Análisis FODA de la cooperativa Ilucan

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> Socios identificados con su cooperativa, en la producción de cafés especiales. Concientización de los socios por el desarrollo de la caficultura orgánica. Existencia de más áreas para la ampliación y siembra de cafés especiales. Café con alta puntuación en taza de 82% y 84%. Tener un café certificado 	<ol style="list-style-type: none"> Escasa área de producción instalada. Presencia de intermediarios en la comercialización de cafés. Desconocimiento sobre exportación por parte de los socios. Falta de materiales y equipos para el tratamiento post cosecha. Falta de financiamiento para exportar.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Presencia de plagas y enfermedades.	1. Incremento de la demanda de cafés especiales y convencionales.
2. Cambio climático y escasa tecnología.	2. Diversidad de mercados para la exportación.
3. Desintegración de los agricultores que conforman la Cooperativa Ilucan.	3. Interés de los mercados por consumir productos orgánicos.
4. Caída del precio del café en el mercado internacional.	
5. Competitividad del mercado.	

Fuente: Plan estratégico institucional de la cooperativa Ilucan

Elaboración: propia

Estrategias de crecimiento y expansión

En la actualidad la Cooperativa Agraria Ilucan no cuenta con ningún tipo de estrategias que le puedan permitir expandirse en el mercado local e internacional, es por tal motivo que no ha tenido un crecimiento considerable en cuanto a sus ventas se refiere. La empresa solo se ha dedicado a ofrecer su café a cooperativas exportadoras de la provincia de Jaén.

Este plan de negocios de sirve a la cooperativa como una guía, debido a que se desarrolla estrategias de marketing y una parte financiera, el cual permite verificar la viabilidad de la exportación de café. Por otro lado el presente plan permite reconocer las exigencias del mercado de Alemania para el ingreso de productos con el café.

Alianzas estratégicas: se recurre a empresas que realizan el servicio de maquila, debido a que se terciariza el procesamiento del café. Por otro lado se tiene a entidades que apoyan a las pequeñas organizaciones que deciden ingresar en el mercado del comercio internacional, como son: la Cámara de comercio, Certificadoras, Adex, Promperu, Mincetur, Produce. Por otro lado se tiene a las certificadoras que premian a las organizaciones que cumplen con las normativas de calidad estipuladas, brindando incentivos económicos con el objetivo a que sean invertidos para la mejora de la organización.

3.3.5. Estrategias de marketing

3.3.5.1. Producto

Tabla 69. Ficha técnica del café en grano oro verde

Nombre del producto	Café verde
Nombre científico	Coffea Arabica
Familia	Rubeacea
Partida	0901119000 Los demás Café sin tostar ni descafeinar
Variedades	típica, bourbon y caturra y catimor, catuaí
Calidad en taza	82% - 84%
Humedad	10% a 12 %
Envase	Sacos de yute
Presentación	Sacos de 69 kg. Dentro de contenedores Dry para carga seca.

Elaboración: propia

Ficha comercial

Se determinó la partida arancelaria del producto que se pretende ingresar al mercado de destino, indicando su partida en el mercado mundial y poder brindar datos exactos en la investigación. De la investigación se obtuvieron los siguientes detalles.

Tabla 70. Partida arancelaria del café

Código	Descripción
09.01	Café, incluso tostado o descafeinado]; cáscara y cascarilla de café, sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción.
	- Café sin tostar:
0901.11	- - Sin descafeinar:
0901.11.10.00	- - - Para siembra
0901.11.90.00	- - - Los demás
0901.12.00.00	- - Descafeinado
	- Café tostado:
0901.21	- - Sin descafeinar:
0901.21.10.00	- - - En grano
0901.21.20.00	- - - Molido

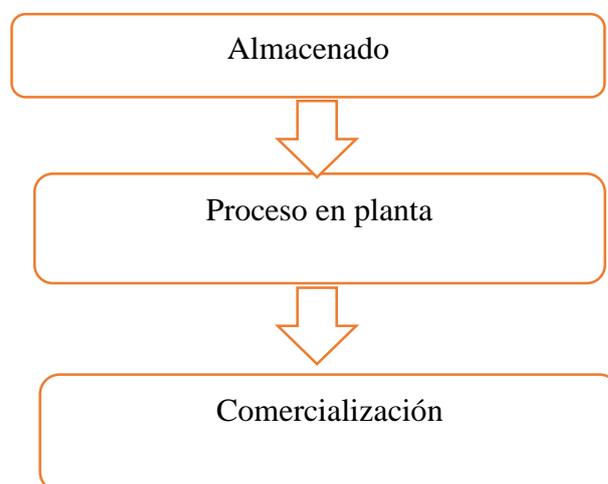
0901.22.00.00	- - Descafeinado
0901.90.00.00	- Los demás

Fuente: SUNAT (2017)

Elaboración: propia

En la tabla N° 71, se puede apreciar que el café cuenta con distintas partidas arancelarias de acuerdo a su presentación, pero para la presente investigación se tomó la partida 0901.11.90.00, debido a que en la actualidad no contamos con una partida específica, además es la partida que se usa actualmente para la exportación del café en grano para el café en grano oro verde (ya sean cafés especiales o convencionales).

Flujograma del proceso productivo del Café en la Cooperativa Agraria Ilucan



Descripción del proceso productivo

Almacenado

Se acopia el café de acuerdo a las normas de certificación orgánica y comercio justo. Cada socio es el responsable de dejar en el almacén su producción, para luego pasar por la evaluación y de acuerdo a eso fijar el precio a pagar. El café que no cumpla con los requisitos de calidad será devuelto al productor.

Proceso en planta

Para empezar con los trabajos de movimiento interno de café de almacén a planta se debe esperar autorización de proceso, emitida por el responsable de comercialización.

El pilado es la separación de la cascara del café pergamino y el lustrado del grano.

Luego de la selección con las máquinas de la planta se selecciona el café de forma manual para descartar los granos negros, marrones, quebrados, etc.

El envasado del producto final se realiza en sacos de yute, el cual debe tener marcado el número de lote, número de contrato, tipo de certificación y destino.

Comercialización

Después de haber pasado todo el proceso en el almacén y luego en la planta de procesos se continúa con la siguiente etapa en el proceso y pasar a la comercialización del mismo, ya sea en el mercado nacional o internacional.

Temporadas de venta del café en Perú

Ene ro	Febre ro	Mar zo	Ab ril	Ma yo	Jun io	Jul io	Agos to	Septiem bre	Octub re	Noviem bre	Diciem bre

Fuente: SIICEX (2017)

Elaboración: propia

Envase

El envase que se utiliza para la exportación de café en grano oro verde a nivel mundial, son sacos de yute. Cabe resaltar que va a depender del importador en el envase que lo requiere debido a que existen también las bolsas Grainpro, también usadas para la exportación de café.

Figura 20. *Envases de sacos de yute para el café*



Fuente: Google

Figura 21. *Envases en bolsas Grainpro*



Fuente: Google

Transporte

El medio de transporte a utilizar es el marítimo, es el más económico para este tipo de exportaciones.

Certificaciones

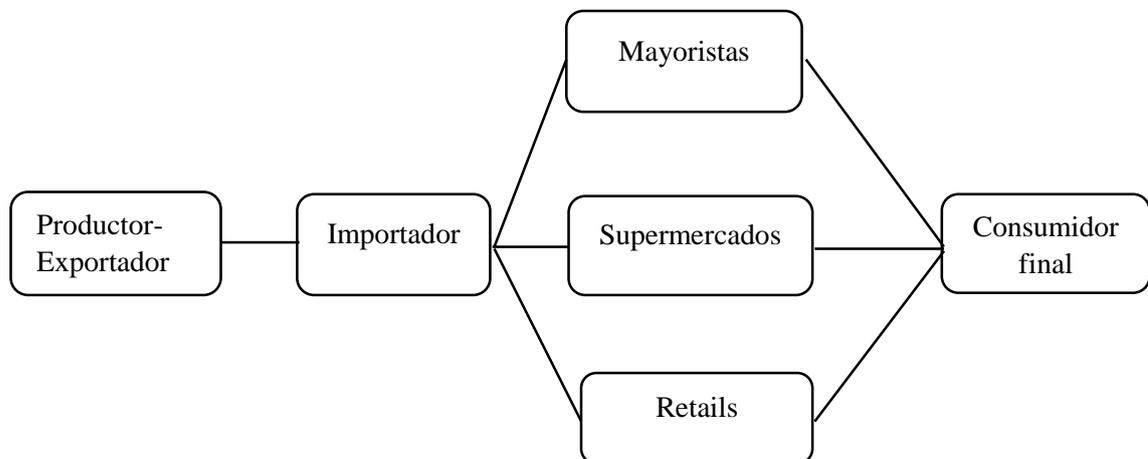
Para productos como el café es indispensable contar con dos tipos de certificaciones, que son: Orgánica y Fairtrade. La cooperativa cuenta con estas certificaciones, lo que le permite tener una mayor competitividad en el mercado nacional e internacional, ahora mismo contar con certificaciones le abre la posibilidad de ingresar a los mercados internacionales como Alemania.

3.3.5.2. Plaza

Canal de distribución

La producción de Café Verde de la Cooperativa Ilucan está dirigida a un mercado industrial conformado por grandes empresas procesadoras de café como lo son las empresas tostadoras en Alemania. La venta se realiza de manera directa con las empresas a través de contratos, de esta manera asegura la compra de la producción. Para su comercialización y venta en el extranjero se cuenta con certificación de Café Orgánico y de Comercio Justo. La distribución se realiza mediante un importador y el será el que venderá en el mercado de destino a minoristas, supermercados y retails, para finalmente llegar al consumidor final. Teniendo de esta forma la reducción de tiempo y costos.

Tabla 71. *Canales de distribución*



Elaboración: propia

Unidad de medida

La unidad de medida es de acuerdo a los requerimientos del comprador, en el caso del café verde en grano las unidades en las que se exporta es en sacos de yute de 55.2 kg 46 kg. En contenedores de 20' para carga seca.

3.3.5.3. Precio

Para establecer el precio de se ha definido el valor que se obtiene por cada quintal de café exportable después de haber pasado por etapas de evaluación y procesamiento hasta obtener un café en grano oro verde exportable de calidad. El precio también se fija para venta de café y para cierre de negociaciones es en base a la bolsa de valores de New York, debido a que el café es un producto comoditie. Los precios en la bolsa varían continuamente no son fijos y varía de acuerdo a las negociaciones que se haga con el comprador o bróker.

Tabla 72. Costo por quintal de café

Producto	Café hum.				Café seco				Café oro								Dolares	
	Café hum.	Humed. Prom	Costo caf. Perg. Humedo	Costo café tot. Hum	Costo de secado	Café seco	Costo unitario café seco	Costo total café seco	Rendimiento	Café oro	Subproducto	Costo subproducto	Costo 1 qq subproducto	Costo traslado interno	Costo pilado	Merma		Costo café oro
Café oro																		
Café oro orgánico fair trade	1.18	13.87%	390.00	462.15	2.61	1.16	399.69	464.76	86.00%	1.00	0.13	51.12	399.69	0.92	12.20	13.94	426.76	131.31
Café oro convencional	1.24	13.83%	320.00	397.53	2.74	1.22	328.22	400.27	82.00%	1.00	0.18	60.04	328.22	0.92	12.20	12.01	353.35	108.72

Elaboración: propia

En la tabla N°72 se presenta como se obtiene el costo por quintal en pergamino de exportación, luego de haber pasado por todo el procesamiento para obtener el café exportable.

