



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE UN MODELO ASOCIATIVO COMO
ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS
EXPORTACIONES DE CAFÉ ORGÁNICO DE LA EMPRESA
CAFÉ EL BOSQUE S.R.L. y APROEXPORT –
LAMBAYEQUE, 2019**

**PRESENTADA POR
HEIMY MILAGROS MUNDACA CARDOZO
ROMINA PENELOPE VELESMORO ARMAS**

**ASESOR
JOSE CARLOS MONTES NINAQUISPE**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CHICLAYO – PERÚ
2021**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**PROPUESTA DE UN MODELO ASOCIATIVO COMO
ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES DE
CAFÉ ORGÁNICO DE LA EMPRESA CAFÉ EL BOSQUE S.R.L. y
APROEXPORT – LAMBAYEQUE, 2019**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADA POR:

**MUNDACA CARDOZO, HEIMY MILAGROS
VELESMORO ARMAS, ROMINA PENELOPE**

ASESOR:

MG. MONTES NINAQUISPE, JOSE CARLOS

CHICLAYO - PERÚ

2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	12
1.1. Antecedentes de la investigación.....	12
1.2. Bases Teórica.....	14
1.3. Definición de términos básicos.....	18
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	20
2. 1. Formulación de hipótesis principal.....	20
2.2. Variables y definición operacional.....	20
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	21
3.1. Diseño metodológico.....	21
3.2. Diseño muestral.....	21
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	22
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	22
3.5. Aspectos éticos.....	22
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	23
4.1. Resultados de la investigación.....	23
4.1.1. Descripción de la muestra.....	23
4.1.2. Análisis exploratorio.....	23
4.1.3. Verificación de los objetivos o contrastación de la hipótesis.....	24
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	54
CONCLUSIONES.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la Asociación AproExport.....	26
Figura 2. Socios que conforman AproExport.....	27
Figura 3. Relación entre la cantidad de café - socios	28
Figura 4. Participación de los socios en AproExport	28
Figura 5. Certificaciones	29
Figura 6. Producción de café orgánico.....	29
Figura 7. Venta de Producción.....	31
Figura 8. Cupo de Café Orgánico	31
Figura 9. Tipo de Asociatividad	32
Figura 10. Oportunidades de la Asociatividad	32
Figura 11. Factores que limitan las exportaciones según el presidente de Aproexport	42
Figura 12. Estrategias para incrementar las exportaciones.....	44
Figura 13. Establecimiento como empresa productora y exportadora de Café Orgánico .	45
Figura 14. Factores para la implementación de un modelo asociativo según el vicepresidente de Aproexport	46
Figura 15. Proyección de las exportaciones.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Partida Arancelaria del café orgánico.....	33
Tabla 2. Exportaciones de la empresa por mes, año 2014.....	34
Tabla 3. Exportaciones de la empresa por país, año 2014.....	34
Tabla 4. Exportaciones de la empresa por mes, año 2015.....	35
Tabla 5. Exportaciones de la empresa por país, año 2015.....	36
Tabla 6. Exportaciones de la empresa por mes, año 2016.....	36
Tabla 7. Exportaciones de la empresa por país, año 2016.....	37
Tabla 8. Exportaciones de la empresa por mes, año 2017.....	37
Tabla 9. Exportaciones de la empresa por país, año 2017.....	38
Tabla 10. Exportaciones de la empresa por mes, año 2018.....	39
Tabla 11. Exportaciones de la empresa por país, año 2018.....	40
Tabla 12. Exportaciones de la competencia del año 2014 al 2018.....	40
Tabla 13. Empresas Exportadoras de Café periodo 2014 - 2018 expresado en millones de USD.....	41
Tabla 14. Cronograma del proyecto final para formar el Consorcio El Bosque AproExport.....	50
Tabla 15. Proyección de las exportaciones según modelo logarítmico.....	52
Tabla 16. Proyección de las exportaciones según propuesta asociativa.....	53
Tabla 17. Comparativo y beneficio costo.....	53
Tabla 18. Beneficio de la propuesta.....	53

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer una propuesta de modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L.y AproExport – Lambayeque, 2019. Se empleó la técnica de la entrevista como método de recolección de datos y también se utilizó el análisis documental. Con respecto a la metodología el enfoque fue mixto, el tipo de investigación fue aplicada, el alcance descriptivo y el diseño no experimental/transversal. Como evidencia se obtuvo que, la empresa posee como modelo de asociación a la alianza estratégica por contrato, a través del cual se generan inconvenientes con el acopio de la producción, disminución de las exportaciones, y problemas en la comunicación entre los miembros de la asociación. Se concluyó que el consorcio es el modelo asociativo más recomendable para las empresas en mención, ya que facilitará la repartición equitativa de obligaciones, además facilitará la identificación de aquellos factores que permitan el aumento de las exportaciones de café orgánico.

Palabras claves: Café orgánico, Exportación, Asociatividad.

ABSTRACT

The objective of this research was to establish a proposal for an associative model as a strategy to increase exports of organic coffee from the company Café El Bosque S.R.L.y AproExport - Lambayeque, 2019. The interview technique was used as a data collection method and was also Documentary analysis was used. Regarding the methodology, the approach was mixed, the type of research was applied, the descriptive scope and the non-experimental/transversal design. As evidence, it was obtained that the company has a strategic alliance by contract as an association model, through which problems are generated with the collection of production, decrease in exports, and problems in communication between the members of the association. . . It was concluded that the consortium is the most recommended associative model for the companies in question, since it will facilitate the equitable distribution of obligations, in addition it will facilitate the identification of those factors that will allow the increase in organic coffee exports.

Keywords: Organic coffee, Export, Associativity.

NOMBRE DEL TRABAJO

**PROPUESTA DE UN MODELO ASOCIATIVO
O COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR
LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ ORGÁNICO**

AUTOR

HEIMY MILAGROS MUNDACA CARDOZO

RECuento de palabras

12506 Words

RECuento de caracteres

71563 Characters

RECuento de páginas

91 Pages

Tamaño del archivo

6.8MB

Fecha de entrega

Oct 2, 2023 12:52 PM GMT-5

Fecha del informe

Oct 2, 2023 12:53 PM GMT-5

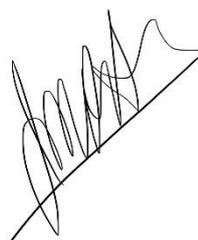
● **20% de similitud general**

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

- 4% Base de datos de Internet
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 20% Base de datos de trabajos entregados

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



MG. MONTES NINAQUISPE, JOSE CARLOS



USMP
UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y RECURSOS HUMANOS

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO TURNITIN

FECHA	NOMBRE DEL DOCENTE	CORREO DEL DOCENTE
07/09/2023	MONTES NINAQUISPE, JOSE CARLOS	jmontesn@usmp.pe

NOMBRE DE LA TESIS
PROPUESTA DE UN MODELO ASOCIATIVO COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ ORGÁNICO DE LA EMPRESA CAFÉ EL BOSQUE S.R.L. y APROEXPORT – LAMBAYEQUE, 2019

NOMBRE DEL ASESORADO(A)	TELÉFONO Y CORREO	ESCUELA PROFESIONAL
MUNDACA CARDOZO HEIMY MILAGROS VELESMORO ARMAS ROMINA PENELOPE	902349060 938356869	ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

RESULTADO:

20% (EXCLUYENDO CITAS Y BIBLIOGRAFÍA)

CONCLUSIÓN:

LA TESIS SE ENCUENTRA APTA PARA CONTINUAR CON EL SIGUIENTE TRÁMITE.

MG. ASESOR MONTES NINAQUISPE, JOSE CARLOS

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

DNI: 44737032

ASESORADO 1 MUNDACA CARDOZO HEIMY MILAGROS

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO

DNI 73954430

ASESORADO 2 VELESMORO ARMAS ROMINA PENELOPE

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO

DNI 77915315

REVISADO POR: MG. REVISOR

MONTES NINAQUISPE, JOSE CARLOS

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el segundo país con mayor presencia en cuanto a la producción y comercialización internacional de café orgánico es el Perú, dado que se encuentra entre la lista de los mayores productores del mundo, según la data brindada por la ICO. Así mismo internacionalmente presenta sello Fair Trade, ya que lidera la lista de proveedores certificados con comercio justo. En el 2016, se consideró un aumento del 10% de producción de café peruano comercializado a nivel mundial, afirma ExpoCaféPerú (2017).

En el Perú, uno de sus principales productos exportables es el café ya que este genera ingresos equivalentes a 43 millones al año, considerando que de igual manera se perciben 5 millones que provienen de todo el proceso logístico de exportación del café. Entre las zonas con mayor producción de café son: Junín con 75,750 toneladas producidas, de igual manera Cajamarca con 51,510 toneladas y San Martín con 66,660 toneladas, expresa la Junta Nacional Del Café (2017).

Existen varios factores limitantes en la asociatividad de los agricultores; para Santamaría y Perales (2019) como el bajo nivel educativo, desconfían entre ellos mismos, no hay interés por asociarse, no conocen los beneficios de asociarse, no hay cooperación entre ellos, malas experiencias, la transparencia en la comunicación, deficiente gestión administrativa en las asociaciones creadas, y temen el fracaso.

La empresa Café El Bosque S.R.L. inició sus actividades administrativas en 2010, centrándose en la gestión documentaria de exportación del café, el financiamiento del mismo y de igual manera vende localmente café de segunda, manteniendo una alianza estratégica con AproExport, esta última se encuentra en Rodríguez de Mendoza – Amazonas. A pesar de contar con esta alianza, la capacidad de exportación es limitada, puesto que se ve limitada por la poca producción que le brindan los miembros de la asociación.

Ante ello el principal problema fue ¿Cuál es la propuesta de modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. – Lambayeque, 2019? Y como problemas específicos se plantearon, ¿Cuál es el actual modelo asociativo que tiene la empresa Café El Bosque S.R.L. y AproExport?, ¿Cuál fue la dinámica de las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. entre el 2014 al 2018?, ¿Cuáles son los problemas que dificultan el incremento de las exportaciones en la empresa Café El Bosque S.R.L. al año 2019? ¿Cuáles son las propuestas de solución a los problemas de la empresa Café El Bosque S.R.L. y AproExport?

El objetivo general de este trabajo de investigación fue proponer un modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. – Lambayeque, 2019. De igual manera, los objetivos específicos fueron los siguientes: Identificar el modelo asociativo que tiene la empresa Café El Bosque S.R.L y Café El Bosque S.R.L. y AproExport.; Analizar la dinámica de las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. del 2014 al 2018. Determinar los problemas que limitan el incremento de las exportaciones en la empresa Café El Bosque S.R.L. al año 2019. Proponer soluciones a los problemas de la empresa Café El Bosque S.R.L. y AproExport.

La finalidad de la presente investigación fue sugerir un modelo asociativo que favorezca estratégicamente el aumento de las exportaciones de café orgánico de la organización. Es por ello que, teniendo en cuenta la intención de la organización por aumentar las cantidades exportables, es que surge la necesidad de desarrollar el presente tema de estudio.

El estudio fue realizado gracias a la cooperación de la empresa Café El Bosque S.R.L y AproExport, la cual pretende incrementar la oferta exportable de café orgánico, teniendo en cuenta un modelo asociativo. Por lo cual, permitió acceder a información clasificada que favorezca el desarrollo del tema.

Entre las principales limitaciones se consideró a la poca disponibilidad y coordinación con respecto a los horarios de los trabajadores, para concretar

reuniones que permitan obtener información relevante para llevar a cabo la investigación.

Dicho estudio se conformó por cinco explícitos capítulos: el primero explica a detalle lo relacionado a las definiciones conceptuales; el segundo mencionó las variables objeto de estudio y planteó las hipótesis; el tercero detalla la metodología; el cuarto describe los resultados adquiridos; y el quinto contiene la discusión del tema.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Explica Tovar (2017) en su estudio sobre la *asociatividad como una estrategia para beneficiar la participación de los productores de la zona de Sucre*, que su objetivo general fue determinar factores que ayuden a mejorar la participación de los cafetaleros, por lo cual empleó la técnica Focus Group, su metodología fue cualitativa y exploratoria. El magister concluyó que los productores emplean la asociatividad para lograr mayor productividad y mayor cantidad de oferta exportable, para lo cual identificaron como factores que propician las condiciones de la asociatividad a: la instrucción a los productores, la formalización empresarial, mejorar la negociación de los productos a través de capacitaciones, etc.

Menciona Ortiz (2016) en su estudio *Factores que repercuten en la asociación de las pymes de Cotopaxi*, que su objetivo general fue estudiar los factores que perjudican el desarrollo de la asociación. Empleó la una metodología cualitativa, a través de la técnica la entrevista y la revisión documental, la población estuvo conformada por 13 colaboradores de Cotopaxi. El autor concluyó que las Pymes logran mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado a través de la asociación, de igual manera, facilita la optimización de los procesos, mejora el trabajo en equipo, incrementa la productividad y el posicionamiento internacional.

Explican Ibadango & Mallitaxi (2016) en su estudio sobre la *asociación y la oferta exportable de zapatos en Tungurahua*, en donde mencionan que su objetivo general fue establecer a la asociación como método para mejorar la exportación de zapatos. El estudio fue exploratorio experimental, cuantitativo, para la recolección de la información empleó la entrevista, la población fue conformada por 25 fabricantes de zapatos, los autores concluyeron que los fabricantes de zapatos, si poseen predisposición para iniciar una asociación ya que es un sector con demanda internacional buena, lo cual mejoraría las

condiciones de vida de los fabricantes y por ende de sus familias, así mismo, a través de la asociación se mejoraría el precio ya que podrían acceder a beneficios tributarios.

A nivel nacional

Expresa Montes (2018) en su estudio sobre *asociación en agricultores cafetaleros del VRAEM*, que su objetivo general fue determinar la eficacia de la asociación en los agricultores de la zona. Empleó como técnica a la encuesta a través del cuestionario para obtener información valiosa, fue descriptivo/explicativo, la población fue equivalente a 84 agricultores. El magister concluyó que los agricultores obtienen mayor nivel de venta internacional a través de la asociación, ya que esta les permite mejorar el empleo de sus recursos, obtención de certificaciones internacionales, favorece la estandarización de procesos en base al pilar calidad, fomenta el trabajo en equipo y mayor productividad.