Incoterms

El Incoterms más utilizado para la exportación de café verde en grano es FOB, Puerto de carga convenido Libre a bordo (FOB) significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque. Aquí el comprador debe de reembolsar todos los gastos realizados por el vendedor, por la obtención de documentos o información, como por ejemplo: del seguro o transporte principal

3.3.5.4. Promoción

a. Asistencia a ferias nacionales e internacionales.

La participación en ferias y exposiciones son una manera muy efectiva de promoción, para las empresas que están iniciando sus actividades en el comercio exterior. El asistir a ferias implica una gran oportunidad para la cooperativa Ilucan, debido a que da a conocer su producto a diferentes empresas que participan de las ferias. Por otro lado permite tener un contacto directo con potenciales clientes. Este tipo de eventos comerciales permite entablar negociaciones, lo que conlleva a tener una relación comercial y con éxito, una posterior venta.

Tabla 73. *Principales ferias nacionales*

Nombre	Fecha	Sector	Lugar
Expoalimentaria Perú	Del miércoles 26 al jueves 27 de septiembre del 2018	Alimentación, alimentos, industria alimentaria	Jockey Plaza. Avda. Javier Prado Este, 4200, Santiago de Surco.
Expo Café Perú	Del jueves 11 al sábado 13 de octubre del 2018	Alimentación	Centro de convenciones de Lima- San Borja.

Fuente: N' ferias (2018)
Elaboración: propia

Tabla 74. Principales ferias en Alemania

Nombre	Fecha	Sector	Lugar
BioFach	Del miércoles 13 al sábado 16 febrero 2019	Agrícola Alimentación Alimentaria Bebidas Bienes de consumo Biotecnología Comida natural Comida orgánica	Nürnberg Messe- Nuremberg

Fuente: N° ferias (2018)

Elaboración: propia

b. Redes sociales

Este es un medio de promoción muy efectivo, gracias a la era digital de hoy en día es indispensable en las organizaciones. Páginas como Facebook tiene gran acogida debido a que se tiene un contacto permanente con el público, mediante la creación de una página de fans que es gratuita y que llega a miles de personas. Por otro lado facilita los trámites y negociaciones que se realizan entre las organizaciones cuando ya se entablan lazos de confianza.

c. Página web

Crear e informar vía web acerca de la cooperativa y de su café, desde su cadena productiva y certificados que aseguran la calidad del producto y también la calidad de vida de los asociados. Por este medio también se pueden poner en contacto de manera directa con la empresa.

d. Mailing

En este medio quizá no se llegue a muchas personas al inicio, pero a medida que se desarrolla la base de datos con los posibles clientes de los mercados objetivos, se va a ir llegando a más personas. Para la cooperativa se usa la forma gratuita de Gmail empresa.

3.3.6. Análisis de la infraestructura.

La cooperativa cuenta con una infraestructura adecuada y un sistema eficiente para el control de procesos, cuenta como personal a los socios que son encargados de controlar la calidad del producto en cada una de sus etapas. La ubicación de su

almacén es idóneo debido a que está ubicado el distrito de Callayuc, lugar estratégico en esa zona en consideración a los distritos que pertenecen a la cooperativa, teniendo las vías más accesibles para la salida de sus contenedores, hacia el puerto más cercano, que en este caso es Paita. Por otro lado también cuentan con almacenes en cada distrito perteneciente a la cooperativa donde previamente se almacena la producción y luego se envía en un solo lote al almacén general.

Cuenta con materiales y equipos en un 90% que si bien no son los más modernos que requiere esta industria, estos cumplen su labor eficientemente, entre los equipos se tienen: balanza electrónica, selladora, artículos de catación, 2 secadoras, detectores de humedad, zarandas, entre otros. Cabe resaltar que si bien la cooperativa cuenta con los equipos necesarios para procesar su café, es importante resaltar que hace falta invertir en tecnología moderna para completar su maquinaria y equipos al 100%, permitiendo acelerar los procesos en la post cosecha.

Si bien el almacén con el que cuentan no puede albergar grandes cantidades de producción, se cumple efectivamente con el proceso debido a que cada base cuenta con almacenes operativos y en buen estado, que pueden albergar la producción de esa zona mientras la del almacén principal va teniendo salida.

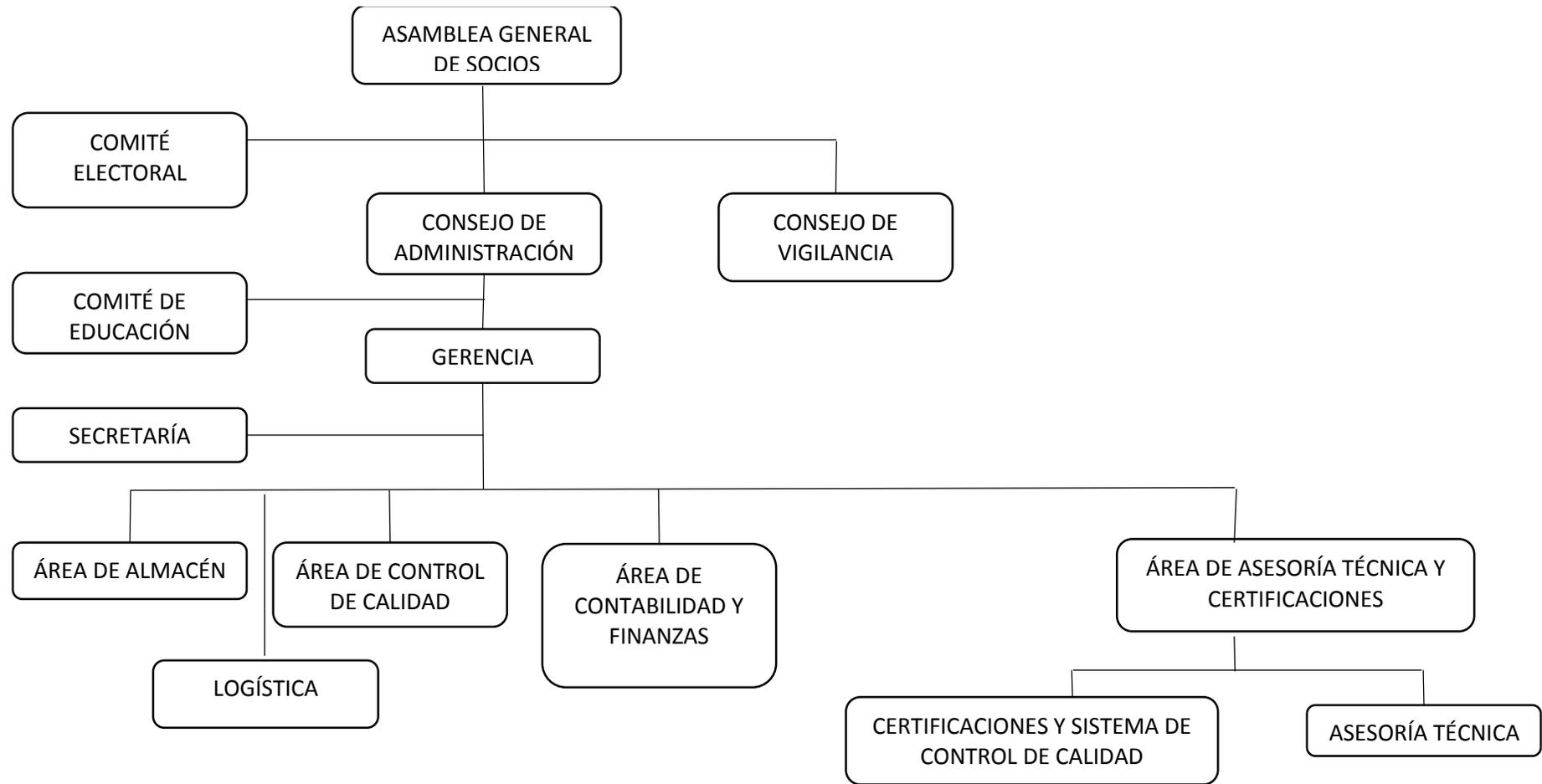
Alemania cuenta con una de las infraestructuras más moderna a nivel mundial para la comercialización de productos como el café, cuenta con puertos, medios de transporte, supermercados más grandes y modernos a nivel mundial, lo cual hace más fácil la comercialización.

3.3.7. Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa

En la investigación se ha modificado su organigrama, debido a que se considera que los cambios realizados ayudan a la optimización de los procesos en la producción, con el apoyo de la parte gerencial que será importante para la toma de decisiones en cuanto a las exportaciones. El objetivo es llevar la exportación de manera exitosa.

Por ser una cooperativa que inicia sus actividades de comercio exterior se agregó en gerencia el área de secretaria, debido que ahora se tendrá que realizar mayores tareas. También se agregó el área de almacén, comercialización y mercadeo y las áreas de asesoría técnica y el área de logística.

Figura 22. Nuevo organigrama de la Cooperativa Agraria Ilucan.



Elaboración: propia

3.3.8. Modelo financiero

Inversión inicial

Tabla 75. Activos tangibles

Muebles, equipos y maquinarias	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Molinos	1	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
Balanza industrial	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Balanza para laboratorio	1	S/. 600.00	S/. 600.00
Hervidores	1	S/. 250.00	S/. 250.00
Computadoras	7	S/. 3,200.00	S/. 22,400.00
Impresoras	7	S/. 560.00	S/. 3,920.00
Escritorios	7	S/. 800.00	S/. 5,600.00
Sillas de escritorio	7	S/. 200.00	S/. 1,400.00
Tostador	1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Piladora	1	S/. 2,800.00	S/. 2,800.00
Equipo de catacion	1	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
Total equipos y maquinarias			S/. 48,470.00

Elaboración: propia

Tabla 76. Activos intangibles

Intangibles	Inversión
Sistema administrativo-contable	S/. 10,000.00
Total intangibles	S/. 10,000.00

Elaboración: propia

Tabla 77. Programa de producción

Productos	2018	2019	2020	2021	2022
Café oro orgánico fair trade (qq)	2,500.00	2,750.00	3,025.00	3,327.50	3,660.25
Café oro convencional (qq)	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Café oro orgánico fair trade (lbs)	253,529.0 3	278,881.9 3	306,770.13	337,447.14	371,191.85
Café oro convencional (lbs)	253,529.0 3	253,529.0 3	253,529.03	253,529.03	253,529.03
Precio café oro orgánico ft	1.90	1.90	1.90	1.90	1.90
Precio café oro convencional (nsy ny)	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25
Ingresos anuales oro org. Fair trade	481,705.1 6	529,875.6 7	582,863.24	641,149.56	705,264.52
Ingresos anuales oro convencional	316,911.2 9	316,911.2 9	316,911.29	316,911.29	316,911.29
Tipo de cambio	3.27	3.27	3.27	3.27	3.27
Ingresos anuales oro org. Fair trade	1,575,175. 87	1,732,693. 45	1,905,962.8 0	2,096,559.08	2,306,214.9 8
Ingresos anuales oro convencional	1,036,299. 91	1,036,299. 91	1,036,299.9 1	1,036,299.91	1,036,299.9 1
Total de ingresos	S/. 2,611,475. 78	S/. 2,768,993. 36	S/. 2,942,262.7 1	S/. 3,132,858.99	S/. 3,342,514.9 0

Elaboración: propia

Tabla 78. Capital de trabajo

Capital de Trabajo				
Gerencia	MENSUAL		ANUAL	
Útiles de oficina	S/.	200.00	S/.	2,400.00
Útiles de limpieza	S/.	100.00	S/.	1,200.00
Botiquín	S/.	50.00	S/.	600.00
Almacén	MENSUAL		ANUAL	
Útiles de oficina	S/.	250.00	S/.	3,000.00
Útiles de limpieza	S/.	150.00	S/.	1,800.00
Botiquín	S/.	50.00	S/.	600.00
Logística interna	Mensual		Anual	
Útiles de oficina	S/.	250.00	S/.	3,000.00
Útiles de limpieza	S/.	150.00	S/.	1,800.00
Botiquín	S/.	50.00	S/.	600.00
Logística externa	Mensual		Anual	
Útiles de oficina	S/.	150.00	S/.	1,800.00
Útiles de limpieza	S/.	75.00	S/.	900.00
Botiquín	S/.	50.00	S/.	600.00
Control de calidad	Mensual		Anual	
Útiles de oficina	S/.	150.00	S/.	1,800.00
Útiles de limpieza	S/.	100.00	S/.	1,200.00
Botiquín	S/.	50.00	S/.	600.00
Asistencia técnica	Mensual		Anual	
Cuadernos de registro	S/.	40.00	S/.	480.00
Útiles de oficina	S/.	150.00	S/.	1,800.00
Útiles de limpieza	S/.	100.00	S/.	1,200.00
Botiquín	S/.	50.00	S/.	600.00
Total			S/.	25,980.00

Elaboración: propia

Tabla 79. Total del capital del trabajo

Total capital de trabajo	S/. 687,089.34
Materia prima	S/. 533,443.94
Costos fijos	S/. 4,986.00
Remuneraciones	S/. 97,128.00
Gastos de embarque	S/. 7,551.40
Certificaciones	S/. 18,000.00
Otros insumos	S/. 25,980.00

Elaboración: propia

Estructura de inversión

Se recurrirá para la inversión inicial a la obtención de un préstamo de Cofide mediante póliza sepymex, la cual garantizará el 50% de la inversión requerida para las operaciones; el otro 50%, será financiado por socios e inversionistas externos.

Tabla 80. Estructura del préstamo

Préstamo	S/. 372,779.67
N	5
Tasa anual	8.20%
Cuota	S/. 93,857.75

Elaboración: propia

Como se aprecia en la tabla N°80 se hará uso de un préstamo con una tasa muy accesible por las pequeñas empresa, esto se debe a que Cofide ofrece tasas muy por debajo de las banca común.

Tabla 81. Amortización e interés generados por el préstamo.

Año	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
2018	S/. 372,779.67	S/. 63,289.81	S/. 30,567.93	S/. 93,857.75
2019	S/. 309,489.86	S/. 68,479.58	S/. 25,378.17	S/. 93,857.75
2020	S/. 241,010.28	S/. 74,094.90	S/. 19,762.84	S/. 93,857.75
2021	S/. 166,915.37	S/. 80,170.69	S/. 13,687.06	S/. 93,857.75
2022	S/. 86,744.68	S/. 86,744.68	S/. 7,113.06	S/. 93,857.75

Elaboración: propia

Tabla 82. Depreciación y amortización

Muebles, equipos y maquinarias	Costo total	Depreciación	Total anual	Depreciación acumulada al 5 año	Valor residual
Molinos	S/. 4,000.00	10%	S/. 400.00	50%	S/. 2,000.00
Balanza industrial	S/. 1,500.00	10%	S/. 150.00	50%	S/. 750.00
Balanza para laboratorio	S/. 600.00	10%	S/. 60.00	50%	S/. 300.00
Hervidores	S/. 250.00	10%	S/. 25.00	50%	S/. 125.00
Computadoras	S/. 22,400.00	25%	S/. 5,600.00	100%	S/. -
Impresoras	S/. -	25%	S/. -	100%	S/. -

	3,920.00		980.00		-
Escritorios	S/. 5,600.00	10%	S/. 560.00	50%	S/. 2,800.00
Sillas de escritorio	S/. 1,400.00	10%	S/. 140.00	50%	S/. 700.00
Tostador	S/. 5,000.00	10%	S/. 500.00	50%	S/. 2,500.00
Piladora	S/. 2,800.00	10%	S/. 280.00	50%	S/. 1,400.00
Equipo de catación	S/. 1,000.00	10%	S/. 100.00	50%	S/. 500.00
Total equipos y maquinarias	S/. 48,470.0 0		S/. 8,795.00		S/. 11,075.00

Elaboración: propia

Tabla 83. Depreciación y amortización de intangibles

Intangibles	Inversión	Amortización	Total anual	Amortización acumulada al 5 años	Valor residual
Sistema administrativo-contable	S/. 10,000.00	20%	S/. 2,000.00	100%	S/. -
Total intangibles	S/. 10,000.00		S/. 2,000.00		

Elaboración: propia

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se encuentra de acuerdo a las cantidades de quintales que obtengan por cada año

Tabla 84. Punto de equilibrio para el año 2017

Producto	Unidades	P.V	Ingreso	% Mezclas						Punto de equilibrio en soles			Punto de equilibrio en soles				
				Importe	Unidades	Cvu	CV	CMg	%	PE	PE. Unit	APORTE AL CF	CMg unit	PE. Unit	MEZ CLA	CMG	APORTE AL CF
Café oro orgánico fair trade	2,500	S/. 630.07	S/. 1,575,175.87	0.60	0.50	S/. 426.76	S/. 1,066,887.87	S/. 508,287.99	0.32	S/. 1,601,484.87	S/. 965,975.00	S/. 311,707.09	S/. 132.24	3066	1533	203	S/. 311,707.09
Café oro convencional	2,500	S/. 414.52	S/. 1,036,299.91	0.40	0.50	S/. 353.35	S/. 883,363.52	S/. 152,936.39	0.15	S/. 1,601,484.87	S/. 635,509.87	S/. 93,788.09					1533
	5,000.00		S/. 2,611,475.78	1.00	1.00		S/. 1,950,251.40	S/. 661,224.38	0.25		S/. 1,601,484.87	S/. 405,495.18			3066		S/. 405,495.18

Elaboración: propia

De acuerdo a la tabla N° 84 se observa que después de haber pasado por las diferentes mezclas y encontrar el costo variable por quintal, se obtiene que el punto de equilibrio unitario para el año 2017 es de: S/. 1, 601,484.87.

Tabla 85. Costo fijo para el año 2018

Producto	Unidades	P.V	Ingreso	% Mezclas						PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES			PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES				
				Impo rte	Unid ades	Cvu	CV	CMg	%	PE	PE. Unit	Aporte al cf	Cmg unit	Pe. Unit	Mezcla	Cmg	Aporte al cf
Café oro orgánico fair trade	2,750	S/. 630.07	S/. 1,732,693.45	0.63	0.52	S/. 426.76	S/. 1,173,576.66	S/. 559,116.79	0.32	S/. 1,576,867.42	S/. 986,722.43	S/. 318,402.01	135.63	2990	1566	203	S/. 318,402.01
Café oro convencional	2,500	S/. 414.52	S/. 1,036,299.91	0.37	0.48	S/. 353.35	S/. 883,363.52	S/. 152,936.39	0.15	S/. 1,576,867.42	S/. 590,144.99	S/. 87,093.17					1424
	5,250.00		S/. 2,768,993.36	1.00	1.00		S/. 2,056,940.18	S/. 712,053.18	0.26		S/. 1,576,867.42	S/. 405,495.18					S/. 405,495.18

Elaboración: propia

De acuerdo a la tabla N° 86 se obtiene que el punto de equilibrio unitario para el año 2017 es de: S/. 1, 576,867.42.

Tabla 86. Punto de equilibrio para el año 2019

Producto	Unidades	P.V	Ingreso	% Mezclas						Punto de equilibrio en soles			Punto de equilibrio en soles				
				Importe	Unidades	Cvu	CV	Cmg	%	PE	PE. Unit	APORTE AL CF	Cmg unit	PE. Unit	MEZCLA	C M G	APORTE AL CF
CAFÉ ORO ORGANICO FAIR TRADE	3,025	S/. 630.07	S/. 1,905,962.80	0.65	0.55	S/. 426.76	S/. 1,290,934.33	S/. 615,028.47	0.3	S/. 1,553,552.00	S/. 1,006,372.52	S/. 324,742.83	S/. 139.00	291.7	159.7	20.3	S/. 324,742.83
CAFÉ ORO CONVENCIONAL	2,500	S/. 414.52	S/. 1,036,299.91	0.35	0.45	S/. 353.35	S/. 883,363.52	S/. 152,936.39	0.15	S/. 1,553,552.00	S/. 547,179.49	S/. 80,752.35			132.0	61	S/. 80,752.35
	5,525.00		S/. 2,942,262.71	1.00	1.00		S/. 2,174,297.85	S/. 767,964.86	0.26		S/. 1,553,552.00	S/. 405,495.18			291.7		S/. 405,495.18

Elaboración: propia

Como se muestra en la tabla N° 88 para el año 2019, se observa que se obtiene un punto de equilibrio de: S/. 1, 553,552.00

Tabla 87. Punto de equilibrio para el año 2020

				% Mezclas						PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES			PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES				
Producto	Unidades	P.V	Ingreso	Impo rte	Unidad es	Cvu	CV	CMg	%	PE	PE. Unit	APORTE AL CF	CMg unit	PE. Unit	MEZ CLA	C M G	APORTE AL CF
CAFÉ ORO ORGANICO FAIR TRADE	3,328	S/. 630.07	S/. 2,096,5 59.08	0.67	0.57	S/. 426.7 6	S/. 1,420,0 27.76	S/. 676,531.3 2	0.32	S/. 1,531,535 .48	S/. 1,024,927. 91	S/. 330,730. 40	S/. 142.3 4	284 9	162	20	S/. 330,730. 40
CAFÉ ORO CONVENCIO NAL	2,500	S/. 414.52	S/. 1,036,2 99.91	0.33	0.43	S/. 353.3 5	S/. 883,363 .52	S/. 152,936.3 9	0.15	S/. 1,531,535 .48	S/. 74,764.7 506,607.578	S/. 74,764.7 8			122	61	74,764.7 8
	5,827. 50		S/. 3,132,8 58.99	1.00	1.00		S/. 2,303,3 91.28	S/. 829,467.7 1	0.26		S/. 1,531,535. 48	S/. 405,495. 18			284 9		S/. 405,495. 18

Elaboración: propia

Para el año 2021 el punto de equilibrio disminuyo en comparación al del año anterior, como se puede observar en la tabla N° 88. En este año se tiene un punto de equilibrio de: S/. 1, 531,535.48.