Expresan Algalobo & Pusse (2017) en su estudio sobre *la asociación como método para incrementar la exportación de limón en Olmos*, tuvieron como objetivo general que establecer si es o no eficaz para la internacionalización del limón la asociatividad. La investigación fue descriptiva, el enfoque fue cualitativo, se empleó la encuesta, la población fue equivalente a 250 productores. Los autores finiquitaron que, los productores perciben un ambiente de falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, poca responsabilidad y bajo compromiso, lo cual genera poca apertura para la asociatividad, sin embargo, existe un gran porcentaje de productores que sí desean la implementación de la asociación, ante lo cual se recomienda desarrollar capacitaciones, campañas de concientización entre todos.

Explican Carrasco e Ilman (2017) en su estudio sobre la *asociación de los productores de quinua de Cajabamba*, que su objetivo general fue establecer los efectos de llevar a cabo la asociación entre los productores. Como técnica se empleó la encuesta. Los autores concluyeron que los resultados de llevar a cabo la asociación entre los productores son: incremento de la cantidad producida, disminución de los costos de fabricación, mejores ingresos para los productores, acceso a capacitaciones, mejor oferta de exportación, etc.

1.2. Bases Teórica

1.2.1. Modelo de Asociatividad

Conceptualización de Modelo

Expresa Cardona et al. (2017) que se define a un modelo como la determinación teórica de una idea, con el propósito de esclarecer su comprensión.

Conceptualización de Asociatividad

Expresa Santa et al. (2019) que se describe como la agrupación consensuada entre dos o más personas, empresas, etc., cuyo fin es lograr los fines en común, determinar el posicionamiento en el mercado local o extranjero.

Conceptualización de modelo de asociatividad

Manifiesta Mincetur (2016) que son mecanismos que permiten evitar y erradicar los inconvenientes o las carencias por los cuales atraviesan las empresas y buscan fortalecer los lazos comerciales, las alianzas estrategias y sobre todo mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Dimensiones de asociatividad

Expresa Bada et al. (2017) acerca de las dimensiones:

- **Formalismo entre la relación organizacional:** nivel de interrelación entre los miembros del equipo.
- **Cumplimiento de obligaciones:** se basa en lograr todo lo acordado en el contrato entre las empresas y/o grupos de trabajo.
- **Dimensión Social:** se basa en promover un entorno integro para los trabajadores.
- **Dimensión Medioambiental:** se basa en la preservación equitativa del medioambiente.

Indicadores de asociatividad

Indicadores de la dimensión uno:

Indica Meza et al. (2017) que son:

- **Requisitos de compra-venta:** es decir las cualidades que debe cumplir el producto.
- **Contrato de compra-venta:** formalismo a través de un documento comercial.
- **Realización de obligaciones entre las partes:** realización de lo indicado por ambas partes.

Indicadores de la dimensión dos:

Indica Meza et al. (2017) que son:

- **Precio del producto vendido:** valor monetario del bien.
- **Modalidad de pago:** condiciones de financiamiento.
- **Volumen de venta:** cantidad de oferta exportable.

Indicadores de la dimensión tres:

Indica Meza et al. (2017) que son:

- **Capacidad de comunicación:** calidad de la transmisión de información.
- **Nivel de inversión social:** porcentaje asignado a proyectos sociales.

Indicadores de la dimensión cuatro:

Indica Meza et al. (2017) que son:

- **Responsabilidad social:** compromiso con el entorno.
- **Impacto ambiental:** repercusión en el ecosistema por efecto de la ejecución de actividades humanas.
- **Nivel de afectación sociocultural de las actividades productivas/comerciales:** preservación de las costumbres y creencias de la comunidad.

Modelos de Asociatividad

Indica Meza et al. (2017) que son:

- a. Redes de cooperación:** transmisión de información entre compañías, manteniendo su individualidad.
- b. Articulación comercial:** relación entre vendedor y comprador, en donde un bróker interviene para modular dicha relación.
- c. Alianza en cadenas productivas:** asignación de labores de acuerdo a áreas o procesos.
- d. Alianza en clústers:** establecimiento geográfico único para los asociados.
- e. Joint venture:** desarrollo de una única actividad comercial común, pero a través de personas jurídicamente independientes.
- f. Consorcios:** ejecución de un rubro comercial en común pero las compañías mantienen autonomía jurídica.

1.2.2. Incremento de las exportaciones

Conceptualización de exportación

Expresa SUNAT (2016) que consiste en la venta de productos o servicios en territorios internacionales con la finalidad de ser reconocidos en el exterior, obtener reconocimiento, posicionamiento internacional y generar mayores ingresos.

Conceptualización de Incremento de las exportaciones

Expresa SUNAT (2016) que consiste en el aumento de la cantidad vendida de productos en el exterior y que por ende genera mayor ganancia para la organización.

Dimensiones de la exportación

Indica Limache (2018) que son:

- **Estrategia exportadora:** nivel diversificación del producto o servicio en el plano internacional.
- **Comercio internacional:** venta de productos en territorios ajenos al local.

- **Oferta exportable:** cantidad de producto ofertado en el exterior.

Indicadores de las exportaciones

Indicadores de la dimensión uno

Indica Limache (2018) que son:

- **Estrategia de expansión:** territorios en donde se ofertan los productos.
- **Estrategia competitiva:** diferenciación de la empresa a través de las cualidades de los productos.

Indicadores de la dimensión dos

Indica Limache (2018) que son:

- **Volumen de exportación:** cantidad ofertada en el exterior.
- **Precio FOB:** término Incoterm que asegura la obligación del comprador con respecto a los costos logísticos aduaneros.

Indicadores de la dimensión tres

Indica Limache (2018) que son:

- **Volumen de acopio y/o disponibilidad del producto:** cantidad de producto listo para la venta internacional.
- **Número de proveedores de café:** productores cafetaleros aptos para suministrar café.
- **Capacidad de gestión:** conjunto de herramientas y estrategias que aseguren la ejecución de los procesos de exportación.

Tipos de exportación

Expresa Mondragón (2016) que son:

- Exportación temporal:** permanencia de la mercadería en territorio extranjero por un periodo determinado dado que volverá al lugar donde fue nacionalizada.

- b. Exportación definitiva:** venta de los productos a mercados internacionales con la finalidad de ser consumidos en el país de destino.
- c. Exportación directa:** la empresa exportadora gestiona todo el proceso de exportación sin asesoría o intervención de un agente u operador logístico.
- d. Exportación indirecta:** las empresas que recién inician actividades de internacionalización buscan un agente u operador logístico, que pueda asesorarlos y acompañarlos en todo el proceso de exportación.

Conceptualización de café orgánico

Menciona el Centro de Comercio Internacional (2016) que es todo grano cuya siembra, crecimiento y cosecha es totalmente natural, libre de químicos, asegurando una excelente calidad en el grano.

1.2.3. Descripción de la empresa

Café El Bosque S.R.L, es una empresa exportadora de café orgánico que opera desde el año 2008, con sede en Rodríguez de Mendoza. La misma que se encarga de toda la gestión documentaria con respecto a la exportación del café y a temas contables y financieros, teniendo como socio estratégico a AproExport, quien le provee el café. En la actualidad la empresa ha crecido dado que cuenta con 355 caficultores como socios.

1.3. Definición de términos básicos

Modelo asociativo

Manifiesta Mincetur (2016) que son mecanismos que permiten evitar y erradicar los inconvenientes o las carencias por los cuales atraviesan las empresas y buscan fortalecer los lazos comerciales, las alianzas estratégicas y sobre todo mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Exportaciones

Expresa SUNAT (2016) que consiste en la venta de productos o servicios en territorios internacionales con la finalidad de ser reconocidos en el exterior, obtener reconocimiento, posicionamiento internacional y generar mayores ingresos.

Café Orgánico

Menciona el Centro de Comercio Internacional (2016) que es todo grano cuya siembra, crecimiento y cosecha es totalmente natural, libre de químicos, asegurando una excelente calidad en el grano.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2. 1. Formulación de hipótesis principal

Hipótesis principal

La propuesta de modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. y Aproexport - Lambayeque al año 2019 es el consorcio.

2.2. Variables y definición operacional

Variable independiente: asociatividad

Expresa Santa et al. (2019) que se describe como la agrupación consensuada entre dos o más personas, empresas, etc., cuyo fin es lograr los fines en común, determinar el posicionamiento en el mercado local o extranjero.

Variable dependiente: exportación

Expresa SUNAT (2016) que consiste en la venta de productos o servicios en territorios internacionales con la finalidad de ser reconocidos en el exterior, obtener reconocimiento, posicionamiento internacional y generar mayores ingresos.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Este estudio tuvo un enfoque mixto, dado que Guelmes & Nieto (2015) mencionan que, permite la obtención y estudio a detalle de las variables desde el aspecto cuantitativo, en el cual se miden los hallazgos a través de instrumentos numéricos y estadísticos y cualitativo, dado que se evalúan las cualidades del objeto en investigación.

El tipo de investigación fue aplicado dado que Hernández (2018) menciona que se pretende investigar a profundidad sobre la asociación en empresas agroindustriales con la finalidad de impartir nuevos hallazgos cognitivos.

El alcance fue descriptivo, puesto que Hernández (2018) manifiesta que se pretende determinar el nivel de relación entre las variables, así mismo, este estudio es de gran utilidad para la comunidad científica ya que busca impartir nuevos conocimientos con respecto a las variables en estudio.

El diseño de la investigación fue no experimental, pues se observó y analizó el escenario en el cual se desenvolvía la empresa, sin alterar algún hallazgo, según la explicación de Hernández, y otros (2018).

3.2. Diseño muestral

Población 1:

La gerencia de la empresa Café el Bosque S.R.L. –Lambayeque, el encargado del área logística y el supervisor del área comercial.

Población 2:

La junta de representantes de Aproexport, cabe recalcar que está conformado por 355 caficultores de la zona de Rodríguez de Mendoza.

Muestra

- La gerencia de la empresa Café el Bosque S.R.L. –Lambayeque, el encargado del área logística y el supervisor del área comercial.
- La junta de representantes de Aproexport.
- La data de las exportaciones de la empresa El bosque S.R.L. no se trabajó con muestra, si no con el total.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Menciona Hernández (2018) que se utilizó la entrevista a través de su instrumento la guía de entrevista, con la finalidad de obtener información valiosa para la investigación.

- a) **Técnica:** se utilizó la entrevista puesto que permite la recopilación precisa de información trascendental, para poder conocer la realidad del objeto de estudio.
- b) **Instrumento:** se empleó la guía de entrevista y la guía de análisis documental, las cuales estuvieron compuestas por interrogantes precisas, que permiten llegar objetivamente a conocer la realidad problemática.

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Explica Hernández (2018) que se utilizó el programa Excel ya que es una herramienta estadística que facilita el tratamiento de la información, a través de la tabulación y representación gráfica de los resultados.

3.5. Aspectos éticos

El presente estudio se respalda en conceptos éticos tales como la honestidad, veracidad y legitimidad de la información recopilada, la cuál no fue manipulada puesto que se pretende conocer el escenario bajo el cual se desarrolla el objeto de estudio.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

En esta sección se muestran los resultados del presente trabajo de investigación, los cuales están en función a la información recabada de cada una de nuestras poblaciones, sujetas a investigación. Los resultados surgen a partir de los siguientes objetivos:

- Identificar el modelo asociativo que tiene la empresa Café El Bosque S.R.L. y Café El Bosque S.R.L. y AproExport.
- Analizar la dinámica de las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. del 2014 al 2018.
- Determinar los problemas que limitan el incremento de las exportaciones en la empresa Café El Bosque S.R.L. al año 2019.
- Proponer soluciones a los problemas de la empresa Café El Bosque S.R.L. y AproExport.

4.1.1. Descripción de la muestra

Esta investigación tiene 3 muestras para poder reunir cada aspecto importante, éstas se detallan a continuación:

- La gerencia de la empresa Café El Bosque S.R.L., el encargado del área de logística y el supervisor del área comercial, todos ellos residen en Lambayeque.
- La junta de representantes de AproExport, que son 355 caficultores, que residen en Rodríguez de Mendoza.
- La data de las exportaciones de la empresa Café El Bosque S.R.L.

4.1.2. Análisis exploratorio

Este estudio tuvo un enfoque mixto, dado que el punto de vista cualitativo comprende toda la investigación por parte de la empresa El Bosque y AproExport y desde el punto de vista cuantitativo comprende la cantidad de exportaciones que efectúa la empresa El Bosque.

Confiabilidad y validez del constructo del instrumento

Para poder realizar esta investigación y darle confiabilidad y validez a cada uno de nuestros instrumentos, se indagó en fuentes confiables, con información fidedigna, todo ello fue validado por maestros de la USMP, especialistas en el rubro.

4.1.3. Verificación de los objetivos o contrastación de la hipótesis

4.1.3.1. Identificar el modelo asociativo que tiene la empresa Café El Bosque S.R.L.

Este estudio se llevó a cabo en la empresa El Bosque S.R.L, toda la información fue dada por el gerente de la empresa, el Sr. Jave Trigoso Rodríguez. Por otro lado, el Sr. Eutimio Trigoso Trigoso, fue quien nos dio toda la información referente a AproExport. El instrumento utilizado fue la guía de entrevista.

En dicha conversación, el Sr. Jave indicó que la función de la empresa es la de realizar todos los documentos que tienen que ver con la financiación y exportación del producto, en este caso el café, también se encargan de venderlo al mercado local y nos indicó también que son asociados con la empresa AproExport de la ciudad de Amazonas. La finalidad de estas empresas es apoyarse mutuamente para poder exportar el café, y generar así mayores ganancias entre ambas.

Para poder cumplir con el primer objetivo se tomó en cuenta información importante dada por el presidente de AproExport Eutimio Trigoso, donde nos explicó el proceso de producción:

Etapa I: Plantación

Nos comentan que esta primera etapa es sumamente importante, ya que es aquí donde se seleccionan las mejores semillas, que deben cumplir con una serie de características impuestas por los países de destino, los cuales exigen la calidad del producto. Es en esta etapa en donde la empresa Café el Bosque S.R.L y AproExport brindan sus conocimientos y técnicas en escoger semillas frescas.

Etapa II: Cosecha

Comentan que la cosecha la realizan una vez al año de forma manual, esto quiere decir que son los mismos agricultores quienes escogen los mejores frutos, ya maduros. Indican también que cada mes la empresa Café El Bosque S.R.L. les brinda a AproExport asesoramiento en cuanto a las técnicas que deben aplicar en esta etapa.

Etapa III: Procesamiento

Mencionan que, para poder iniciar con esta etapa, los agricultores eliminan la pulpa del fruto, éstas son empleadas posteriormente como abono, luego de ello continúa el secado, que tarda aproximadamente de 7 a 15 días.

Etapa IV: Curado

Para poder realizar el curado se tiene que eliminar la cáscara del café, los agricultores lo elaboran de forma manual, posterior a ello los separan según sus características.

Etapa V: Cata del café

En esta etapa se percibe al café con los sentidos y se realiza de la siguiente manera:

- **Tueste de la muestra:** los caficultores comentan que debe llevarse a cabo en pequeñas proporciones de café.
- **Cantidad de la muestra:** los agricultores utilizan 5 tazas para la cata del café.
- **Molienda de la muestra:** cada taza contiene café molido, se tapa cada una de ellas y al pasar 3 minutos podían oler y percibir el aroma y valorarlo.
- **Vertido de agua:** sobre cada taza de café molido se debe verter 150 ml de agua, posteriormente se deja reposar por 3 minutos.
- **Cata de café:** al pasar unos minutos se puede proceder con la cata de cada una de las muestras, esto se realiza con una cuchara y se aspira, de esta forma hacen una valoración del café, de su aroma.

Etapa VI: Tueste

Los agricultores indicaron que es aquí donde el café consigue un olor y sabor particular.

Figura 1.

Ubicación de la Asociación AproExport



Nota: Elaboración Propia.

En la figura 1, el Sr. Eutimio explica la ubicación actual de la asociación AproExport, asociación de productores y exportadores de café orgánico, ubicada en Rodríguez de Mendoza – Amazonas.

Figura 2.

Socios que conforman AproExport

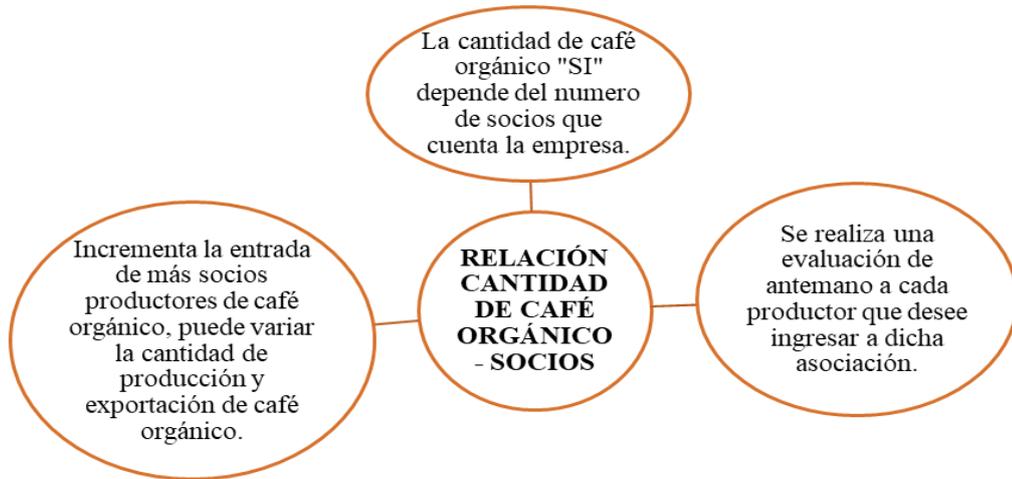


Nota: Elaboración Propia.

En la figura 2, el Sr. Eutimio indica que AproExport está formado por 355 caficultores, los cuales están ubicados en Rodríguez de Mendoza – Amazonas. Con una producción aproximada de 2130 toneladas métricas de café; de los cuales destinan 1,058 TM para exportación y 1,072 para venta de acopio local.

Figura 3.

Relación entre la cantidad de café - socios



Nota: Elaboración Propia.

En la figura 3, el Sr. Miguel Trigoso indica que, a mayor de cantidad de asociados, mayor exportación de café orgánico.

Figura 4.

Participación de los socios en AproExport



Nota: Elaboración Propia.

En la figura 4, el Sr. Eutimio señala que la empresa El Bosque S.R.L. fue quien tuvo la iniciativa de crear una asociación. La participación de los socios de AproExport tienen la función únicamente de producir el café orgánico.

Figura 5.

Certificaciones



Nota: Elaboración Propia.

En la figura 5, el Sr. Eutimio comenta que para poder certificar deben cuidar cada etapa del proceso del café y que éste debe ser orgánico, es decir no se permiten el uso de pesticidas ni químicos. La empresa El Bosque S.R.L. cuida cada una etapa de la producción es por eso que cuenta con las siguientes certificaciones: IMOCERT y FAIRTRADE.

Figura 6.

Producción de café orgánico



Nota: Elaboración Propia

En la figura 6, el Sr. Eutimio señala que el total de su producción es de 23000 quintales, equivalentes a 40 contenedores, con destino a USA y Europa.

El gerente general Jave Trigoso, nos explicó el proceso de exportación:

Proceso de Exportación de la Empresa Café El Bosque S.R.L.

- Café El Bosque S.R.L. trabaja de la mano con AproExport y ambas cumplen un rol importante en el proceso de la venta de café, con diferentes funciones: la primera se encarga de la documentación de exportación y financiamiento y la segunda les provee el café orgánico.
- Café El Bosque S.R.L. empezó sus actividades en el año 2014, y exporta su producto a USA y Europa.
- Almacenan su producción en COOPAFSI.
- Su agente de aduanas es la HANSEATICA S.A.C.
- Trabajan con la línea naviera MSC, CMA, COSCO.
- Los encargados de inspeccionar llegan a efectuar aforo en planta.
- Dentro del contenedor se colocan los “Scrubbers”, esto se coloca en una caja por cada pallet, finalmente se coloca una cortina y se cierra el contenedor. Antes de ser retirado de la planta se presenta una “Guía de remisión”, una del transportista y otra de la empresa Café el Bosque S.R.L.
- La mercadería se embarca desde la ciudad de Paita-Piura.
- La línea naviera cuenta con un sistema donde se le puede realizar seguimiento a la mercancía en curso, la cual demora un aproximado de 12 a 26 días. Una vez llegada la mercancía al depósito el cliente ya puede ir y recoger, con los documentos necesarios.

Figura 7.

Venta de Producción



Nota: Elaboración Propia

En la figura 7, el Sr. Jave comenta que la totalidad de su producción es vendida a Europa. Para el mercado local venden café de segunda.

Figura 8.

Cupo de Café Orgánico

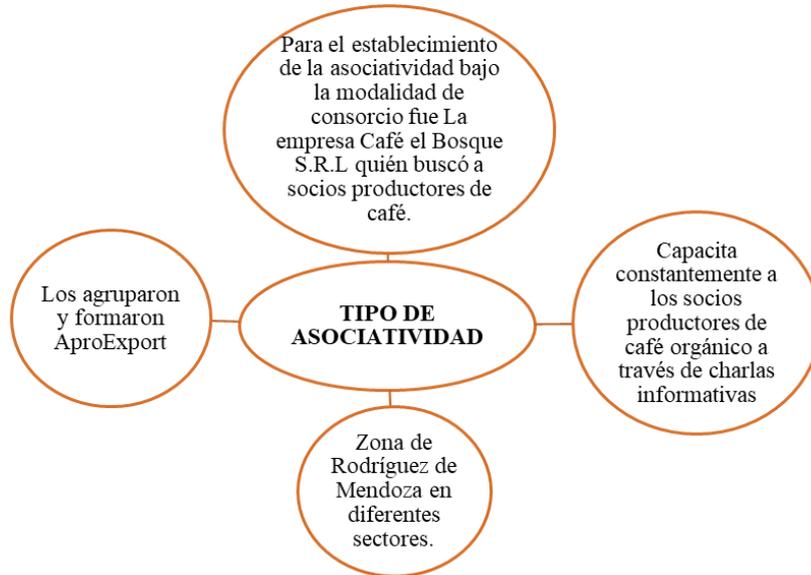


Nota: Elaboración Propia.

En la figura 8, el Sr. Jave Trigoso señala que el total de su producción es de 23000 quintales, equivalentes a 40 contenedores, con destino a USA y Europa.

Figura 9.

Tipo de Asociatividad



Nota: Elaboración Propia.

En la figura 9, el Sr. Jave comenta que quien inició la asociación fue la empresa Café El Bosque S.R.L, con 200 caficultores, actualmente son 355 en la zona de Rodríguez de Mendoza.

Figura 10.

Oportunidades de la Asociatividad



Nota: Elaboración Propia.

En la figura 10, el Sr. Jave afirma que con su modelo de asociatividad han tenido muy buenas oportunidades en el mercado, pero están abiertos a la posibilidad de modificar dicho modelo si es que éste les genera mayores ganancias y oportunidades en el mercado internacional.

4.1.3.2. Analizar la dinámica de las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L., del 2014 al 2018.

Para cumplir con este objetivo se analiza la partida arancelaria del café orgánico:

Tabla 1.

Partida Arancelaria del café orgánico

Sec.	II. Productos del reino vegetal
Cap.	9. Café, té, yerba mate y especias
Partida del S.A.	09.01.11.90.00

Nota: Elaboración propia con datos extraídos de SUNAT ADUANAS

Para este objetivo se utilizó la página de SUNAT, es decir todos los datos son confiables.

La empresa Café El Bosque S.R.L. exporta a USA y a Europa. Su principal mercado es Alemania y representa el 50% de sus exportaciones.

Tabla 2.*Exportaciones de la empresa por mes, año 2014*

Mes	País	FOB \$	Total
JUL.	SWE	195K	288K
	DEU	92K	
AGO.	SWE	204K	204K
SET.	DEU	99K	287K
	BE	99K	
	EUA	88K	
NOV.	DEU	110K	431K
	SWE	225K	
	USA	95K	
DIC.	SWE	204K	204K
Total		1M	

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS**Tabla 3.***Exportaciones de la empresa por país, año 2014*

País	FOB \$	Cantidad (Kg)	Valor unitario \$/kg
SWE	830K	167K	4.95
DEU	302K	56K	5.32
EUA	184K	34K	5.35
BE	99K	18K	5.25
Total	1M	278K	5.10

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

En la tabla 2 y 3 se puede observar que en el año 2014 se exportó un total de \$ 1, 417,608.92, en el que es el mes de noviembre representa un 30.47% del total de ese año. Su principal mercado fue Suecia.

Tabla 4.*Exportaciones de la empresa por mes, año 2015*

Mes	País	FOB \$ Miles	Total
ENE	EUA	169K	169K
ABR.	BE	80K	80K
MAY.	BE	81K	161K
	DEU	79K	
JUN.	DEU	175K	175K
JUL.	DEU	176K	176K
AGO.	BD	79K	343K
	SWE	264K	
SET.	DEU	176K	440K
	SWE	264K	
OCT.	DEU	221K	221K
NOV.	DEU	176K	352K
	SWE	176K	
DIC.	SWE	176K	176K
Total		2M	

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

Tabla 5.*Exportaciones de la empresa por país, año 2015*

País	FOB \$	Cantidad (Kg)	Valor unitario \$/kg
DEU	1M	249K	4.02
SWE	880K	210K	4.19
BE	241K	56K	4.24
EUA	169K	34K	4.91
Total	2M	551K	4.16

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

En la tabla 4 y 5 se puede observar que hubo un aumento del 38.26% al año anterior. El total de exportaciones del año 2015 fue de \$ 2,296,033.48, que representa el 43.77% de ese año. Su principal país fue Alemania.

Tabla 6.*Exportaciones de la empresa por mes, año 2016*

Mes	País	FOB \$	Total
JUN.	DEU	175K	242K
	FRA	66K	
JUL.	DEU	176K	176K
AGO.	DEU	181K	445K
	SWE	264K	
SET.	DEU	186K	368K
	SWE	182K	
OCT.	DEU	180K	256K
	EUA	75K	
NOV.	BE	69K	600K
	SWE	454K	
	EUA	76K	

DIC.	DEU	264K	264K
Total		2M	

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

Tabla 7.

Exportaciones de la empresa por país, año 2016

País	FOB \$	Cantidad (Kg)	Valor unitario \$/kg
DEU	1M	271K	4.30
SWE	900K	210K	4.29
EUA	152K	34K	4.41
BE	69K	18K	3.68
FRA	66K	18K	3.53
Total	2M	553K	4.25

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

En la tabla 6 y 7 la empresa hizo un total de \$ 600,837.74, que representa el 25.52% de las exportaciones del año 2016. Al igual que en el año anterior, su principal mercado fue Alemania. En este año empezó a exportar a Francia, es ahí donde este país se convirtió en un mercado atractivo.

Tabla 8.

Exportaciones de la empresa por mes, año 2017

Mes	País	FOB \$	Total
ENE.	FRA	84K	84K
MAY.	DEU	178K	178K
JUN.	DEU	255K	334K
	BE	79K	
JUL.	DEU	157K	316K
	BE	158K	
AGO.	DEU	157K	739K

	SWE	393K	
	BE	58K	
	EUA	129K	
SET.	DEU	160K	341K
	BE	117,129.62	
	EUA	64,649.47	
OCT.	DEU	223,848.68	430K
	BE	142,228.83	
	EUA	64,649.47	
NOV.	SWE	314,972.20	432K
	BE	117,129.62	
DIC.	SWE	441,492.42	441K
Total			3M

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

Tabla 9.