Tabla 88. Punto de equilibrio para el año 2022

Producto	Unidades	P.V	Ingreso	% Mezclas		Cvu	CV	Cmg	%	PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES			PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES				
				Importe	Unidades					PE	PE. Unit	APORTE AL CF	Cmg unit	PE. Unit	MEZCLA	C M APOORTE AL CF	
CAFÉ ORO ORGANICO FAIR TRADE	3,660	S/. 630.07	S/. 2,306,214.98	0.69	0.59	S/. 426.76	S/. 1,562,030.54	S/. 744,184.45	0.32	S/. 1,510,803.92	S/. 1,042,400.33	S/. 336,368.52	S/. 145.63	2784	1654	203	S/. 336,368.52
CAFÉ ORO CONVENCIONAL	2,500	S/. 414.52	S/. 1,036,299.91	0.31	0.41	S/. 353.35	S/. 883,363.52	S/. 152,936.39	0.15	S/. 1,510,803.92	S/. 468,403.59	S/. 69,126.66			1130	61	S/. 69,126.66
	6,160.25		S/. 3,342,514.90	1.00	1.00		S/. 2,445,394.06	S/. 897,120.84	0.27		S/. 1,510,803.92	S/. 405,495.18			2784		S/. 405,495.18

Elaboración: propia

Para el año 2021 el punto de equilibrio disminuyó en comparación al del año anterior, como se puede observar en la tabla N° 88. En este año se tiene un punto de equilibrio de: S/. 1, 510,803.92

Gastos

Tabla 89. *Gastos de personal mano de obra directa*

Área	Empleado	Cantidad	Remuneración bruta	Es salud	Costo mensual	Total costo por trabajador anual
Gerencia	Gerente general	1	2,500.00	225.00	2,725.00	41,365.50
	Secretaria	1	950.00	85.50	1,035.50	15,718.89
Almacén	Encargado de almacén	1	2,000.00	180.00	2,180.00	33,092.40
Logística interna	Encargado de compras	1	1,500.00	135.00	1,635.00	24,819.30
Logística externa	Encargado de exportaciones	1	1,200.00	108.00	1,308.00	19,855.44
Área de control de calidad	Encargado de calidad	1	1,200.00	108.00	1,308.00	19,855.44
Área de asesoría técnica	Jefe de equipo técnico	1	1,000.00	90.00	1,090.00	16,546.20
	INSPECTORES INTERNOS	3	950.00	85.50	3,106.50	141,470.01
Total mano de obra directa					14,388.00	312,723.18

Elaboración: propia

Tabla 90. *Gastos de personal mano de obra indirecta*

Área	Empleado	Cantidad	Remuneración	Costo mensual	Total costo por trabajador anual
Almacén	Estibadores	3	600.00	1,800.00	64,800.00
Total mano de obra indirecta				1,800.00	64,800.00

Elaboración: propia

Tabla 91. *Gastos de ventas*

	2018		2019		2020		2021		2022		
Gastos de embarque	Total por contenedor	Contenedores	Total	Contenedores	Total	Contenedores	Total	Contenedores	Total	Contenedores	
Envío de muestras	S/. 107.70	12	S/. 1,305.45	13	S/. 1,370.73	13	S/. 1,442.53	14	S/. 1,521.51	15	S/. 1,608.39
Emisión de fitosanitario para muestra	S/. 98.00	12	S/. 1,187.88	13	S/. 1,247.27	13	S/. 1,312.61	14	S/. 1,384.47	15	S/. 1,463.53
Bolsa de plástico para muestra	S/. 1.89	12	S/. 22.85	13	S/. 23.99	13	S/. 25.25	14	S/. 26.63	15	S/. 28.15
Emisión de certificado fitosanitario	S/. 212.00	12	S/. 2,569.70	13	S/. 2,698.18	13	S/. 2,839.52	14	S/. 2,994.98	15	S/. 3,166.00

Saco de yute	S/. 1,617.69	12	S/. 19,608.3 3	13	S/. 20,588.7 5	13	S/. 21,667.2 1	14	S/. 22,853.51	15	S/. 24,158.45
Servicio integral de exportación	S/. 3,796.65	12	S/. 46,020.0 0	13	S/. 48,321.0 0	13	S/. 50,852.1 0	14	S/. 53,636.31	15	S/. 56,698.94
Flete a puerto	S/. 1,600.00	12	S/. 19,393.9 4	13	S/. 20,363.6 4	13	S/. 21,430.3 0	14	S/. 22,603.64	15	S/. 23,894.30
Emisión de certificado de origen	S/. 57.48	12	S/. 696.73	13	S/. 731.56	13	S/. 769.88	14	S/. 812.04	15	S/. 858.40
Emisión de certificado Ico	S/. 60.00	12	S/. 727.27	13	S/. 763.64	13	S/. 803.64	14	S/. 847.64	15	S/. 896.04
Total	S/. 7,551.40		S/. 91,532.1 5		S/. 96,108.7 6		S/. 101,143. 03		S/. 106,680.7 2		S/. 112,772.1 9

Tabla 92. Otros gastos administrativos

Gastos fijos		Mensual		Anual	
Luz	S/.	300.00	S/.	3,600.00	
Agua	S/.	150.00	S/.	1,800.00	
Telefonia	S/.	100.00	S/.	1,200.00	
Internet	S/.	100.00	S/.	1,200.00	
Seguridad	S/.	181.00	S/.	2,172.00	
Total	S/.	831.00	S/.	9,972.00	

Elaboración: propia

Tabla 93. Flujo de caja Moderado

Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		2,632,987	2,791,328	2,965,503	3,157,096	4,066,013
Ventas		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		2,611,476	2,768,993	2,942,263	3,132,859	3,342,515
Saldo a favor del exportador		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		21,511	22,335	23,241	24,237	25,334
Valor residual capital de trabajo						S/.
						687,089
Valor residual equipos						S/.
						11,075
Egresos	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	745,559	2,456,758	2,568,023	2,690,415	2,825,046	2,973,140
Inversión	S/.					
	745,559					
Equipos	S/.					
	48,470					
Intangibles	S/.					
	10,000					

Capital de trabajo	S/.							
	687,089							
Compras			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			1,950,251	2,056,940	2,174,298	2,303,391		2,445,394
Amortización			S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
			2,000	2,000	2,000	2,000		2,000
Depreciación			S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
			7,479	7,479	7,479	7,479		7,479
Gastos de venta			S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
			119,504	124,081	129,115	134,653		140,744
Gastos administrativos			S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
			377,523	377,523	377,523	377,523		377,523
Flujo neto antes de impto.	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	745,559		176,229	223,305	275,088	332,050		1,092,873
Impto. (29.5%)			S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
			51,987	65,875	81,151	97,955		322,397
Flujo económico	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
	745,559		124,241	157,430	193,937	234,095		770,475
Amortización			S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
			7,479	7,479	7,479	7,479		7,479
Depreciación			S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
			2,000	2,000	2,000	2,000		2,000
Flujo de caja económico	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
	745,559		133,720	166,909	203,416	243,574		779,954
Préstamo	S/.							
	372,780							
Amortización préstamo			S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
			63,290	68,480	74,095	80,171		86,745
Intereses			S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
			30,568	25,378	19,763	13,687		7,113
Escudo fiscal por intereses			S/.	S/.	S/.	S/.		S/.
			9,018	7,487	5,830	4,038		2,098
Flujo de caja financiero	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	372,780		48,880	80,538	115,389	153,754		688,195

Elaboración: propia

Tabla 94. *Flujo de caja pesimista*

Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 2,611,476	S/. 2,685,924	S/. 2,768,375	S/. 2,859,276	S/. 2,959,104
Ventas		S/. 2,611,476	S/. 2,768,993	S/. 2,942,263	S/. 3,132,859	S/. 3,342,515
Saldo a favor del exportador		S/. 21,511	S/. 22,335	S/. 23,241	S/. 24,237	S/. 25,334
Valor residual capital de trabajo						S/. 687,089
Valor residual equipos						S/. 11,075
Egresos	S/. 745,559	S/. 2,456,758	S/. 2,506,315	S/. 2,561,914	S/. 2,623,898	S/. 2,692,636
Inversión:	S/. 745,559					
Equipos	S/. 48,470					
Intangibles	S/. 10,000					
Capital de trabajo	S/. 687,089					
Compras		S/. 1,950,251	S/. 1,995,232	S/. 2,045,797	S/. 2,102,243	S/. 2,164,890
Amortización		S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000
Depreciación		S/. 7,479	S/. 7,479	S/. 7,479	S/. 7,479	S/. 7,479
Gastos de venta		S/. 119,504	S/. 124,081	S/. 129,115	S/. 134,653	S/. 140,744

Gastos administrativos			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			377,523	377,523	377,523	377,523	377,523
Flujo neto antes de impto.	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	745,559		154,718	179,609	206,461	235,378	266,468
Impto. (29.5%)			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			45,642	52,985	60,906	69,436	78,608
Flujo económico	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	745,559		109,076	126,624	145,555	165,941	187,860
Amortización			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			7,479	7,479	7,479	7,479	7,479
Depreciación			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Flujo de caja económico	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	745,559		118,555	136,103	155,034	175,420	197,339
Préstamo	S/.						
	372,780						
Amortización préstamo			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			63,290	68,480	74,095	80,171	86,745
Intereses			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			30,568	25,378	19,763	13,687	7,113
Escudo fiscal por intereses			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			9,018	7,487	5,830	4,038	2,098
Flujo de caja financiero	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	372,780		33,715	49,732	67,006	85,600	105,580

Elaboración: propia

Tabla 95. Flujo de caja optimista

Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 2,611,476	S/. 3,133,771	S/. 3,760,525	S/. 4,512,630	S/. 5,415,156
Ventas		S/. 2,611,476	S/. 2,768,993	S/. 2,942,263	S/. 3,132,859	S/. 3,342,515
Saldo a favor del exportador		S/. 21,511	S/. 22,335	S/. 23,241	S/. 24,237	S/. 25,334
Valor residual capital de trabajo						S/. 687,089
Valor residual equipos						S/. 11,075
Egresos	S/. 745,559	S/. 2,456,758	S/. 2,851,385	S/. 3,324,479	S/. 3,891,689	S/. 4,571,788
Inversión:	S/. 745,559					
Equipos	S/. 48,470					
Intangibles	S/. 10,000					
Capital de trabajo	S/. 687,089					
Compras		S/. 1,950,251	S/. 2,340,302	S/. 2,808,362	S/. 3,370,034	S/. 4,044,041
Amortización		S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000
Depreciación		S/. 7,479	S/. 7,479	S/. 7,479	S/. 7,479	S/. 7,479
Gastos de venta		S/. 119,504	S/. 124,081	S/. 129,115	S/. 134,653	S/. 140,744
Gastos administrativos		S/. 377,523	S/. 377,523	S/. 377,523	S/. 377,523	S/. 377,523

Flujo neto antes de impto.	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	745,559		154,718	282,386	436,046	620,941	843,369
Impto. (29.5%)			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			45,642	83,304	128,634	183,178	248,794
Flujo económico	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	745,559		109,076	199,082	307,412	437,763	594,575
Amortización			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			7,479	7,479	7,479	7,479	7,479
Depreciación			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Flujo de caja económico	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	745,559		118,555	208,561	316,891	447,242	604,054
Préstamo	S/.						
	372,780						
Amortización préstamo			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			63,290	68,480	74,095	80,171	86,745
Intereses			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			30,568	25,378	19,763	13,687	7,113
Escudo fiscal por intereses			S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
			9,018	7,487	5,830	4,038	2,098
Flujo de caja financiero	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	372,780		33,715	122,190	228,864	357,422	512,294

Elaboración: propia

Estados financieros

Tabla 96. *Balance General*

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas netas	S/. 2,611,475.78	S/. 2,768,993.36	S/. 2,942,262.71	S/. 3,132,858.99	S/. 3,342,514.90
Costo de ventas	S/. 1,950,251.40	S/. 2,056,940.18	S/. 2,174,297.85	S/. 2,303,391.28	S/. 2,445,394.06
Utilidad bruta	S/. 661,224.38	S/. 712,053.18	S/. 767,964.86	S/. 829,467.71	S/. 897,120.84
Gastos administrativos	S/. 377,523.18				
Gastos de venta	S/. 119,504.15	S/. 124,080.76	S/. 129,115.03	S/. 134,652.72	S/. 140,744.19
Utilidad operativa	S/. 164,197.05	S/. 210,449.24	S/. 261,326.65	S/. 317,291.80	S/. 378,853.47
Ingresos financieros	S/. -				
Gastos financieros	S/. 30,567.93	S/. 25,378.17	S/. 19,762.84	S/. 13,687.06	S/. 7,113.06
Utilidad antes de impuestos	S/. 133,629.12	S/. 185,071.07	S/. 241,563.81	S/. 303,604.74	S/. 371,740.41
Impuesto a la renta	S/. 39,420.59	S/. 54,595.97	S/. 71,261.32	S/. 89,563.40	S/. 109,663.42
Utilidad neta	S/. 94,208.53	S/. 130,475.11	S/. 170,302.49	S/. 214,041.34	S/. 262,076.99

Elaboración: propia

Tabla 97. Balance General

Balance General					
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Activo					
Activo corriente					
Caja y bancos	456,652	525,987	574,866	703,211	871,594
Cuentas por cobrar comerciales	368,853	391,101	415,574	442,494	472,107
Materias primas	79,279	83,615	88,386	93,634	99,406
Productos en proceso	22,069	23,276	24,604	26,065	27,672
Productos terminados	28,442	29,998	31,709	33,592	35,663
Total activo corriente	955,294	1,053,977	1,135,140	1,298,996	1,506,442
Activo no corriente					
Inmueble, maquinaria y equipo	48,470	48,470	48,470	48,470	48,470
Activos intangibles	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Depreciación y amortización acumulada	-9,479	-18,958	-28,437	-37,916	-47,395
Total activo no corriente	48,991	39,512	30,033	20,554	11,075
Total activo	1,004,284.76	1,093,488.84	1,165,172.80	1,319,550.27	1,517,517.18
Pasivo					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar comerciales	125,096.31	131,939.72	139,467.47	147,748.00	156,856.58
Prestamos	S/. 63,289.81	S/. 68,479.58	19,762.84	13,687.06	7,113.06
Tributos por pagar	39,420.59	54,595.97	71,261.32	89,563.40	109,663.42
Total pasivo corriente	227,806.71	255,015.26	230,491.64	250,998.46	273,633.06
Pasivo no corriente					
Deudas a largo plazo	309,489.86	241,010.28	166,915.37	86,744.68	-
Total pasivo no corriente	309,489.86	241,010.28	166,915.37	86,744.68	-
Total pasivo	537,296.56	496,025.54	397,407.01	337,743.14	273,633.06

Patrimonio neto					
Capital social	372,779.67	372,779.67	372,779.67	372,779.67	372,779.67
Utilidad del ejercicio	94,208.53	130,475.11	170,302.49	214,041.34	262,076.99
Utilidades acumuladas	-	94,208.53	224,683.63	394,986.12	609,027.46
Total patrimonio	466,988.20	597,463.30	767,765.79	981,807.13	1,243,884.12
Total pasivo más patrimonio	1,004,284.76	1,093,488.84	1,165,172.80	1,319,550.27	1,517,517.18

Elaboración: propia

3.3.9. Evaluación financiera

Evaluación económica

Tabla 98. *Indicadores de rentabilidad económicos*

Coeficientes	Escenario Pesimista	Coeficientes de Rentabilidad	Moderado	Indicador de Rentabilidad	Optimista
	Económico		Económico		Económico
Valor actual neto	114,479.17	VAN	433,890.51	Valor actual neto	578,744.61
Tasa interna de retorno	2%	TIR	21%	Tasa interna de retorno	26%
Ratio Beneficio Costo	0.28	B/C	0.51	Ratio Beneficio Costo	0.58
Periodo de recuperación de capital (Años)	5 años	PR(Años)	4 años	Periodo de recuperación de capital (meses)	4 años

Elaboración: propia

Evaluación financiera

Tabla 99. *Indicadores de rentabilidad financieros*

Coeficientes	Escenario Pesimista	Coeficientes de Rentabilidad	Moderado	Indicador de Rentabilidad	Optimista
	Económico		Económico		Económico
Valor actual neto	112,463.55	VAN	409,000.22	Valor actual neto	550,178.36
Tasa interna de retorno	-2%	TIR	30%	Tasa interna de retorno	38%
Ratio Beneficio Costo	0.28	B/C	0.51	Ratio Beneficio Costo	0.58
Periodo de recuperación de capital (Años)	5 años	PR(Años)	4 años	Periodo de recuperación de capital (meses)	4 años

Elaboración: propia

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Es muy importante para las cooperativas u empresas que decidan incursionar en el mercado internacional, tener personal con conocimientos de lo que consiste una exportación y los pasos que se deben de seguir, es por ese motivo que la elaboración de un plan de negocios es una guía clave para el desarrollo de actividades que se deben de seguir. Por lo general debido al desconocimiento de que un plan de negocios es una herramienta, muchos productores y empresas no logran exportar (aunque cabe destacar que el principal problemas es la falta de financiamiento). Las exportaciones permiten conocer nuevos mercados, incrementado de esta manera sus ventas, producción, generando empleos y entablar relaciones comerciales.

La cooperativa agraria Ilucan cuenta con un café certificado y de calidad. Lo que le da una mayor competitividad en el mercado tanto nacional e internacional debido a que se cuenta con las certificaciones Orgánica y Fairtrade. Una falencia en la organización es la falta de personal capacitado para las distintas áreas de exportación que se necesita.

Se pudo constatar que la cooperativa cuenta con la oferta exportable para satisfacer la demanda del mercado internacional e iniciar de esta forma sus actividades de comercio exterior y dejar de vender su producción a otras empresas exportadoras del mismo sector. De acuerdo a esta oferta con la que cuenta la cooperativa se pudo realizar una proyección de ventas y garantizar la rentabilidad de la exportación.

Debido a la gran demanda de los países europeos por el consumo de café, se concluye que el destinar las exportaciones hacia el mercado de Alemania, siendo un mercado accesible gracias a las tendencias del consumidor y de su poder adquisitivo, además de ser el segundo país a nivel mundial que importa la mayor cantidad de café. Es por eso que es una gran oportunidad comercial que en un futuro genera mayor ingreso económico para la cooperativa.

Se concluye con la elaboración de un plan de negocios de acuerdo a la problemática que se encontró en la organización de la cooperativa Por lo tanto en el desarrollo del plan, se hizo una proyección de ventas para la cooperativa Ilucan, para tener claro el panorama en cuanto al crecimiento anual que tendrá en relación a las ventas y rentabilidad que se estas generaran. Se concluyó que la cantidad a exportar en el primer año será de 2,500 quintales de café Convencional y al misma cantidad de quintales para el café Orgánico Fairtrade, exportando un total de 5,000 quintales en el primer año, obteniendo un total de ingresos de S/. 2, 611, 475.78. También se determinó que el plan es rentable económica y financiera es factible de acuerdo con los indicadores financieros de rentabilidad el Valor Actual Neto Económico (VANE) es de S/. 433,890.51 nuevos soles en 5 años donde el indicador de rentabilidad resulta positivo así mismo se tiene una tasa interna de rendimiento (TIRE) positiva, y por lo tanto factible, pues este indicador de rentabilidad es de 21%, por lo cual demuestra la factibilidad del proyecto.

Recomendaciones

Se recomienda acceder a un préstamo bancario o de alguna entidad que apoye a las cooperativas para poder ingresar en mercados internacionales. De la misma manera cada socio debe de estar más comprometido con la organización y contribuir para el crecimiento de misma

Se debe de implementar nuevas áreas dentro de la cooperativa para que cada una tenga tareas y responsabilidades que cumplir.

Se recomienda alianzas estratégicas con cooperativas que realizan el servicio de maquila para poder terciarizar el proceso de su producción debido a que no se cuenta con la suficiente infraestructura y tecnología.

Por otro lado para la promoción de su producto y tener un mayor reconocimiento, se recomienda participar en ferias. La más próxima a desarrollarse y que se da cada año en el país es la Expoalimentaria, que permite a las pequeñas empresas hacer negociaciones y futuras contrataciones. Del mismo modo también existen ferias internacionales para el café, entre las que se destacan la feria SCAA en Estados Unidos y Biofach en Europa.