Exportaciones de la empresa por país, año 2017

País	FOB \$	Cantidad (Kg)	Valor unitario \$/kg
SWE	1M	315K	3.65
DEU	1M	290K	3.91
BE	673K	189K	3.55
EUA	258K	69K	3.75
FRA	84K	18K	4.45
Total	3M	882K	3.74

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

En la tabla 8 y 9 se puede observar que el año 2017 fue muy bueno para la empresa, ya que aumentaron el nivel de sus exportaciones. Su

principal mercado fue Suecia, ya que representa el 34.86% de ventas de este año. El mes más alto fue agosto.

Tabla 10.

Exportaciones de la empresa por mes, año 2018

Mes	País	FOB \$	Total
JUN.	DEU	142K	142K
JUL.	DEU	236K	378K
	BE	142K	
AGO.	SWE	290K	763K
	DEU	472K	
SET.	EUA	64K	418K
	DEU	236K	
	BE	117K	
OCT.	BE	117K	353K
	DEU	236K	
NOV.	SWE	294K	294K
DIC.	EUA	64K	64K
Total			2M

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

Tabla 11.*Exportaciones de la empresa por país, año 2018*

País	FOB \$	Cantidad (Kg)	Valor unitario \$/kg
DEU	1M	353K	3.75
SWE	585K	166K	3.52
BE	376K	113K	3.31
EUA	129K	34K	3.75
Total	2M	667K	3.62

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

En la tabla 10 y 11 se puede observar que la empresa Café El Bosque disminuyó sus exportaciones con respecto al año 2017. Su principal mercado fue Alemania, ya que representa el 54.83% de ventas de este año. El mes más alto fue agosto.

Tabla 12.*Exportaciones de la competencia del año 2014 al 2018*

Año	N° de países	N° de empresas	Valor FOB total exportado \$	Valor FOB \$ total de Café el Bosque S.R.L.	Valor FOB \$ total de empresas competencia	% de participación de Café el Bosque S.R.L.
2014	44	143	746M	1M	745M	0.19%
2015	42	151	605M	2M	603M	0.38%
2016	49	163	761M	2M	758M	0.31%
2017	45	167	712M	3M	709M	0.46%
2018	50	187	681M	2M	678M	0.35%
Promedio			701M	2M	698M	0.34%

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

En la tabla 12 se puede observar que la empresa Café El Bosque S.R.L. tuvo una representación del 0.34% con respecto a su competencia, entre los años 2014 al 2018.

Tabla 13.

Empresas Exportadoras de Café periodo 2014 - 2018 expresado en millones de USD

Empresas	2014	2015	2016	2017	2018	Participación en 2018
Per. Huanc. S.A.C.	167.0	165.2	143.2	121.7	122.6	18.00%
CENFROCAFE Com. & Cia S.A.	29.4	27.8	38.0	30.2	37.3	5.47%
H.V.C. exportaciones S.A.C.	79.1	24.6	23.1	32.0	29.8	4.38%
Pronatur S.A.C. Cafetalera Amazónica S.A.C.	19.5	31.0	33.9	31.2	27.3	4.01%
Cooperativa agraria cafetalera alto mayo	20.3	15.4	17.9	7.9	11.6	1.71%
Café El Bosque S.R.L.	36.2	21.9	34.8	33.6	10.3	1.51%
Los demás			0.4	6.3	8.8	1.29%
Total	1.4	2.3	2.4	3.3	2.4	0.35%
	179.0	153.4	160.3	161.5	181.4	26.64%
	746.6	605.7	761.0	712.4	681.1	

Nota: Datos extraídos de SUNAT ADUANAS

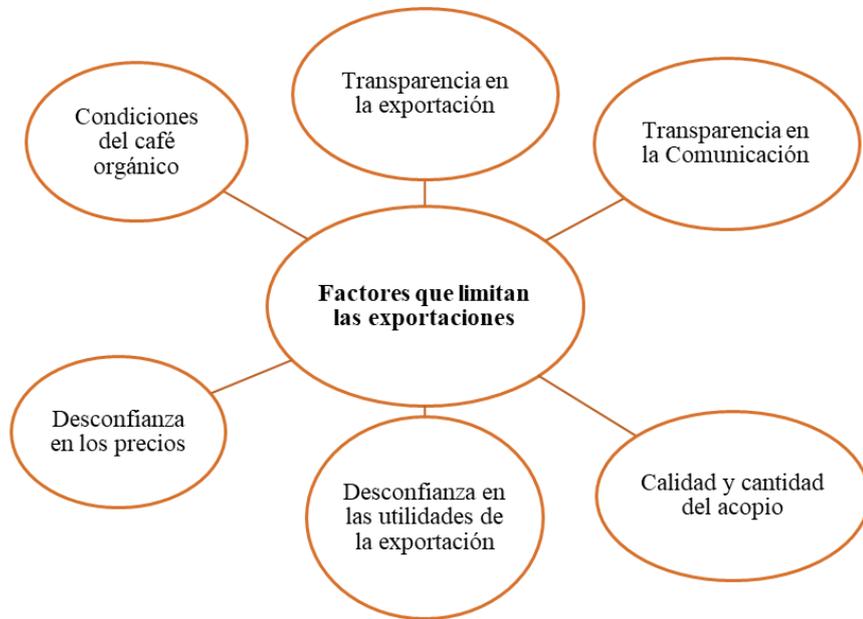
En la tabla 13 se puede observar las empresas de la competencia de Café El Bosque S.R.L. La empresa que lidera es la de Perales Huancaruna S.A.C. y representa el 18% de ventas de café orgánico en el año 2018. La empresa El Bosque tuvo una participación del 0.35% en comparación a su competencia.

4.1.3.3. Determinar los problemas que limitan el incremento de las exportaciones en la empresa Café El Bosque S.R.L. al año 2019.

Para cumplir con este objetivo se realizó una entrevista a los representantes de AproExport, y ellos señalaron que sí estarían de acuerdo en modificar el modelo asociativo siempre y cuando resulte beneficioso tanto para ellos como asociación como para la empresa Café El Bosque S.R.L. A continuación, se detalla información importante recabada en dicha entrevista:

Figura 11.

Factores que limitan las exportaciones según el presidente de Aproexport



Nota: Elaboración Propia

En la figura 11, el Sr. Eutimio Trigoso y al vicepresidente Horacio Mas Culqui, quienes mencionaron cuales son los factores limitantes para incrementar las exportaciones de café orgánico:

- Calidad y cantidad del acopio, manifiestan que los asociados al momento de entregar su producción les castigan en el peso y humedad, donde se sienten desmotivados para seguir entregando su café, llegando a entregar solamente lo necesario para pagar sus préstamos de insumos o adelantos de efectivo para el manejo de la producción. El resto de su producción lo venden a otros acopiadores locales a un mejor precio y al contado.
- Transparencia en la exportación, los miembros de la asociación no conocen y no saben del proceso de exportación, desconocen los gastos en que se incurren y los ingresos por la exportación, desconocen lo que significa el draw back y otros beneficios como el de las certificaciones que adquirieron con la finalidad que su café sea exportable. Esto

acarrea desconfianza entre los miembros de la asociación y la empresa El Bosque S.R.L.

- Transparencia en la comunicación, no existe una buena comunicación entre los directivos de la empresa El Bosque y los representantes de la asociación, por ende, entre la junta directiva de la asociación con sus asociados.
- Desconfianza en las utilidades de la exportación, los miembros de la asociación entregan su producción, la empresa El Bosque se encarga de seleccionar y exportar, esto lo hace a su nombre. Los miembros de la asociación solamente reciben información general de las exportaciones, más no de las utilidades que genera, donde ellos sienten que las mejores utilidades se lo lleva la empresa, se siente el malestar, debido que la empresa obtiene utilidades con el café que ellos entregan y no obtienen ninguna utilidad.
- Desconfianza en los precios, los miembros de la asociación entregan su café, la empresa lo exporta, de acuerdo al precio de venta internacional restan los gastos de exportación, y lo que queda es el precio de venta para los miembros de la asociación, precio que muchas veces está por debajo de la venta a un acopiador local. Esto genera malestar en los miembros de la asociación.
- Condiciones del café orgánico, los miembros de la asociación son conscientes de la importancia de la certificación orgánica, sacrificando la producción a comparación del café convencional que tiene un rendimiento de hasta el 50% de la producción orgánica. Esto se puede paliar con el precio, debido a que es un producto orgánico, pero el precio que reciben no está a la altura para cubrir ese diferencial

En conclusión, existe descontento y desconfianza en los miembros de la asociación AproExport por lo que se está desviando la producción a los acopiadores locales u otras asociaciones exportadoras que les pagan mejores precios. Todo esto ocasiona que la empresa El Bosque tenga menor oferta exportable y requiera mayor producción para exportar que en la actualidad no la está dando la asociación.

4.1.3.4. Proponer soluciones a los problemas de la empresa Café El Bosque S.R.L. y AproExport, 2019

Ante los problemas determinados en el objetivo anterior presentamos resultados de entrevistas de miembros de la directiva de la AproExport para proponer soluciones a los problemas que está teniendo la alianza estratégica con la empresa El Bosque, y presentar un modelo de asociación diferente:

Figura 12.

Estrategias para incrementar las exportaciones



Nota: Elaboración Propia.

En la figura 12, Jave Trigoso menciona que, para incrementar las exportaciones, la empresa Café el Bosque S.R.L. busca mantener las relaciones comerciales con los clientes y conseguir nuevos mercados de destino a través de ferias internacionales realizadas mayormente en Alemania (BIOFACH) y Estados Unidos por medio de su asistencia como gerente.

Miguel Trigoso menciona que la empresa brinda servicios como bróker y asesoría de exportación a otras empresas agropecuarias y cafetaleras como Cecafé, La Flor del Bosque entre otras.

Figura 13.

Establecimiento como empresa productora y exportadora de Café Orgánico

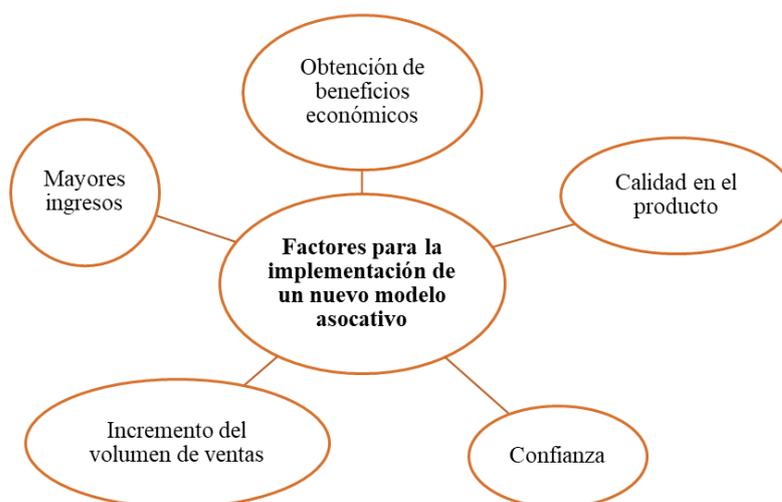


Nota: Elaboración Propia.

En la figura 13, Trigos explica que el plan actual no es asociarse formalmente y que por ahora sólo se encargaban de realizar toda la documentación para la internacionalización.

Figura 14.

Factores para la implementación de un modelo asociativo según el vicepresidente de Aproexport



Nota: Elaboración Propia

En la figura 14, el Sr. Fortunato, vicepresidente de la asociación comenta que se deben tomar en cuenta los distintos factores que influyen para el nuevo modelo asociativo: se obtiene beneficios económicos, mayores ingresos, incrementan las ventas, mayor calidad en el producto y genera mayor confianza.

Beneficios de incorporar una nueva forma de asociatividad para la empresa Café El Bosque S.R.L.

- Bajos costos
- Entrada a nuevos nichos de mercados
- Mayor oferta
- Mayores ingresos y utilidades
- Acceso a nuevas herramientas tecnológicas.

Beneficios de incorporar una nueva forma de asociatividad para la asociación Aproexport

- Buenas condiciones vitícolas de los agricultores
- Mayores ingresos

- Acceso a salud, educación, servicios básicos
- Ingreso de nuevos caficultores

Propuesta de solución a los problemas de la alianza estratégica entre la empresa El Bosque S.R.L. y AproExport

- Calidad y cantidad del acopio, que el centro de acopio sea lo más justo posible, donde los productores verifiquen los datos de los indicadores de peso y humedad del café, para ello se deben calibrar las balanzas para que den peso exacto y el higrómetro para obtener la humedad del grano lo más preciso posible.
- Transparencia en la exportación, los miembros de la asociación deben conocer en forma clara el proceso de exportación explicándoles con sencillas todos los procesos, para que entiendan en qué gastos se va a incurrir, los beneficios de las certificaciones y la devolución del IGV o del draw back.
- Transparencia en la comunicación, desarrollar una buena comunicación entre los directivos de la empresa El Bosque y los de la asociación y por ende entre la junta directiva de la asociación con sus asociados. Esta comunicación debe ser constante y en forma horizontal entre la empresa y la asociación, además debe ser vertical de los directivos hacia los asociados.
- Desconfianza en las utilidades de la exportación, los miembros de la asociación tienen que conocer el reparto de utilidades, éstas deben ser equitativas, tanto para la asociación como para la empresa.
- Desconfianza en los precios, los productores deben recibir precios relativamente igual o mayor de acuerdo al mercado, para ello cuando realicen las exportaciones deben tener en cuenta los precios en chacra que se obtuvo para no perjudicar al productor.
- Condiciones del café orgánico, lo miembros de la asociación son conscientes de la importancia de la certificación orgánica, para ello debe verse reflejado en el precio y los beneficios de las certificaciones

como el comercio Justo que genera un ingreso extraordinario a la asociación.