REFERENCIAS

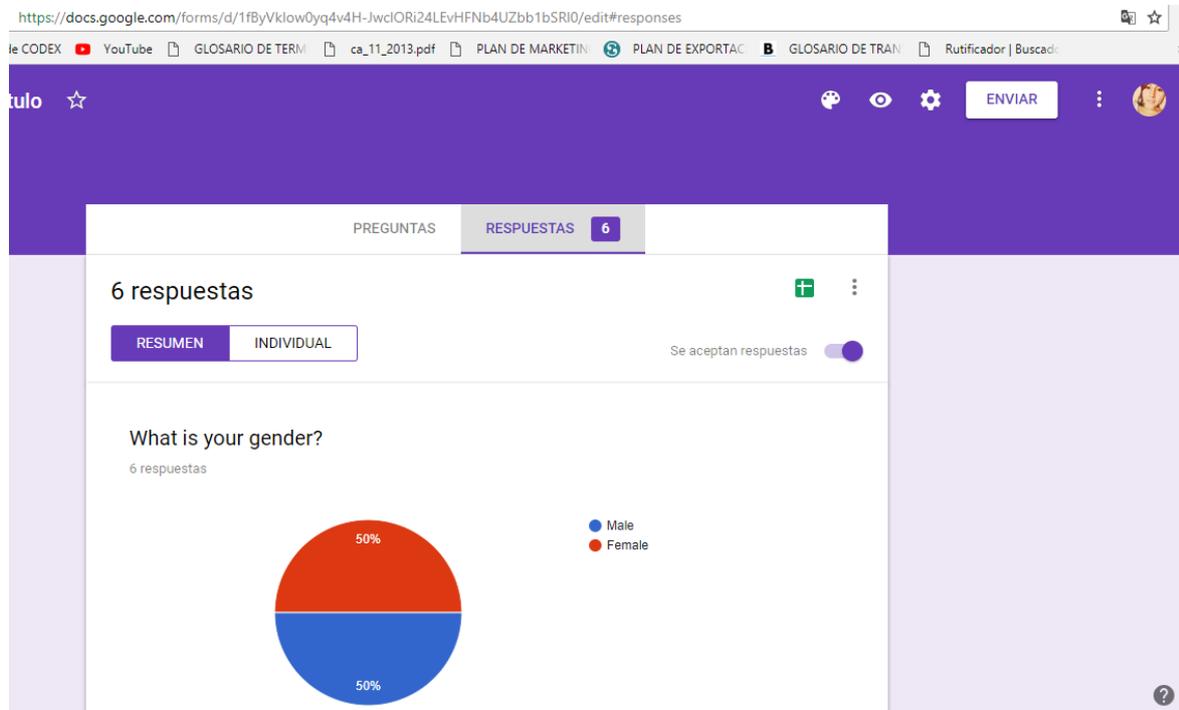
- Bances Calvay, D. J., & Bravo Álvarez, Y. Y. (2014). *Estudio de Mercado para la Viabilidad de Exportación de Café Saborizado en el país de Estados Unidos*. Chiclayo.
- Andrade Sanchez, M. (2014). *Plan de Exportación de café a Hamburgo, Alemania*. Xalapa.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson. Obtenido de http://biblioteca.uccvirtual.edu.ni/index.php?option=com_docman&task=doc...1
- Bolivar, A. (2012). Justicia Social y Equidad Escolar. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 1(1), 10. Obtenido de <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/308/310>
- Borello, A. (2009). *El Plan de Negocios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos .
- Cacao, C. d. (2107). *Camara de Café y Cacao*. Obtenido de Camara de Café y Cacao: <http://camcafeperu.com.pe/wp-content/uploads/2017/12/Boletin-estadistico-camcafe-19-12-2017-vf1.pdf>
- Café, J. N. (21 de Junio de 2016). *Junta Nacional del Café*. Obtenido de Junta Nacional del Café: <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/08/CAFE-ORGANICO-HISTORIA-CONTEXTO-Y-PERSPECTIVAS-JNC-.pdf>
- Centra Intelligence Agency. (2018). *CIA*. Obtenido de CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/gm.html>
- Cutervo al Día Noticias. (03 de Noviembre de 2017). Café de Jaén fue vendido por 10 000 mil dolares el quintal. *Cutervo al Día Noticias*.
- Erazo, M. (2011). *Rigor Científico en las prácticas de investigación cualitativa*. Artículo científico , Concepción. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162011000100004
- Euromonitor. (2017). *www.euromonitor.com*.
- Europea, F. (2017). *Países Productores de Café*.
- Gestión. (02 de Agosto de 2015). <https://gestion.pe>. Recuperado el 2017, de <https://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-650-gramos-lejos-paises-cafetaderos-96234>
- Gonzales, Z. M. (2009). *Guía de Ideas y Planes de Negocios*. Rapimagen.S.A.: Lima.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Infocafés. (2017). *www.infocafés.com.pe*. Obtenido de www.infocafés.com.pe: <https://infocafes.com/portal/infocafes/produccion-de-cafe-en-peru/>

- Junta Nacional del Café . (20 de 09 de 2017). Exportaciones de café sumaron los 308 millones de dolares.
- La Tribuna. (07 de Julio de 2017). Honduras, el quinto exportador de café a nivel mundial. *Honduras, el quinto exportador de café a nivel mundial.*
- Luque Cárdenas, R. (2015). *Plan de Negocios para la exportación de quinua a Canadá.* Arequipa.
- Map, T. (2017). *www.trademap.com.* Obtenido de *www.trademap.com:*
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||090111|||6|1|1|2|1|2|1|1
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2013). *Situación del Mercado del Café en Grano.* Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.
- N' ferias. (2018). *N' ferias sencillamente ferias.* Recuperado el 12/07/2018 de Julio de 2018, de <https://www.nferias.com/alimentos/alemania/>
- Organización Internacional del Café. (Noviembre de 2017). <http://www.ico.org/>. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.ico.org/>: <http://www.ico.org/documents/cy2017-18/cmr-1117-c.pdf>
- Paz, E. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación Fundamentos y Tradiciones.* Barcelona, España: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=3195213&query=principios+%C3%A9ticos+en+la+investigaci%C3%B3n#>
- Perez Velasquez, A., & Quicio Balladares, R. (2016). *Las Exportaciones de café y su impacto en el crecimiento del PBI en la región Lambayeque.* Pimentel.
- Perú, E. c. (2017). *Expo café Perú .* Obtenido de Expo café Perú : <http://www.expocafeperu.com.pe/CafePeruano.php>
- Procolombia. (2016). Cafés especiales de exportación . *Cafés especiales.*
- PROMPERU. (2016). *Exportando Paso a Paso .* Lima.
- Promperu. (2017). *Servicio del Exportador.*
- Quispe, M. (04 de Octubre de 2017). Empresarios holandeses pagan precios competitivos por cafés de Chachamayo. *La Republica.*
- Sanchez, H. M. (2012). *Comercio Exterior y Operatividad Aduanera Regímenes y Regulaciones .* Lima: Grafica Deivi S.R.L.
- Siicex. (2009). *www. siicex.com.* Obtenido de *www. siicex.com:*
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/3405193rad609A3.pdf>
- SIICEX. (20114). http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000:
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/rutaexportadora/21-Programa-de-Ferias-Internacionales.pdf>
- SIICEX. (2017). *www.siicex.com.* Obtenido de *www.siicex.com:*
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/50pdf2014Jul23.pdf>

- Suarez, M. (2006). *El caracter científico de la investigación*. Universidad Rovira, Cataluña.
Obtenido de
<https://tdx.cat/bitstream/handle/10803/8922/10CapituloXElcaracterCientificodelainvestigacionfc.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- SUNAT 2013. (2013). *Exportación definitiva*.
- Trade, Santander. (2017). *www.Santander Trade.com*. Obtenido de www.Santander Trade.com:
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Trade, Santander. (2017). *www.santander.com*. Obtenido de www.santander.com:
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Velazquez Velazquez, E. (2012). *Canales de Distribución y Logística*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Viniegra, S. (2011). *Entendiendo el Plan de Negocio*. Lulu.com.
- Vizcarra Ponce, S. I. (2015). *Pln de Negocio para la producción de café mishasho en la ciudad de Chanchamayo para su exportación al mercado de Estocolmo* . Arequipa.
- Weinberger Villaran , K. (2009). *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Assciates Inc.

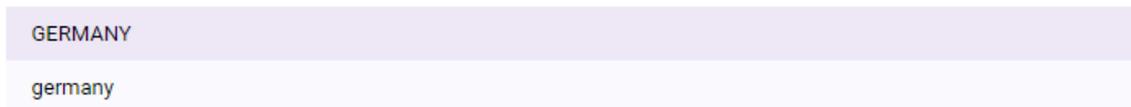
ANEXOS

ANEXO N° 1. Encuesta en línea a potenciales clientes alemanes



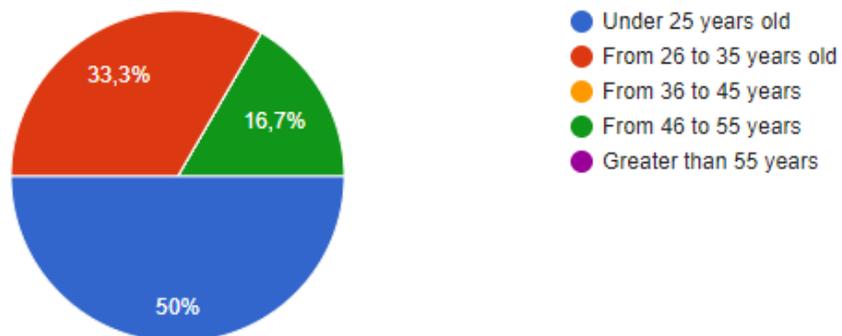
we are you from?

2 respuestas



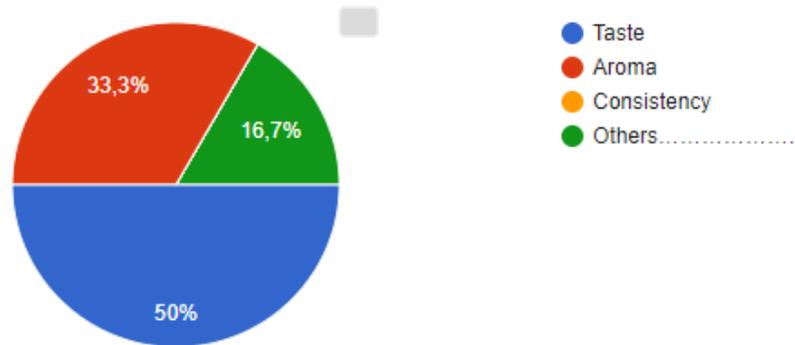
How old are you?

6 respuestas



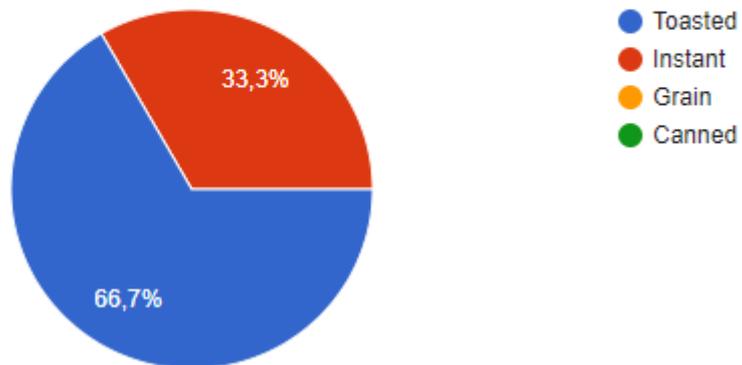
What characteristics do you appreciate of coffee when you consume it?