Propuesta de un Modelo Asociativo

Ante la situación problemática de la empresa El Bosque S.R.L. y la AproExport se propone formar un consorcio que significa la elaboración de un contrato en la que colaboran ambas organizaciones empresariales, en la cual ambas estarán asociadas tomando parte en la actividad de producción y exportación en forma compartida. Esto permite que ambas organizaciones continúen con su propia personalidad jurídica una como empresa y la otra como asociación. El contrato es de tipo asociativo en donde el consorcio que nace comparte y complementa los recursos de cada uno.

Dentro de esas condiciones son:

- Los miembros de la asociación continúan dando el café para su exportación en cada campaña.
- Las utilidades netas se dividan en forma equitativa, 50% para cada una de las organizaciones. El 50% de las utilidades que le corresponden a la asociación debe ser repartida entre los miembros de la asociación en forma proporcional al aporte de café que realizaron para la exportación
- Cada organización debe tener una contabilidad transparente en cuanto a sus ingresos y egresos.
- Cada organización debe cumplir con todos sus tributos de ley como parte de sus egresos.
- Los beneficios para la asociación de las certificaciones en especial de comercio Justo, no deben ser consideradas como parte de las utilidades netas.
- La recuperación del draw back o el IGV de ingresar a la contabilidad como un ingreso económico y parte de la rentabilidad de las exportaciones

- La representación legal del consorcio debe estar a cargo de la empresa El Bosque, por la experiencia de negociación internacional y conoce a los clientes.

Tabla 14.

Cronograma del proyecto final para formar el Consorcio El Bosque AproExport

Fases	Tareas Específicas	Semanas	S/.
Fase 0: difusión y reclutamiento	1. Congregación de personal	1	1.5K
	2. Difusión	2	500
	3. Capacitaciones	2	1.5K
	4. Reclutamiento	4	1K
	5. Desarrollo de talleres	3	2.5K
	6. Reunión de asamblea	1	1.5K
	7. elecciones para asignación de Junta Directiva	1	2.5K
	8. Firma de Acta de Conformación de junta directiva	1	2.5K
	Plazo: 4 m. y 3 sem.		13K
Fase I: constitución organizacional	1. Realización de Estatuto	2	500
	2. Aprobación de Estatutos	1	500
	3. Realización de Escritura Pública	1	61
	4. Trámite para adquirir RUC	1	0
	5. Obtención de cuenta financiera	1	0
	Plazo: 2 m.		1K
Fase II: fidelización	1. Charlas	1	500
	2. Talleres de actividades	3	500
	3. Talleres psicológicos	3	500
	4. Talleres para formar líderes	3	1K
	Plazo: 3 m. y 3 sem.		2.5K

Fase III: planeamiento asociativo	1. Proceso de Asociatividad	4	50
	2. Capacitación	20	2K
	3. Ejecución del proyecto Final	24	15K
	4. Monitoreos	siempre	3.5K
Plazo: 2 años			20K
TOTAL			37K

Nota: Elaboración Propia

Proyección de las exportaciones según modelo logarítmico

La proyección utilizada fue la logarítmica ($R^2=0.65$) y estos fueron los resultados:

Tabla 15.

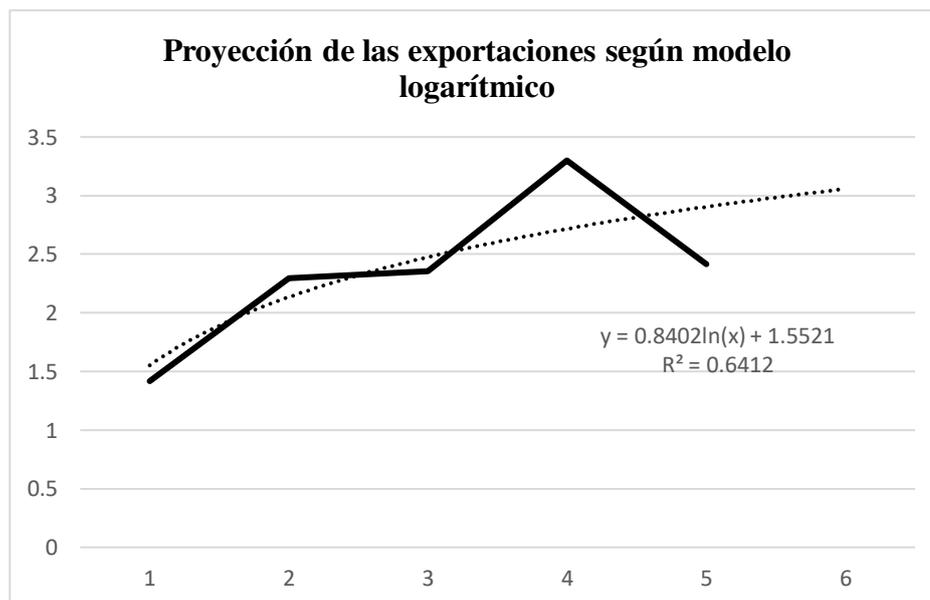
Proyección de las exportaciones según modelo logarítmico

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Proyección (millones de USD)	1.42	2.30	2.35	3.30	2.41	3.06

Nota: Elaboración Propia

Figura 15.

Proyección de las exportaciones



Nota: Elaboración Propia

Proyección de las exportaciones según propuesta asociativa

Con la nueva propuesta, las exportaciones de la empresa Café El Bosque S.R.L. alcanzarían los 3.12 millones de dólares, crecimiento del 29%.

Tabla 16.

Proyección de las exportaciones según propuesta asociativa

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Proyección (en millones de \$)	1.42	2.30	2.35	3.30	2.41	3.12

Nota: Elaboración Propia

Comparativo y beneficio costo

Tabla 17.

Comparativo y beneficio costo

Comparativo	2019
Exportaciones sin propuesta	3.06
Exportaciones con propuesta	3.12

Nota: Elaboración Propia

En la tabla 17 se puede observar las exportaciones que se realizarían sin propuesta/con propuesta, donde claramente a la empresa Café El Bosque S.R.L. le conviene aplicar dicha propuesta, donde sus ingresos alcanzarían los 3.12 millones de dólares, lo que representa un beneficio de \$57,726.84. El costo de la propuesta hace un total de \$37,611.

El beneficio/costo sería:

Tabla 18.

Beneficio de la propuesta

Beneficio	57,726.84
Costo	37,611.
Beneficio/costo	1.534839

Nota: Elaboración Propia

Con este cálculo se concluye que, por cada sol, se ganarían 50 centavos.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Estableceremos la discusión de resultados, de acuerdo a los objetivos planteados:

Identificar el modelo asociativo que tiene la empresa Café El Bosque S.R.L y Café El Bosque S.R.L. y AproExport. De acuerdo a los resultados obtenidos encontramos que existe una alianza estratégica por contrato entre ambas organizaciones, en la cual la asociación es la encargada de producir el café y la empresa El Bosque la encargada de realizar la exportación, y a idea es complementarse en su accionar para lograr una mejor rentabilidad de los productores y de la empresa. Es por eso que lo señalado por Muñoz (2019) es muy cierto, ya que una empresa funciona mucho mejor si se asocia con otra y ambas trabajan y se esfuerzan por un mismo objetivo, alcanzando así mejores resultados, esto se ve reflejado en la capacidad de resolución de conflictos y apoyo mutuo.

Analizar la dinámica de las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. del 2014 al 2018. La empresa El Bosque es la que realiza las exportaciones de café donde ha llegado a tener un posicionamiento en el mercado internacional donde sus clientes están demandando mayor cantidad de producto, convirtiéndose insuficiente para cubrir la demanda de sus clientes. Esto esta relacionado con lo que menciona Ortiz (2016) donde señala que es una excelente estrategia la asociatividad, ya que ambas empresas se fortalecen y trabajan juntas por un bien común, sobre todo saber elegir cuál modelo asociativo es el idóneo en la empresa, en este caso para la empresa Café El Bosque es la Alianza Estratégica.

Determinar los problemas que limitan el incremento de las exportaciones en la empresa Café El Bosque S.R.L. al año 2019. Se identificaron diversos problemas, calidad y cantidad del acopio, transparencia en la exportación, transparencia en la comunicación, desconfianza en las utilidades de la exportación, desconfianza en los precios, condiciones del café orgánico. Algo

que concluyeron Algalobo & Pusse (2017) es que la asociatividad, en algunas ocasiones, produce algunos problemas como son la irresponsabilidad, la falta de transparencia en las funciones, el egoísmo. Aun así, señala que casi la totalidad de los ejecutivos y agricultores están de acuerdo en formar parte de una asociación. Todo esto coincide como problemas encontrados en la asociación.

Proponer soluciones a los problemas de la empresa Café El Bosque S.R.L. y AproExport, para cada problema se ha planteado una propuesta como es que el centro de acopio sea lo más justo posible, los miembros de la asociación deben conocer el proceso de exportación, desarrollar una buena comunicación entre los directivos de la empresa El Bosque y la asociación, los miembros de la asociación tienen que conocer el reparto de utilidades, deben recibir precios relativamente igual o mayor de acuerdo al mercado, los miembros de la asociación son conscientes de la importancia de las certificaciones pero debe verse reflejado en el precio. Coincidentemente con esta investigación Fernández (2019) uno de los problemas que más aqueja a los agricultores en Colombia es su falta de conocimientos, motivo por el cual estos agricultores decidieron buscar relaciones comerciales con una empresa muy conocida de café en ese país para poder así adquirir mayores conocimientos, técnicas, y es así que llegan a formar un excelente trabajo en equipo, empleando el modelo asociativo de Alianza Estratégica, donde ambos se benefician de los ingresos económicos, de acceso a nuevos mercados, de disminuir costos.

Proponer un modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. la propuesta es la de formalizar un consorcio donde las utilidades netas se dividan en forma equitativa, 50% para cada una de las organizaciones, cada organización debe tener su propia contabilidad en forma transparente, los beneficios para la asociación de las certificaciones no deben ser consideradas como parte de las utilidades netas, la recuperación del draw back o el IGV son parte de la rentabilidad de las exportaciones, la representación legal del consorcio debe estar a cargo de la empresa El Bosque, propuesta que fue

consultada y aceptada por ambas partes. Esto, como lo menciona Meza et al. (2017), la asociatividad debe ser incluida si es que ambas partes tienen la intención de mantener su autonomía jurídica, plantearse objetivos en común y trabajar en conjunto para alcanzar sus metas.

CONCLUSIONES

- El modelo asociativo que se propone es consorcio donde ambas organizaciones se reparten las utilidades en forma equitativa como producto de las exportaciones. Donde cada una guarda su propia legitimidad, asumiendo cada una sus propias obligaciones y responsabilidades.
- Actualmente la empresa El Bosque y AproExport viene trabajando un modelo asociativo como es la Alianza Estratégica por contrato donde los caficultores de Rodríguez de Mendoza brindan la producción de 355 agricultores miembros de la asociación; por el otro lado la empresa es la encargada de la selección y exportación del café.
- La internacionalización de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. entre los 5 años, muestran que el año 1 representó un 0.19% del total de internacionalización de café orgánico del país, en el segundo año (2015) representó un 0.38%, en el tercer año (2016) representó un 0.31%, en el cuarto año (2017) representó un 0.46% y en el último año (2018) representó un 0.35%.
- Los problemas que limitan en el modelo asociativo alianza estratégica por contrato son: calidad y cantidad del acopio, transparencia en la exportación, transparencia en la comunicación, desconfianza en las utilidades de la exportación, desconfianza en los precios, condiciones del café orgánico
- Las propuestas de solución a los problemas son: el centro de acopio sea lo más justo posible, los miembros de la asociación deben conocer el proceso de exportación, desarrollar una buena comunicación entre los directivos de la empresa El Bosque y la asociación, los miembros de la asociación tienen que conocer el reparto de utilidades, deben recibir precios relativamente igual o mayor de acuerdo al mercado, los miembros de la asociación son conscientes de la importancia de las certificaciones pero debe verse reflejado en el precio.

RECOMENDACIONES

- Implementar el consorcio como modelo de asociatividad, ya que este modelo beneficiaría a la empresa y a la asociación, en sus relaciones empresariales, uniendo esfuerzos para alcanzar el éxito.
- Innovar en una nueva herramienta de gestión, para que así la empresa y la asociación tengan la capacidad de trabajar en conjunto y alcanzar objetivos comunes.
- Realizar una evaluación continua de los problemas que suceden en el entorno de los asociados de tal manera que se desarrolle un clima antagónico para el nuevo modelo propuesto.
- Considerar los factores que permiten la ejecución de una buena asociatividad, como son: cualidades que debe tener el café orgánico, la inducción técnica adecuada, una minuciosa evaluación del productor, la fidelización y sobre todo producto de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, M., & Buitrago, M. (2010). *Asociatividad Empresarial, Crecimiento Productivo e Innovación*. El caso de las Pymes del Sector Textiles y Confecciones en Bogotá: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf;jsessionid=73FFC6A04EA8951A43F6A72C5D11042E?sequence=2>
- Algalobo, B., & Pusse, K. (2017). *Repositorio UNPRG*. <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1309/BC-TES-TMP-142.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayala, J. (2014). *Conocimiento, innovación y emprendedores*. <file:///C:/Users/Heimy/Downloads/Dialnet-FactoresDeterminantesDelExitoExportadorElPapelDeLa-2234883.pdf>
- Bada, L., Rivas, L., & Littlewood, H. (2017). *Modelo de asociatividad en la cadena productiva* [file:///C:/Users/Romina%20Pen%C3%A9lope/Downloads/ContentServer%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Romina%20Pen%C3%A9lope/Downloads/ContentServer%20(1).pdf)
- Cabrera, J. (2005). *Principales indicadores financieros y del sector externo de la economía mexicana*. Mexico: UNAM.
- Cámara Peruana del Café Y Cacao. (2021). *Cámara Peruana del Café Y Cacao*. <https://camcafeperu.com.pe/ES/>
- Cardona, E., Ledesma, I., Sanchez, E., & Torres, A. (2017). *MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA ASECOM INTEGRAL S.A.S*. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/151/MODELO%20ADMINISTRATIVO;jsessionid=871DAC76E41F34B387FE6AF78EEFDAD1?sequence=1#:~:text=Los%20Modelos%20Administrativos%20son%20b%C3%A1sicamente,procesos%2C%20modelos%20y%20sistemas%20administrativos>.
- Carrasco, C., & Ilman, J. (2017). *Repositorio UPN*. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11198/Carrasco%20Mendoza%20Cristhian%20Bill%20-%20Ilman%20Villanueva%20-%20Joselito%20Alejandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CEI. (2010). *ASOCIATIVIDAD*. http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- Celedón, N. (2017). *Vanguardia*. <http://www.vanguardia.com/historico/73552-ocho-empresas-del-calzado-forman-consorcio-para-exportar>
- Centro de Comercio Internacional. (2016). *La guía del café*. La guía del café: <http://www.laguiadelcafe.org/323-Mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales-Que-es-el-cafe-organico-y-por-que-cultivarlo-o-comprarlo/>

- CINDA. (2015). *Centro Interuniversitario de Desarrollo*. (E. e. Copygraph, Ed.)
<https://www.cinda.cl/download/libros/Cinda.pdf>
- Conexión ESAN . (2017). *¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?* <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>
- Contreras, J. (2016). *La República*. <http://larepublica.pe/impresa/economia/793990-gamarra-en-su-hora-cero>
- Cortés, E. C., & Ramón, D. Q. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Mexico: ECU.
- Empresas y Comercios del Perú. (2015). *Ubicania*.
<https://ubicania.com/empresa/cafe-el-bosque-srl-20480365543>
- ExpoCaféPerú, O. (2017). *Expo CaféPerú 2017*.
<http://www.expocafeperu.com.pe/CafePeruano.php>
- FAO. (2011). *Modelos y su uso*. <http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm>
- Fernández, Á. P. (2019). *Global Services*.
<https://www.jlglobalservices.com.co/web/alianzas-estrategicas-de-cafe-colombiano-ji-global-services-con-exportadores-colombianos-de-cafe-especial-de-origen/>
- Flores, L. (2013). *Repositorio de Tesis USAT*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/150>
- Flores, L. D. (2013). *Propuesta de asociatividad para el desarrollo económico y social de los productores de café del distrito de Kañaris-Ferreñafe*.
<http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/150>
- Guelmes, E., & Nieto, L. (2015). *UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD | Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Febrero: Ciencias y Letras.
- Ibadango, T., & Mallitaxi, M. (2016). *Repositorio Dspace*.
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/11784>
- ICEX. (2013). *Fases del proceso de exportación*. <http://asesoresdepymes.com/fases-del-proceso-de-exportacion-que-hacer-y-cuando/>
- Inga, C. (2016). *El Comercio*. <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/rescatarse-algodon-peruano-260578>
- Junta Nacional Del Café, O. (2017). *JUNTA NACIONAL DEL CAFE*.
<http://juntadelcafe.org.pe/produccion-y-exportacion>

- Limache, R. (2018). *Universidad Nacional del Altiplano*.
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6935/Limache_Yanque_Rene_Mario.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lozano, F. D. (2010). *La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632010000200007
- Lozano, M. A. (2015). *Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes*. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>
- Marketing Publishing. (2011). *La estrategia básica de marketing*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mathews, J. (2014). *AGENDA 2014. PROPUESTAS PARA MEJORAR*.
<http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-asociatividad-empresarial.pdf>
- Mejía Prieto, R. (2011). *Repositorio Institucional del Organismo Académico de la Comunidad Andina, CAN*. <http://hdl.handle.net/10644/2269>
- Meza, T., Cisneros, L., & Meza, J. (2017). *EXPERIENCIA DE ASOCIATIVIDAD EN ECUADOR: CASO APOVINCES*.
 file:///C:/Users/Romina%20Pen%C3%A9lope/Downloads/ContentServer%20(2).pdf
- MINCETUR . (2016). *Creación y gestión de modelos asociativos*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_536567.pdf
- Minervini, N. (2014). *INGENIERIA DE LA EXPORTACIÓN*. España: FC EDITORIAL.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *MINAGRI*.
<http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/181-exportaciones/que-podemos-exportar/532-definicion-de-oferta-exportable>
- Mondragón, V. (2016). *¿Cuáles son las ventajas y desventajas de exportar de la empresa?*. Diario del Exportador:
<http://www.diariodelexportador.com/2016/08/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas.html>
- Mondragón, V. (2016). *Diario del exportador*. Obtenido de
http://www.diariodelexportador.com/2014/11/tipos-de-exportacion_10.html
- Montes, R. (2018). *Repositorio UDAFF*.
<http://repositorio.udaff.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11936/81/Tesis%20Asociativad%20VRAEM%20Ruth%20K%20Montes%20UDAFF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montoya, K. (2014). *Gestión*. <http://gestion.pe/economia/centrum-catolica-hablar-cluster-minero-peru-forzar-terminos-2061944>

- Muñoz, C. (2015). *Ventajas y desventajas al momento de exportar*. Todo comercio exterior:
<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/ventajas-y-desventajas-al-momento-de-exportar>
- MUÑOZ, L. (2019). *Asociatividad empresarial como estrategia para la competitividad de las pymes del sector moda de México y*.
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17822/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20COMO%20%20ESTRATEGIA%20PARA%20LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- OCHOA, D. T. (2015). *GUÍA BÁSICA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD DEL CAFÉ*.
[file:///C:/Users/aciente/Downloads/Gu%C3%ADa%20Producto%20de%20Monograf%C3%ADa%20Daniel%20Toledo%20Ochoa%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/aciente/Downloads/Gu%C3%ADa%20Producto%20de%20Monograf%C3%ADa%20Daniel%20Toledo%20Ochoa%20(1).pdf)
- Ortiz, A. (2016). *Repositorio Flacsoandes*.
<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/9247/1/TFLACSO-2016AEOC.pdf>
- Porto, J. P. (2018). *Definición*. <https://definicion.de/incremento/>
- PRODAR. (2006). *Organización de agroempresas y asociatividad*. Lima: PRODAR-IICA.
- PROMPERU. (2013). *Asociatividad para el Comercio Exterior*. Ventajas de Asociatividad:
http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramos, C. (2011). *Repositorio de USAT*. <http://tesis.usat.edu.pe/simple-search?query=Propuesta+para+la+asociatividad+de+peque%C3%B1os+y+medianos+productores+como+estrategia+de+un>
- Real Academia Española. (2018). *Real Academia Española*.
<http://dle.rae.es/?id=UOsGs7G>
- Riera, S. (2013). *Plan de asociatividad para la asociación de pequeños comerciantes de artesanías "artes en las manos" del cantón Salinas, año 2013*.
<http://repositorio.upse.edu.ec:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/800/133.->
- Rojas, P. (2010). *ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD*. Mexico: IICA.
- Roncancio, G. (2019). *Gestión Pensemos*. <https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>
- SAGARPA. (15 de Noviembre de 2019). *Innovar para Competir 40 Casos de éxito*.
https://www.redinnovagro.in/docs/E_BOOK_40_CASOS_EXITO.pdf

- Santa, G., Hernández, J., & Pabón, H. (2019). *La asociatividad como estrategia para mejorar la gestión: un análisis del comercio minorista*. file:///C:/Users/Romina%20Pen%C3%A9lope/Downloads/ContentServer.pdf
- Santamaria, F. y Perales, P. (2019). Identificación de factores limitantes para la asociatividad de los productores de café del distrito de Lonya Grande provincia Utcubamba (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2360>
- SECREX PERÚ, S. (2018). *secrexsoluciones*. <https://secrexsoluciones.com/2018/12/12/fases-del-proceso-de-exportacion-que-hacer-y-cuando/>
- Sulser, R. (2013). *Exportación Efectiva*. Mexico: ISBN.
- SUNAT. (2016). *Aduanas*. SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/>
- Tovar, O. (2017). *Repositorio UTB*. <http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072914.pdf>
- Trigoso, M. (2019). Tipo de Asociatividad. (H. Mundaca Cardozo, & V. A. Romina, Entrevistadores)
- Ugalde, R. (2015). *Mundo Contact*. <http://mundocontact.com/los-clusters-tecnologicos-compiten-a-nivel-mundial/>
- Valdez, L. R. (2012). <https://redesempresariales27.wordpress.com/2012/11/21/tipos-de-asociatividad-dentro-de-una-red-empresarial/>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de la Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Prentice Hall. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=PtcDj2ONvI8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Whetten,+D.,+%26+Cameron,+K.+\(2005\).+Desarrollo+de+Habilidades+Directivas.+M%C3%A9xico:+Pearson+Prentice+Hall.&ots=8QzkN15WBA&sig=Nj8Pszg-n14kp61ebLwEgCEqMr0#v=snippet&q=habilidad](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=PtcDj2ONvI8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Whetten,+D.,+%26+Cameron,+K.+(2005).+Desarrollo+de+Habilidades+Directivas.+M%C3%A9xico:+Pearson+Prentice+Hall.&ots=8QzkN15WBA&sig=Nj8Pszg-n14kp61ebLwEgCEqMr0#v=snippet&q=habilidad)
- Winder, R. (2013). *Centro de Exportaciones e Inversiones*. http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	2018 - II				2019 - I			
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Marzo	Abril	Mayo	Junio
INICIO								
Redacción del Título								
Esquema del Proyecto de Investigación								
Elementos del Proyecto								
Objetivos de la Investigación								
Justificación e Importancia								
DESARROLLO								
Revisión Bibliográfica								
Elaboración del Marco Teórico								
Elaboración de los Instrumentos								
Prueba de Instrumentos								
Recolección de Datos								
Procesamiento de Datos								
Análisis de Datos								
Presentación de Avance de Investigación								
CIERRE								
Redacción del borrador Trabajo Final								
Revisión y Corrección del borrador del Trabajo Final								
Transcripción y entrega del trabajo Final								
Defensa del Trabajo Final								

Nota: Elaboración propia

Actividades Cumplidas

Actividades por Cumplir

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA (Enfoque: Cuantitativo o Mixto)

Título de la investigación:	Propuesta de un modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. y Aproexport -Lambayeque, 2019
Línea de investigación	Mypes y Emprendimiento
Autor(es):	Heimy Mundaca Cardozo, Romina Velesmoro Armas

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿Qué propuesta de modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. – Lambayeque al año 2019?	Establecer una propuesta de modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. – Lambayeque, 2019.	La propuesta de modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. – Lambayeque al año 2019 es la Alianza estratégica	Asociatividad	-Formalidad en las relaciones empresa - consejo directivo de compromisos económicos empresa - consejo directivo -Dimensión Social -Dimensión Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Mixto • Tipo: Aplicada • Alcance: Descriptivo • Diseño: No experimental/Transversal • Unidad de investigación: Empresa Café El Bosque S.R.L.
			Exportación	-Estrategia Exportadora -Comercio internacional -Oferta Exportable	

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cuál es el actual modelo asociativo que tiene la empresa Café El Bosque S.R.L.?	Identificar el modelo asociativo que tiene la empresa Café El Bosque S.R. L	El modelo asociativo actual que la empresa Café El Bosque S.R.L. utiliza es el consorcio.	Asociatividad	-Condiciones de compra y venta del producto -Tipo de contrato para la compra y venta del producto -Cumplimiento de compromisos por parte de la empresa y la asociación	Entrevista al Gerente de la empresa Café El Bosque S.R.L
¿Cuál fue la dinámica de las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. entre el 2014 al 2018?	Analizar la dinámica de las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. del 2014 al 2018.	La dinámica de las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L del 2014 al 2018 fueron bajas frente al nivel de la competencia.	Exportación	-Volumen de exportación -Precio FOB -Volumen de Acopio y/o disponibilidad del producto -Número de proveedores de café -Capacidad de gestión	SUNAT/ Revisión Bibliográfica

<p>¿Qué factores influyen en la implementación de un modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. al año 2019?</p>	<p>Determinar los factores que influyen en la implementación de un modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. al año 2019.</p>	<p>Los factores que influyen en la implementación de un modelo asociativo como estrategia para incrementar las exportaciones de café orgánico de la empresa Café El Bosque S.R.L. son la inducción técnica, calidad, incremento de ventas, confianza, calidad en el producto y condiciones del café orgánico.</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Precio del producto vendido -Plazos de pago de la compra del producto -Volumen de venta -Nivel de comunicación entre la empresa y la asociación -Nivel de inversión social -Nivel de responsabilidad social 	<p>Entrevista a los socios de la empresa Café El Bosque S.R.L.</p>
---	---	---	--	---	--

Nota: Elaboración propia

ANEXO 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: ASOCIATIVIDAD

Variable: Asociatividad		
Definición conceptual: Según CEI (2010) Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.		
Técnica: Entrevista a Empresa Exportadora Instrumento: Guía de Entrevista		
DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS DEL INSTRUMENTO
Formalidad en las relaciones entre la empresa y el consejo directivo de la asociación	Indicador 1: Condiciones de compra y venta del producto	¿Cómo se da la compra y venta de café orgánico entre la asociación Aproexport y la empresa Café El Bosque S.R.L.? ¿Los productores como asociación reciben apoyo en cuanto a la obtención de insumos, financiamiento y asistencia técnica?
	Indicador 2: Tipo de contrato para la compra y venta del producto	¿Cómo es el contrato para la compra y venta de café entre la asociación Aproexport y la empresa Café El Bosque S.R.L.?
	Indicador 3: Cumplimiento de compromisos por parte de la empresa y la asociación	¿La empresa Café El Bosque S.R.L. y la asociación Aproexport tienen claros los objetivos y resultados esperados por ambas partes? ¿Por qué? ¿Con qué frecuencia

		<p>la empresa Café El Bosque S.R.L. supervisa que la asociación Aproexport cuente con los equipos necesarios para hacer el trabajo de manera correcta? ¿Cómo lo realiza?</p>
<p>Cumplimiento de compromisos económicos entre la empresa y el consejo directivo de la asociación</p>	<p>Indicador 1: Precio del producto vendido</p>	<p>¿De qué manera establecen los precios de venta del café orgánico entre la empresa Café El Bosque S.R.L. y la asociación Aproexport? ¿Considera que los porcentajes de ganancia de Aproexport son equivalentes a su inversión en producción? ¿Por qué?</p>
	<p>Indicador 2: Plazos de pago de la compra del producto</p>	<p>¿Bajo qué criterios establecen las fechas de pago? ¿Considera que el pago y entrega del producto se dan con puntualidad? ¿Por qué?</p>
	<p>Indicador 3: Volumen de venta</p>	<p>¿En qué meses considera usted que se vende mayor volumen de café orgánico? ¿Cuánto ha sido lo máximo que han logrado vender de café orgánico?</p>

Dimensión Social	Indicador 1: Nivel de comunicación entre la empresa y la asociación	¿Cómo es su relación con la asociación Aproexport? A través del trabajo conjunto ¿Han logrado alcanzar los objetivos que se habían propuesto? ¿Por qué?
	Indicador 2: Nivel de inversión social	¿Cuáles son los programas sociales que mejoran la calidad de vida de la comunidad con la que trabaja?
Dimensión Medioambiental	Indicador 1: Nivel de responsabilidad social	¿Cómo la empresa ayuda a la preservación del medio ambiente?
	Indicador 2: Nivel de impacto ambiental de las actividades productivas/comerciales	¿Han determinado el nivel de impacto ambiental que se generará sobre los recursos naturales por causa de esta actividad productiva? Y ¿Qué medidas se tomarán al respecto?