6 respuestas



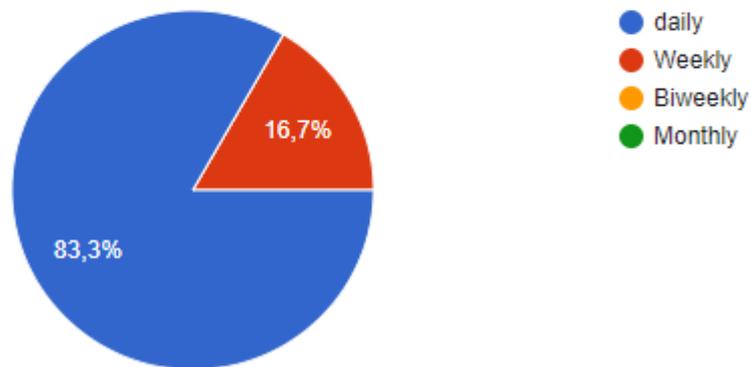
What kind of coffee do you consume?

6 respuestas



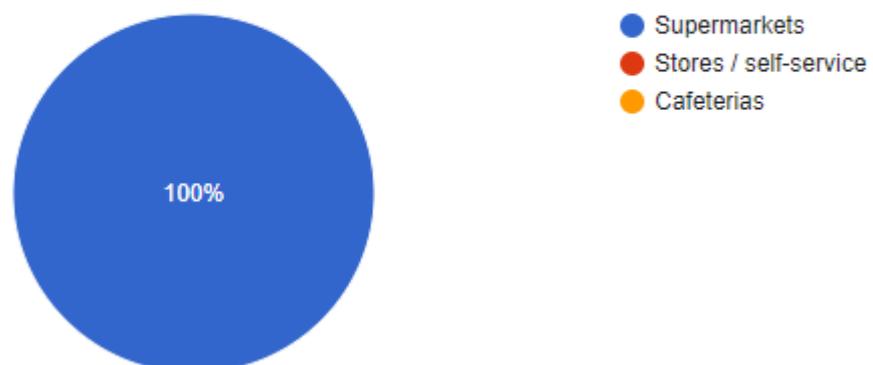
How often do you consume coffee?

6 respuestas



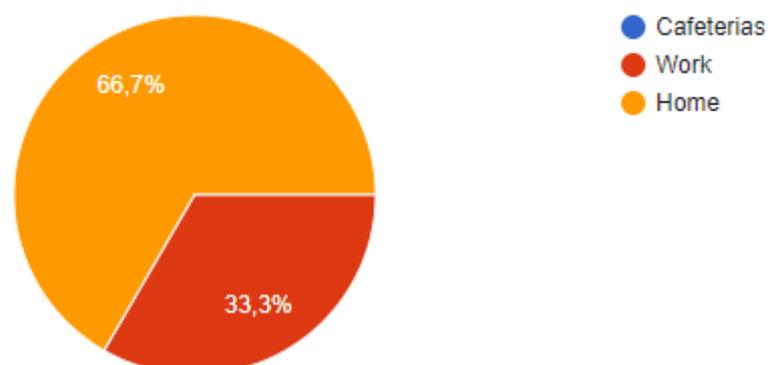
Usually, where do you buy coffee?

6 respuestas



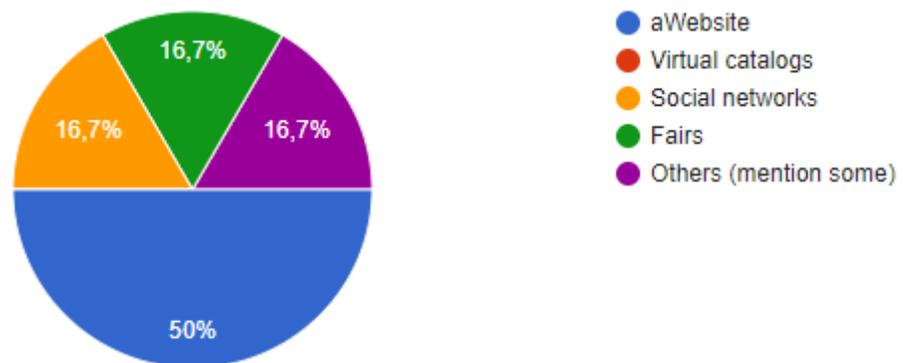
Where do you consume the coffee that you buy?

6 respuestas



Through which means would you like to know more products?

6 respuestas



ANEXO N°2. Fotos con los socios de la cooperativa Ilucan



Figura 24. Instalaciones de uno de los almacenes de la cooperativa agraria Ilucan



Figura 23. Reunión con algunos socios de la cooperativa



Figura 26. Reunión con los socios



Figura 25. Cafetos de cooperativa

ANEXO N°3. Matriz de consistencia

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento de recolección de datos
Variable Independiente: Plan de Negocios	Descripción de la empresa	Historia de la empresa	Ficha de análisis documental/ Análisis del contenido Entrevista/ Guía de entrevista
		Situación económica y financiera de la empresa	
		Descripción y características del producto	
	Análisis del entorno y estudio de mercado	Micro entorno Y Macro entorno	
		Estudio de mercado de Alemania	
	Análisis de la industria	Empresas exportadoras de café	
		Proveedores de café	
		Competidores potenciales	
	Planeamiento estratégico	Fortalezas y Oportunidades	Entrevista/ Guía de entrevista Ficha de análisis documental/ Análisis del contenido
		Debilidades y Amenazas	
	Estrategias de marketing y ventas	Producto	
		Precio	
		Plaza	
		Promoción	
	análisis de la infraestructura	Localización	Entrevista/ Guía de entrevista
Proceso productivo			
tamaño de planta			
Modelo financiero y evaluación financiera	Análisis de los costos	Análisis documental/ Análisis del contenido	

		VAN	
		TIR	
Variable Dependiente: Exportación	Modalidades de exportación	Exportación directa	Análisis documental/ Análisis del contenido Entrevista/ Guía de entrevista
		Exportación indirecta	
	Acceso a mercados	Partida Arancelaria	
		Barreras Arancelarias	
		Barreras no Arancelarias	
		Certificaciones	
		Ferias internacionales	
	DFI	Envase, empaque y embalaje	Análisis documental/ Análisis del contenido Entrevista/ Guía de entrevista
		Almacen	
		Canales de distribución	
		Transporte local	
Documentos de exportación			
		Transporte internacional	

ANEXO N°4. Validación de expertos




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

CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA POR JUICIO DE EXPERTO

1	Nombre del Juez	Danna Johana Jimenez Boggio
2	Profesión	Lic. Comercio y Negocios Internacionales
	Mayor Grado Académico obtenido	MBA. Magister Business Administration
	Experiencia Profesional(en años)	10 años
	Institución donde labora	Vita Cuavada Perú SAE.
	Cargo	Area de Comercio exterior
NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION		
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022		
Autores: Llatas Gordillo, Yamily		
Asesor: Carrión Mesones, Jean Michael		
Instrumento evaluado		Guía de entrevista
Objetivo del Instrumento		Recoger información para el desarrollo de la investigación: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022
Detalle del Instrumento: Dirigida al gerente de la Cooperativa Agraria Ilucan.		

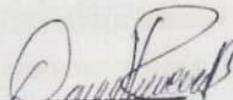
I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

¿Cuánto tiempo lleva usted dedicado al rubro del café?	A () D ()
	Sugerencias..... <i>mejor redacción</i>

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

¿Cuánto tiempo lleva usted dedicado al rubro del café?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuántos socios forman parte permanentemente de la cooperativa?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuál es el número promedio de hectáreas de café con las que cuentan los socios? ¿Cuál es la producción promedio por hectárea?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Qué variedades de café cultivan los socios?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuáles son las principales dificultades que se le han presentado en el tiempo que lleva dirigiendo esta cooperativa?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la cooperativa en la actualidad?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Qué características posee su café que lo diferencia de sus competidores?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>

	Sugerencias.....
¿Con qué maquinaria y equipos cuenta la Cooperativa al momento de hacer la post cosecha del café?	A(✓) D ()
	Sugerencias.....
¿Cuáles son los cuidados que le dan al café cuando Ingres a sus almacenes?	A(✓) D ()
	Sugerencias.....
¿Cuál es el precio promedio de venta del café de la cooperativa para su comercialización de acuerdo a su variedad?	A(✓) D ()
	Sugerencias.....
¿Cuál es el margen de ganancia por producción de café por campaña?	A(✓) D ()
	Sugerencias.....
¿Qué unidad de medida utiliza para vender su producción?	A(✓) D ()
	Sugerencias.....


Dalma Jiménez Boygno
ABOGADA Y ABOGADO INTERNACIONAL

FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado



UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPAN"
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Negocios Internacionales

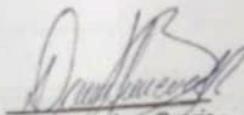
CARTILLA DE VALIDACION DEL CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

1	Nombre del Juez	Danna Johana Jimenez Boggio
2	Profesión	Abogado Comercio y Negocios Internacionales
	Mayor Grado Académico obtenido	MBA. Magister Business Administration
	Experiencia Profesional(en años)	10 años.
	Institución donde labora	Vita Canada Perú S.A.C
	Cargo	Asesora de Comercio Exterior
NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION		
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022		
Autores:	Llatas Gordillo, Yamily	
Asesor:	Carrión Mesones, Jean Michael	
Instrumento evaluado	Cuestionario	
Objetivo del Instrumento	Recoger información para el desarrollo de la investigación: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022	

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

<p>¿Consume café?</p> <p>a) Sí b) No</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Qué lo motiva a consumir café?</p> <p>a) Salud b) Precio c) Calidad d) Marca e) Otro.....</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Qué tipo de café consume?</p> <p>a) Tostado b) Instantáneo c) En grano d) En lata</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Se fija en el empaque?</p> <p>a) Si b) No</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Es importante para usted el empaque?</p> <p>a) Sí b) No</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>Usualmente ¿Dónde compra café?</p> <p>a) Supermercados b) Tiendas/ autoservicios c) Cafeterías</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>

a) Cafeterías b) Trabajo c) Domicilio	Sugerencias.....
¿A través de que medio le gustaría conocer más productos? a) Página web b) Catálogos virtuales c) Redes sociales d) Ferias e) Otros(mencione alguno)_____	A() D () Sugerencias.....



Danna Jiménez Boggio
AB CONJUNTO MERCADO INTERNACIONAL

FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado



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

CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA POR JUICIO DE EXPERTO

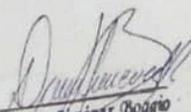
1	Nombre del Juez	Danna Johana Jimenez Boggio
2	Profesión	Lic. Comercio y Negocios Internacionales
	Mayor Grado Académico obtenido	MBA. Magister Business Administration
	Experiencia Profesional(en años)	10 años
	Institución donde labora	Vita Coradi Peru SAC
	Cargo	Asesor de Comercio Exterior
	<u>NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION</u>	
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022		
Autores: Ulatas Gordillo, Yamily		
Asesor: Carrión Mesones, Jean Michael		
Instrumento evaluado		Guía de entrevista
Objetivo del Instrumento		Recoger información para el desarrollo de la investigación: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022
Detalle del instrumento: Dirigida a un representante de una cooperativa que realiza la exportación de café		

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

¿Cuánto tiempo lleva la empresa exportando café desde que se fundó?	A(✓) D() Sugerencias.....
¿En qué temporadas (meses) exporta café? ¿O exporta todo el año?	A(✓) D() Sugerencias.....
¿Qué características posee su producto (café) que lo diferencie de su competencia?	A(✓) D() Sugerencias.....
¿Cuáles son las variedades de café que exporta?	A(✓) D() Sugerencias.....
¿Cuáles son las presentaciones de café que exporta?	A(✓) D() Sugerencias.....
¿Cuáles son los principales mercados a los que exporta su café?	A(✓) D() Sugerencias.....