	<p>Indicador 3: Nivel de afectación sociocultural de las actividades productivas/comerciales</p>	<p>¿Considera que a través de esta práctica agrícola exportadora se logre la satisfacción de las necesidades prioritarias de los grupos más vulnerables de la zona? ¿Por qué? ¿De qué manera esta actividad contribuye con el desarrollo sociocultural de la zona?</p>
--	---	---

Nota: Elaboración propia

ANEXO 4: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: EXPORTACIÓN

Variable:	Exportación	
Definición conceptual:	Según SUNAT (2016) La exportación permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Por esta razón la transferencia de mercancías debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero.	
Instrumento: Entrevista a empresa Exportadora	Técnica: Guía de entrevista	

Dimensiones (depende de la naturaleza de la variable)	Indicadores	Ítems del instrumento
Estrategia Exportadora	Indicador 1: Estrategias de Expansión	¿Qué factores influyen para que puedan ingresar a otros mercados? ¿Estaría dispuesto a implementar un modelo asociativo para la expansión de sus exportaciones? ¿Por qué?
	Indicador 2: Estrategias Competitivas	¿Considera usted que es importante trabajar con un mayor grupo de productores para ser más competitivos en el mercado? ¿Por qué? ¿Qué factores considera importantes para lograr que su empresa sea más competitiva en el mercado? ¿Qué estrategias utiliza para ser competitivo y diferenciarse de su competencia?
Comercio Internacional	Indicador 1: Volumen de exportación	¿Cree usted que su volumen de exportación tiene mucho que ver con la cantidad de productores con los que trabaja actualmente? ¿Por qué? ¿Qué medidas tomará para que sus exportaciones

		<p>sean mayores en el largo plazo? Si su volumen de exportaciones no es la que usted esperaba ¿qué criterios exige a sus productores?</p>
	Indicador 2: Precio FOB	<p>¿Considera que el precio FOB es el incoterm adecuado con relación a la cantidad de exportaciones que realiza? ¿Por qué? ¿Qué criterios toma en cuenta para establecer su precio FOB? ¿De qué manera usted y sus productores establecen este precio?</p>
Oferta Exportable	Indicador 1: Volumen de Acopio y/o disponibilidad del producto	<p>¿Cuánto es el volumen de acopio de café orgánico con el que cuenta la empresa? ¿Cuáles son las temporadas con mayor disponibilidad del producto?</p>
	Indicador 2: Número de proveedores de café	<p>¿Con cuántos proveedores de café orgánico cuenta la empresa?</p>
	Indicador 3: Capacidad de gestión	<p>¿Considera que la capacidad de gestión de las exportaciones de café orgánico es óptima? ¿Por qué?</p>

Nota: Elaboración Propia

ANEXO 5: FORMATOS DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1 (ASOCIATIVIDAD)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Guía de entrevista					
Autor del Instrumento	Mundaca Cardozo, Heimy & Velesmoro Armas, Romina Penélope					
Variable 1:	Asociatividad (Variable independiente)					
Población:	Trabajadores de la empresa Café El Bosque S.R.L.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1. Formalidad en las relaciones entre empresa-consejo directivo						
Indicador 1: Condiciones de compra y venta del producto	¿Cómo se da la compra y venta de café orgánico entre la asociación Aproexport y la empresa Café El Bosque S.R.L.? ¿Los productores como asociación reciben apoyo en cuanto a la obtención de insumos, financiamiento y asistencia técnica?	4	4	4	4	
Indicador 2: Tipo de contrato para la compra y venta del producto	¿Existe un contrato formal para la compra y venta de café entre la asociación Aproexport y la empresa Café El Bosque S.R.L.?	4	4	4	4	
Indicador 3: Cumplimiento de compromisos por parte de la empresa y la asociación	¿La empresa Café El Bosque S.R.L. y la asociación Aproexport tienen claros los objetivos y resultados esperados por ambas partes? ¿Con qué frecuencia la empresa Café El Bosque S.R.L. supervisa que la asociación Aproexport cuente con los equipos necesarios para hacer el trabajo de manera correcta?	4	4	4	4	
D2. Cumplimiento de compromisos económicos entre la empresa-consejo directivo						
Indicador 1: Precio del producto vendido	¿De qué manera establecen los precios de venta del café orgánico entre la empresa Café El Bosque S.R.L. y la asociación Aproexport? ¿Considera que los porcentajes de ganancia de Aproexport son	4	4	4	4	

	equivalentes a su inversión en producción?					
Indicador 2: Plazos de pago de la compra del producto	¿Bajo qué criterio establecen las fechas de pago? ¿Considera que el pago y entrega del producto se dan con puntualidad?	4	4	4	4	
Indicador 3: Volumen de venta	¿En qué meses considera usted que se vende mayor volumen de café orgánico? ¿Cuánto ha sido lo máximo que han logrado vender de café orgánico?	4	4	4	4	
D3. Dimensión Social						
Indicador 1: Nivel de comunicación entre empresa-asociación	¿Cómo es su relación con la asociación Aproexport? A través del trabajo conjunto ¿Han logrado alcanzar los objetivos que se habían propuesto?	4	4	4	4	
Indicador 2: Nivel de inversión social	¿Cuenta con programas sociales que mejoren la calidad de vida de la comunidad con la que trabaja?	4	4	4	4	
D4. Dimensión Medioambiental						
Indicador 1: Nivel de responsabilidad social	¿Cree usted que la empresa ayuda a la preservación del medio ambiente?	4	4	4	4	
Indicador 2: Nivel de impacto ambiental de las actividades productivas/comerciales	¿Han determinado el nivel de impacto ambiental que se generará sobre los recursos naturales por causa de esta actividad productiva? Y ¿Qué medidas se tomarán al respecto?	4	4	4	4	
Indicador 3: Nivel de afectación sociocultural de las actividades productivas/comerciales	¿Considera que a través de esta práctica agrícola exportadora se logre la satisfacción de las necesidades prioritarias de los grupos más vulnerables de la zona? ¿De qué manera esta actividad contribuye con el desarrollo sociocultural de la zona?	4	4	4	4	

Firma de validador experto



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2
VARIABLE 2 (EXPORTACIÓN)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Guía de entrevista					
Autor del Instrumento	Mundaca Cardozo, Heimy & Velesmoro Armas, Romina					
Variable 2:	Exportación (variable dependiente)					
Población:	Trabajadores de la empresa Café El Bosque S.R.L.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1. Estrategia exportadora						
Indicador 1: Estrategia de expansión	¿Qué factores influyen para que puedan ingresar a otros mercados? ¿Estaría dispuesto a implementar un modelo asociativo para la expansión de sus exportaciones? ¿Por qué?	4	4	4	4	
Indicador 2: Estrategia competitiva	¿Considera usted que es importante trabajar con un mayor grupo de productores para ser más competitivos en el mercado? ¿Por qué? ¿Qué factores considera importantes para lograr que su empresa sea más competitiva en el mercado? ¿Qué estrategias utiliza para ser competitivo y diferenciarse de su competencia?	4	4	4	4	
D2. Comercio internacional						
Indicador 1: Volumen de exportación	¿Cree usted que su volumen de exportación tiene mucho que ver con la cantidad de productores con los que trabaja actualmente? ¿Qué medidas tomará para que sus exportaciones sean mayores en el largo plazo? Si su volumen de exportaciones no es la que usted esperaba ¿qué criterios exige a sus productores?	4	4	4	4	
Indicador 2: Precio FOB	¿Considera que el precio FOB es el incoterm adecuado con relación a la cantidad de exportaciones que realiza? ¿Qué criterios toma en cuenta para establecer su precio FOB?	4	4	4	4	

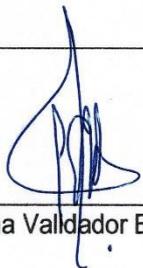
	¿De qué manera usted y sus productores establecen este precio?					
D3. Oferta exportable						
Indicador 1: Volumen de acopio y/o disponibilidad del producto	¿Cuánto es el volumen de acopio de café orgánico con el que cuenta la empresa? ¿Cuáles son las temporadas con mayor disponibilidad del producto?	4	4	4	4	
Indicador 2: Número de proveedores de café	¿Cuál es el número de proveedores de café orgánico con el que cuenta la empresa?	4	4	4	4	
Indicador 3: Capacidad de gestión	¿Considera que la capacidad de gestión de las exportaciones de café orgánico es óptima?	4	4	4	4	

Firma de validador experto	
-----------------------------------	--

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno (<input checked="" type="checkbox"/>) Externo (<input type="checkbox"/>) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	ALBUJ RIVERA, LUIS GUILLERMO
Sexo:	Hombre (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)
Profesión:	ADMINISTRADOR
Grado académico	Licenciado ¹ (<input type="checkbox"/>) Maestro (<input checked="" type="checkbox"/>) Doctor (<input type="checkbox"/>)
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 (<input type="checkbox"/>) De 11 a 15 (<input type="checkbox"/>) De 16 a 20 (<input type="checkbox"/>) De 21 a más (<input checked="" type="checkbox"/>)
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	
Cargo actual:	
Área de especialización	
N° telefónico de contacto	
Correo electrónico de contacto	Correo institucional:
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono (<input type="checkbox"/>) Por correo electrónico (<input type="checkbox"/>)



 Firma Validador Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

FORMATO DE VALIDACIÓN

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

TABLA N° 1
VARIABLE 1 (ASOCIATIVIDAD)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Guía de entrevista					
Autor del Instrumento	Mundaca Cardozo, Heimy & Velesmoro Armas, Romina Penélope					
Variable 1:	Asociatividad (Variable independiente)					
Definición Conceptual:	Es el esfuerzo de cooperación interempresarial que tiene como objetivo mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de sus participantes. (Mathews, 2014)					
Población:	Trabajadores de la empresa Café El Bosque S.R.L.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1. Formalidad en las relaciones entre empresa-consejo directivo						
Indicador 1: Condiciones de compra y venta del producto	¿Cómo se da la compra y venta de café orgánico entre la asociación Aproexport y la empresa Café El Bosque S.R.L.? ¿Los productores como asociación reciben apoyo en cuanto a la obtención de insumos, financiamiento y asistencia técnica?	3	2	3	4	
Indicador 2: Tipo de contrato para la compra y venta del producto	¿Existe un contrato formal para la compra y venta de café entre la asociación Aproexport y la empresa Café El Bosque S.R.L.?	4	2	3	4	
Indicador 3: Cumplimiento de compromisos por parte de la empresa y la asociación	¿La empresa Café El Bosque S.R.L. y la asociación Aproexport tienen claros los objetivos y resultados esperados por ambas partes? ¿Con qué frecuencia la empresa Café El Bosque S.R.L. supervisa que la asociación Aproexport cuente con los equipos necesarios para hacer el trabajo de manera correcta?	3	2	3	4	

D2. Cumplimiento de compromisos económicos entre la empresa-consejo directivo						
Indicador 1: Precio del producto vendido	¿De qué manera establecen los precios de venta del café orgánico entre la empresa Café El Bosque S.R.L. y la asociación Aproexport? ¿Considera que los porcentajes de ganancia de Aproexport son equivalentes a su inversión en producción?	3	2	3	4	
Indicador 2: Plazos de pago de la compra del producto	¿Bajo qué criterio establecen las fechas de pago? ¿Considera que el pago y entrega del producto se dan con puntualidad?	3	2	3	4	
Indicador 3: Volumen de venta	¿En qué meses considera usted que se vende mayor volumen de café orgánico? ¿Cuánto ha sido lo máximo que han logrado vender de café orgánico?	3	2	3	4	
D3. Dimensión Social						
Indicador 1: Nivel de comunicación entre empresa-asociación	¿Cómo es su relación con la asociación Aproexport? A través del trabajo conjunto ¿Han logrado alcanzar los objetivos que se habían propuesto?	4	2	3	4	
Indicador 2: Nivel de inversión social	¿Cuenta con programas sociales que mejoren la calidad de vida de la comunidad con la que trabaja?	4	2	3	4	
D4. Dimensión Medioambiental						
Indicador 1: Nivel de responsabilidad social	¿Cree usted que la empresa ayuda a la preservación del medio ambiente?	4	2	3	4	
Indicador 2: Nivel de impacto ambiental de las actividades productivas/comerciales	¿Han determinado el nivel de impacto ambiental que se generará sobre los recursos naturales por causa de esta actividad productiva? Y ¿Qué medidas se tomarán al respecto?	4	2	3	4	
Indicador 3: Nivel de afectación sociocultural de las actividades productivas/comerciales	¿Considera que a través de esta práctica agrícola exportadora se logre la satisfacción de las necesidades prioritarias de los grupos más vulnerables de la zona? ¿De qué manera esta actividad contribuye con el desarrollo sociocultural de la zona?	4	2	3	4	