<p>¿Qué es lo que usualmente requieren los importadores para comprarle su café?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Cuáles son los principales inconvenientes que han tenido durante el tiempo que llevan como exportadores?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Han tenido inconvenientes documentarios en el tiempo que llevan exportando café? ¿Cuáles fueron?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Cuál es el tiempo de preparación del café desde su llegada a planta hasta que este está listo para ser exportado?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Cuál es su capacidad de procesamiento? ¿Tienen almacenes propios? ¿Terciarizan el procesamiento del café? Sí terciarizan, ¿Cuánto les cuesta?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Cuál es el proceso logístico que se lleva a cabo en la exportación de café?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Cuántos quintales de café ingresan en un contenedor?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>

¿Cuáles son las certificaciones que exige cada país al que la empresa exporta?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
¿Ha participado la empresa en alguna feria internacional? ¿En cuál?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
¿Cuál es el canal de distribución más utilizado por su empresa según el mercado al que exporta?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para obtener los diferentes certificados (certificado de origen, fitosanitario) para la exportación de café? ¿Cuál es el costo de cada uno?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>


Danna Jiménez Boggio
PERITAJE COMERCIAL Y MEDIOS INTERNACIONALES

FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al Instrumento evaluado



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

CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA POR JUICIO DE EXPERTO

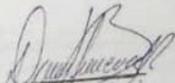
1	Nombre del Juez	Donna Johana Jimenez Boggio
2	Profesión	Lic. Comercio y Negocios Internacionales
	Mayor Grado Académico obtenido	MBA. Magister Business Administration
	Experiencia Profesional(en años)	10 años
	Institución donde labora	Vita Canadá Peru S.A.C
	Cargo	Asesora de comercio Exterior
	<u>NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION</u>	
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022		
Autores:		Llata Gordillo, Yamily
Asesor:		Carrión Mesones, Jean Michael
Instrumento evaluado		Guía de entrevista
Objetivo del Instrumento		Recoger información para el desarrollo de la investigación: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022
Detalle del instrumento: Dirigido a experto en comercio exterior y logística.		

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

¿Cuál es la situación actual del café en el Perú y en los principales países productores?	A(✓) D() Sugerencias.....
¿Cuáles son los principales países consumidores de café? ¿Por qué?	A(✓) D() Sugerencias.....
¿Qué ventajas considera usted que posee el café peruano en el mercado europeo?	A(✓) D() Sugerencias.....
¿Según su experiencia qué tipo de características debe tener el café para ser requerido en el mercado alemán?	A(✓) D() Sugerencias.....
¿De acuerdo a su criterio cuáles considera usted como principales estrategias para la promoción del café en el mercado de Alemania?	A(✓) D() Sugerencias.....
Según su criterio. ¿En qué establecimientos está acostumbrado el consumidor alemán a adquirir café? ¿Por qué?	A(✓) D() Sugerencias.....

<p>¿Qué factores considera usted que inciden en la fijación de precios para el café en el mercado internacional?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿De acuerdo a su experiencia qué tipo de exportación recomendaría a la cooperativa Ilucan en su ingreso en el mercado internacional? ¿Exportación directa o exportación indirecta? ¿Por qué?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿De acuerdo a su experiencia cuáles son las exigencias que tiene el mercado de Alemania para el ingreso de productos como el café?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Qué certificaciones internacionales exige el mercado de Alemania para el café?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Qué ferias internacionales relacionadas al café se llevan a cabo en Europa?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Cuál es el tipo de envase, empaque y embalaje que usted recomienda para la exportación de café?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Qué canal de distribución recomienda usted para ingresar al mercado de Alemania? ¿Por qué?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>

<p>¿Qué documentos son necesarios en la exportación de café hacia Alemania ?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Cuál es el tipo de contenedor más utilizado en la exportación de café? ¿Por qué?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Cuál es el medio de transporte más adecuado para la exportación de café especial y convencional?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Con su experiencia en promedio cuantos contenedores cree que envía una mediana empresa, gran empresa, cooperativas, fincas?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>


Danna Jiménez Bogado
INstituto Tecnológico de Costa Rica

FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado.



UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPAN"
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Negocios Internacionales

CARTILLA DE VALIDACION DEL CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

1	Nombre del Juez	Rodrigo Salazar Cesar R.
2	Profesión	Lic. Comercio y Negocios Int.
	Mayor Grado Académico obtenido	MBA
	Experiencia Profesional(en años)	7 años
	Institución donde labora	USS
	Cargo	JTC.
<u>NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION</u>		
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022		
Autores:	Llatas Gordillo, Yamily	
Asesor:	Carrión Mesones, Jean Michael	
Instrumento evaluado	Cuestionario	
Objetivo del Instrumento	Recoger información para el desarrollo de la investigación: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022	
Detalle del instrumento: dirigido a potenciales consumidores alemanes		

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

<p>¿Consume café?</p> <p>a) Sí b) No</p>	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Qué lo motiva a consumir café?</p> <p>a) Salud b) Precio c) Calidad d) Marca e) Otro.....</p>	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Qué tipo de café consume?</p> <p>a) Tostado b) Instantáneo c) En grano d) En lata</p>	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Se fija en el empaque?</p> <p>a) Sí b) No</p>	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>¿Es importante para usted el empaque?</p> <p>a) Sí b) No</p>	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>Usualmente ¿Dónde compra café?</p> <p>a) Supermercados b) Tiendas/ autoservicios c) Cafeterías</p>	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>

<p>¿En qué lugares consume el café que compra?</p> <p>a) Cafeterías b) Trabajo c) Domicilio</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿A través de que medio le gustaría conocer más productos?</p> <p>a) Página web b) Catálogos virtuales c) Redes sociales d) Ferias e) Otros(mencione alguno)_____</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>

.....


FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N° 44308266

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado



UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPAN"
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Negocios Internacionales

CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA POR JUICIO DE EXPERTO

1	Nombre del Juez	Rocero Salazar Cesar Ricardo
2	Profesión	Ab. Comercio y Negocios Int.
	Mayor Grado Académico obtenido	M.B.D
	Experiencia Profesional(en años)	7 años
	Institución donde labora	USS
	Cargo	DTC.
<u>NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION</u>		
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022		
Autores: Llatas Gordillo, Yamily		
Asesor: Carrión Mesones, Jean Michael		
Instrumento evaluado		Guía de entrevista
Objetivo del instrumento		Recoger información para el desarrollo de la investigación: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022
Detalle del instrumento: Dirigido a experto en comercio exterior.		

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

¿Cuál es la situación actual del café en el Perú y en los principales países productores?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuáles son los principales países consumidores de café? ¿Por qué?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Qué ventajas considera usted que posee el café peruano en el mercado europeo?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Según su experiencia qué tipo de características debe tener el café para ser requerido en el mercado alemán?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿De acuerdo a su criterio cuáles considera usted como principales estrategias para la promoción del café en el mercado de Alemania?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
Según su criterio. ¿En qué establecimientos está acostumbrado el consumidor alemán a adquirir café? ¿Por qué?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Qué factores considera usted que inciden en la fijación de precios para el café en el mercado internacional?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿De acuerdo a su experiencia qué tipo de exportación recomendaría a la cooperativa Ilucan en su ingreso en el mercado internacional? ¿Exportación directa o exportación indirecta? ¿Por qué?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿De acuerdo a su experiencia cuáles son las exigencias que tiene el mercado de Alemania para el ingreso de productos como el café?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Qué certificaciones internacionales exige el mercado de Alemania para el café?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>

¿Qué ferias internacionales relacionadas al café se llevan a cabo en Europa?	<p style="text-align: center;">A(✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p>
¿Cuál es el tipo de envase, empaque y embalaje que usted recomienda para la exportación de café?	<p style="text-align: center;">A(✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p>
¿Qué canal de distribución recomienda usted para ingresar al mercado de Alemania? ¿Por qué?	<p style="text-align: center;">A(✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p>
¿Qué documentos son necesarios en la exportación de café hacia Alemania ?	<p style="text-align: center;">A(✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p>
¿Cuál es el tipo de contenedor más utilizado en la exportación de café? ¿Por qué?	<p style="text-align: center;">A(✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p>
¿Cuál es el medio de transporte más adecuado para la exportación de café especial y convencional?	<p style="text-align: center;">A(✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p>
¿Con su experiencia en promedio cuantos contenedores cree que envía una mediana empresa, gran empresa, cooperativas, fincas?	<p style="text-align: center;">A(✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p>

.....


FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N° 44308266

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado



UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPAN"
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Negocios Internacionales

CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA POR JUICIO DE EXPERTO

1	Nombre del Juez	Rocero Salazar Coor. R.
2	Profesión	Hc Comercio y Negocios Int.
	Mayor Grado Académico obtenido	MBA
	Experiencia Profesional(en años)	7 años
	Institución donde labora	USS
	Cargo	DIC.
<u>NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION</u>		
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022		
Autores:	Llatas Gordillo, Yamily	
Asesor:	Carrión Mesones, Jean Michael	
Instrumento evaluado	Guía de entrevista	
Objetivo del Instrumento	Recoger información para el desarrollo de la investigación: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ AL MERCADO DE ALEMANIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ILUCAN, CUTERVO, 2017-2022	
Detalle del Instrumento: Dirigida al gerente de la Cooperativa Agraria Ilucan.		

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS	
1. ¿Cuánto tiempo lleva usted dedicado al rubro del café?	A (/) D ()
	Sugerencias.....

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

¿Cuánto tiempo lleva usted dedicado al rubro del café?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuántos socios forman parte permanentemente de la cooperativa?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuál es el número promedio de hectáreas de café con las que cuentan los socios? ¿Cuál es la producción promedio por hectárea?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Qué variedades de café cultivan los socios?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuáles son las principales dificultades que se le han presentado en el tiempo que lleva dirigiendo esta cooperativa?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la cooperativa en la actualidad?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Qué características posee su café que lo diferencia de sus competidores?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuál es la producción de café que se obtuvo en la última campaña que realizó la Cooperativa?	<p align="center">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>

¿Qué cooperativas o asociaciones que se dediquen a la comercialización de café en su localidad conoce?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuál es el proceso se tiene para recolectar el café?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Con qué maquinaria y equipos cuenta la Cooperativa al momento de hacer la post cosecha del café?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuáles son los cuidados que le dan al café cuando ingresa a sus almacenes?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuál es el tipo de envase, empaque y embalaje que utilizan en la cooperativa?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuál es el precio promedio de venta del café de la cooperativa para su comercialización de acuerdo a su variedad?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
¿Cuál es el margen de ganancia promedio por producción de café por campaña?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>

.....


FIRMA JUEZ EXPERTO