TABLA Nº 2
VARIABLE 2 (EXPORTACIÓN)

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	Guía de entrevista					
Autor del Instrumento	Mundaca Cardozo, Heimy & Velesmoro Armas, Romina					
Variable 2:	Exportación (variable dependiente)					
Definición Conceptual:	La exportación permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. (SUNAT, 2016)					
Población:	Trabajadores de la empresa Café El Bosque S.R.L.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1. Estrategia exportadora						
Indicador 1: Estrategia de expansión	¿Qué factores influyen para que puedan ingresar a otros mercados? ¿Estaría dispuesto a implementar un modelo asociativo para la expansión de sus exportaciones? ¿Por qué?	4	2	3	4	
Indicador 2: Estrategia competitiva	¿Considera usted que es importante trabajar con un mayor grupo de productores para ser más competitivos en el mercado? ¿Por qué? ¿Qué factores considera importantes para lograr que su empresa sea más competitiva en el mercado? ¿Qué estrategias utiliza para ser competitivo y diferenciarse de su competencia?	4	4	4	4	
D2. Comercio internacional						
Indicador 1: Volumen de exportación	¿Cree usted que su volumen de exportación tiene mucho que ver con la cantidad de productores con los que trabaja actualmente? ¿Qué medidas tomará para que sus exportaciones sean mayores en el largo plazo? Si su volumen de exportaciones no es la que usted esperaba ¿qué criterios exige a sus productores?	4	2	3	4	
Indicador 2: Precio FOB	¿Considera que el precio FOB es el incoterm adecuado con relación a la cantidad de exportaciones que realiza?	4	2	3	4	

	¿Qué criterios toma en cuenta para establecer su precio FOB? ¿De qué manera usted y sus productores establecen este precio?					
D3. Oferta exportable						
Indicador 1: Volumen de acopio y/o disponibilidad del producto	¿Cuánto es el volumen de acopio de café orgánico con el que cuenta la empresa? ¿Cuáles son las temporadas con mayor disponibilidad del producto?	4	4	4	4	
Indicador 2: Número de proveedores de café	¿Cuál es el número de proveedores de café orgánico con el que cuenta la empresa?	4	4	4	4	
Indicador 3: Capacidad de gestión	¿Considera que la capacidad de gestión de las exportaciones de café orgánico es óptima?	4	2	3	4	

NOTA: No está claro si el modelo asociativo de la empresa El Bosque con asociación, o cambiar el modelo asociativo de la asociación



Alberto Pantaleón S.

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Nombres y Apellidos:	ALBERTO PANTALEON SANTA MARÍA
Sexo:	Hombre (X) Mujer () Edad <u>57</u> (años)
Profesión:	Ingeniero Agrónomo
Especialidad:	Agroexportación
Años de experiencia:	30 años
Cargo que desempeña actualmente:	Docente y consultor independiente
Institución donde labora:	USMP

Firma:



FORMATO DE VALIDACIÓN

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

TABLA N° 1
VARIABLE 1 (ASOCIATIVIDAD)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Guía de entrevista					
Autor del Instrumento	Mundaca Cardozo, Heimy & Velesmoro Armas, Romina Penélope					
Variable 1:	Asociatividad (Variable independiente)					
Definición Conceptual:	Es el esfuerzo de cooperación interempresarial que tiene como objetivo mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de sus participantes. (Mathews, 2014)					
Población:	Trabajadores de la empresa Café El Bosque S.R.L.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1. Formalidad en las relaciones entre empresa-consejo directivo						
Indicador 1: Condiciones de compra y venta del producto	¿Cómo se da la compra y venta de café orgánico entre la asociación Aproexport y la empresa Café El Bosque S.R.L? ¿Los productores como asociación reciben apoyo en cuanto a la obtención de insumos, financiamiento y asistencia técnica?	4	4	3	4	
Indicador 2: Tipo de contrato para la compra y venta del producto	¿Existe un contrato formal para la compra y venta de café entre la asociación Aproexport y la empresa Café El Bosque S.R.L.?		4	4	3	
Indicador 3: Cumplimiento de compromisos por parte de la empresa y la asociación	¿La empresa Café El Bosque S.R.L. y la asociación Aproexport tienen claros los objetivos y resultados esperados por ambas partes? ¿Con qué frecuencia la empresa Café El Bosque S.R.L. supervisa que la asociación Aproexport cuente con los equipos necesarios para hacer el trabajo de manera correcta?		4	4	4	

D2. Cumplimiento de compromisos económicos entre la empresa-consejo directivo					
Indicador 1: Precio del producto vendido	¿De qué manera establecen los precios de venta del café orgánico entre la empresa Café El Bosque S.R.L. y la asociación Aproexport? ¿Considera que los porcentajes de ganancia de Aproexport son equivalentes a su inversión en producción?		4	4	3
Indicador 2: Plazos de pago de la compra del producto	¿Bajo qué criterio establecen las fechas de pago? ¿Considera que el pago y entrega del producto se dan con puntualidad?	4	3	3	3
Indicador 3: Volumen de venta	¿En qué meses considera usted que se vende mayor volumen de café orgánico? ¿Cuánto ha sido lo máximo que han logrado vender de café orgánico?		4	3	3
D3. Dimensión Social					
Indicador 1: Nivel de comunicación entre empresa-asociación	¿Cómo es su relación con la asociación Aproexport? A través del trabajo conjunto ¿Han logrado alcanzar los objetivos que se habían propuesto?	4	4	4	4
Indicador 2: Nivel de inversión social	¿Cuenta con programas sociales que mejoren la calidad de vida de la comunidad con la que trabaja?		4	4	4
D4. Dimensión Medioambiental					
Indicador 1: Nivel de responsabilidad social	¿Cree usted que la empresa ayuda a la preservación del medio ambiente?	3	3	3	3
Indicador 2: Nivel de impacto ambiental de las actividades productivas/comerciales	¿Han determinado el nivel de impacto ambiental que se generará sobre los recursos naturales por causa de esta actividad productiva? Y ¿Qué medidas se tomarán al respecto?	4	4	4	3
Indicador 3: Nivel de afectación sociocultural de las actividades productivas/comerciales	¿Considera que a través de esta práctica agrícola exportadora se logre la satisfacción de las necesidades prioritarias de los grupos más vulnerables de la zona? ¿De qué manera esta actividad contribuye con el desarrollo sociocultural de la zona?	4	4	3	4

TABLA N° 2
VARIABLE 2 (EXPORTACIÓN)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Guía de entrevista					
Autor del Instrumento	Mundaca Cardozo, Heimy & Velesmoro Armas, Romina					
Variable 2:	Exportación (variable dependiente)					
Definición Conceptual:	La exportación permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. (SUNAT, 2016)					
Población:	Trabajadores de la empresa Café El Bosque S.R.L.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1. Estrategia exportadora						
Indicador 1: Estrategia de expansión	¿Qué factores influyen para que puedan ingresar a otros mercados? ¿Estaría dispuesto a implementar un modelo asociativo para la expansión de sus exportaciones? ¿Por qué?		4	3	4	
Indicador 2: Estrategia competitiva	¿Considera usted que es importante trabajar con un mayor grupo de productores para ser más competitivos en el mercado? ¿Por qué? ¿Qué factores considera importantes para lograr que su empresa sea más competitiva en el mercado? ¿Qué estrategias utiliza para ser competitivo y diferenciarse de su competencia?	4	4	4	4	
D2. Comercio internacional						
Indicador 1: Volumen de exportación	¿Cree usted que su volumen de exportación tiene mucho que ver con la cantidad de productores con los que trabaja actualmente? ¿Qué medidas tomará para que sus exportaciones sean mayores en el largo plazo? Si su volumen de exportaciones no es la que usted esperaba ¿qué criterios exige a sus productores?	4	4	4	3	
Indicador 2: Precio FOB	¿Considera que el precio FOB es el incoterm adecuado con relación a la cantidad de exportaciones que realiza?		4	4	3	

	¿Qué criterios toma en cuenta para establecer su precio FOB? ¿De qué manera usted y sus productores establecen este precio?		3	3	3	
D3. Oferta exportable						
Indicador 1: Volumen de acopio y/o disponibilidad del producto	¿Cuánto es el volumen de acopio de café orgánico con el que cuenta la empresa? ¿Cuáles son las temporadas con mayor disponibilidad del producto?	4	3	4	3	
Indicador 2: Número de proveedores de café	¿Cuál es el número de proveedores de café orgánico con el que cuenta la empresa?		4	3	3	
Indicador 3: Capacidad de gestión	¿Considera que la capacidad de gestión de las exportaciones de café orgánico es óptima?		3	4	3	

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Nombres y Apellidos:	
Sexo:	Hombre (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>) Edad _____ (años)
Profesión:	Ing. Industrial
Especialidad:	
Años de experiencia:	30
Cargo que desempeña actualmente:	Docente
Institución donde labora:	USMP
Firma:	

ANEXO 6: RECOLECCION DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

1. ¿Cuánto es la producción de café orgánico?

En la campaña del presente año, la producción total de café orgánico es de 23 000 quintales aproximadamente, en la cual, equivale a 40 contenedores que se exportan a los clientes de Estados Unidos y Europa.

2. ¿Se logra vender toda la producción? ¿Al mercado local o internacional?

Sí se logra vender toda la producción de café orgánico al mercado internacional (países europeos y Estados Unidos); mientras que, en el mercado local, la venta de café es de segunda, es decir, la merma de la producción del café orgánico.

3. ¿Con qué asociación trabaja actualmente la empresa Café El Bosque S.R.L.? ¿Dónde se ubica?

Con AproExport, asociación de productores y exportadores de café, ubicada en Rodríguez de Mendoza – Amazonas.

4. ¿La asociación es la única fuente de donde recibe el café? ¿Cuáles son las otras fuentes?

Es la única asociación de la cual se recibe la producción de café orgánico (AproExport).

5. ¿Con cuántos socios cuenta actualmente? ¿Quiénes son?

Está conformada actualmente por 355 socios productores de café en la zona Rodríguez de Mendoza – Amazonas.

6. ¿De qué manera certifican la producción del café en la Asociación? ¿Qué certificaciones cuenta el café orgánico?

Primero, inspeccionan internamente a los productores, luego se verifican los productos que utilizan para el cultivo del café, ya que deben ser café netamente orgánico, tomando en cuenta, que no deben utilizar otros insumos químicos al abonar, todo debe ser orgánico. El café orgánico que exporta la empresa Café El Bosque cuenta con dos certificaciones, IMOCert y Fairtrade (Comercio Justo).

7. ¿A cuánto equivale el cupo de café orgánico que pueden exportar?

23 000 quintales, que equivale a 40 contenedores de café orgánico a exportar.

8. ¿La cantidad de café que exportan depende del número de socios que tiene la empresa?

Claro, si se incrementa la entrada de más socios productores de café, puede variar la cantidad de producción y exportación de café orgánico siempre y cuando exista una evaluación de antemano a cada productor que desee ingresar a dicha asociación.

9. ¿De qué manera participan los socios en las exportaciones?

La empresa Café el Bosque S.R.L fue quién organizó a dicha asociación. Los socios sólo se encargan de producir el café orgánico, el proceso de maquila del café orgánico se realiza en COOPAFSI (Cooperativa Agraria Frontera San Ignacio Ltda.), este proceso lo realiza Café el Bosque, a su vez se encarga del trámite de documentación de exportación y financiamiento del café orgánico producido por AproExport, así como de toda la logística de exportación.

10. ¿Qué oportunidades cree que brinda la asociatividad a las empresas con poco un bajo nivel de exportación? ¿Por qué lo cree?

La empresa Café el Bosque S.R.L trabaja con una asociación de productores de café, debido a que, tienen el objetivo de exportar café con personas que produzcan café netamente orgánico.

11. ¿Qué estrategias utilizan para incrementar las exportaciones?

Para incrementar las exportaciones, la empresa Café el Bosque S.R.L busca mantener las relaciones comerciales con los clientes y conseguir nuevos mercados de destino a través de ferias internacionales realizadas mayormente en Alemania y Estados Unidos por medio de la asistencia del gerente Miguel Trigoso Rodríguez.

12. ¿Qué tipo de asociatividad se desarrolla en la empresa? Explique

Para el establecimiento de la asociatividad fue la empresa Café el Bosque S.R.L quién buscó a socios productores de café, lo agruparon y formaron AproExport en la misma zona de Rodríguez de Mendoza en diferentes sectores. La empresa capacita constantemente a los socios productores de café a través de charlas informativas.

13. ¿Se ha considerado un crecimiento de la asociatividad en la empresa?

Sí, ya que se inició dicha asociatividad con 200 productores aproximadamente.

14. ¿La empresa Café el Bosque S.R.L. presta servicios a otras empresas exportadoras de café?

Sí, la empresa brinda servicios como bróker y asesoría de exportación a otras empresas agropecuarias y cafetaleras como Cecafé, La Flor del Bosque entre otras.

15. ¿Tienen como una de sus metas, establecerse como empresa productora y exportadora de café orgánico?

Por el momento no, debido a Café el Bosque S.R.L es una empresa pequeña, y que va de la mano con el trabajo de AproExport. Por ahora sólo se encarga de exportar y brindar asesorías a otras empresas.

ANEXO 7: FOTOGRAFÍAS DURANTE LA INVESTIGACIÓN



Visita a la empresa **Café El Bosque S.R.L.**



Visita a la empresa **Café El Bosque S.R.L.**



Visita a la empresa **Café El Bosque S.R.L.**



Jefa de Logística, Maribel Ramírez



Muestra para clientes internacionales



Empresa procesadora de café