



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

“Modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**Licenciado en Negocios Internacionales**

**AUTOR:**

Mogollón Soto, Ricardo Arturo (ORCID: 0000-0001-6522-9146)

**ASESOR:**

Mgtr. Túllume Capuñay, Víctor Raúl (ORCID: 0000-0003-2846-6462)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Comercio Internacional

PIURA-PERÚ

2018

## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado a Dios, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, fortaleciendo mi corazón, iluminando mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte, compañía para lograr mi meta.

A mi madre Ondina Elizabeth Soto Peralta, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

Mi Padre Miguel Arturo Mogollón Huarache, que gracias a tu espíritu, esfuerzo y apoyo inquebrantable pude culminar este camino, hermanos, por estar conmigo y apoyarme siempre.

Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son. Gracias por apoyarme en cada una de los difíciles momentos vividos, que gracias a ustedes pude culminar un ciclo de mi vida profesional.

## **Agradecimiento**

A Dios por ayudarme a seguir y no desistir en mi lucha de lograr mis objetivos.

A mis Padres protagonistas incansables en su lucha diaria por salir adelante.

A la Universidad César Vallejo porque me brindó la gran oportunidad para poder realizar mis estudios en esta profesión, a mis docentes universitarios, en especial a la Miss Frisa Aliaga Guevara por su apoyo incondicional en mi etapa universitaria.

## Índice

Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice.....	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRAC.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. MÉTODO.....	16
3.1. Diseño de la investigación.....	16
3.2. Identificación de variables.....	17
3.3. Matriz de Operacionalización.....	18
3.4. Población y Muestra.....	21
a) Población:.....	21
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	22
a) Encuesta.....	22
b) Análisis de documentos u observaciones de hechos.....	22
c) Validez.....	22
3.6. Métodos de análisis de datos.....	23
3.7. Aspectos éticos.....	23
IV. RESULTADOS.....	24
V. DISCUSIÓN.....	33
VI. CONCLUSIONES.....	37
VII. RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS.....	41
ANEXO.....	43

Anexo N° 1: Cuestionario ..... 43

## RESUMEN

La presente investigación se titula “Modelo de Negocio de Café Ucumari para la Articulación Comercial al mercado Alemán de pequeños productores de Villa Rica.Pasco-2018”, la cual tuvo como objetivo general: Diseñar un modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros. La metodología usada fue de tipo descriptiva, de diseño no experimental y de corte trasversal. Posteriormente, para la obtención de datos respecto a las variables Modelo de Negocio y Articulación Comercial, se tomó una muestra de 234 productores de Villa Rica, Pasco; a quienes se les aplicó la encuesta contando con un cuestionario estructurado como instrumento de medición. Posteriormente los datos obtenidos fueron procesados mediante tablas de frecuencia estadística, obteniendo como resultados datos importantes para la elaboración del modelo de negocio Canvas; concluyendo con la propuesta del Modelo de Negocio Canvas para la Articulación al mercado Alemán.

Palabras clave: Modelo de Negocio Canvas, Café, Innovación de Negocios, Articulación Comercial.

## **ABSTRAC**

The present research is entitled "Ucumari Coffee Business Model for Commercial Articulation to the German market of small producers of Villa Rica.Pasco-2018", which had as a general objective: Design a Ucumari coffee business model for commercial articulation to the German market of small coffee producers. The methodology used was descriptive, non-experimental design and cross-sectional. Subsequently, to obtain data regarding the variables Business Model and Commercial Articulation, a sample of 234 producers from Villa Rica, Pasco was taken; to whom the survey was applied, with a structured questionnaire as a measuring instrument. Afterwards, the data obtained were processed using statistical frequency tables, obtaining as results important data for the elaboration of the Canvas business model; concluding with the proposal of the Business Model Canvas for Articulation to the German market.

Keywords: Business Model Canvas, Coffee, Business Innovation, Commercial Articulation.

## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual cada vez la brecha que distancia los sectores humanos se va reduciendo, las clases sociales se van acortando, la pobreza y la tasa de desempleo van desapareciendo, esto trae como consecuencia que países se convierten en potencia y sobresalgan a nivel mundial. Pero, aún a pesar de esto, existe un gran problema, que, pese al crecimiento económico, los factores antes mencionados, lejos de reducirse, siguen en aumento, un punto clave en esto es la mala repartición de las riquezas, pues claro está que los ricos siguen haciéndose ricos y los pobres ni que decir.

El Perú es un país que en los últimos años ha obtenido uno de los mayores crecimientos económicos en América Latina, atrayendo así gran inversión para los diferentes sectores, pese a esto un sector que se ve afectado en gran medida es el sector agrícola, donde los productores que son el punto clave de toda esta cadena son los que menos beneficios obtienen y que debido a todo el trabajo realizado, lejos de beneficiarse, siguen recibiendo migajas por parte de las grandes industrias.

En el valle de Villa Rica, PASCO se produce café, el cual es considerado de gran calidad a nivel nacional e internacionales como el mejor y que cuenta con innumerables reconocimientos y galardones, aun, a pesar de su éxito y reconocimiento, el problema sigue siendo el mismo, quienes sacan más provecho de estos son aquellos presentes en la larga cadena de distribución, no siendo justo ni equitativo para los productores.

Ucumari es una marca de café tostado orgánico producido en las tierras de dicho valle, que es conocida como la capital cafetalera del Perú, el café de Villa Rica posee un exquisito sabor y cuenta con una de las solo cinco denominaciones de origen por parte de Indecopi. Ucumari como marca busca iniciarse en el proceso de exportación siendo el inicio del sueño de convertir a los productores en los mismos exportadores.

Los productores del valle de Villa rica no solo buscan quedarse en su función de producción, ahora buscan ser personas emprendedoras y

partícipes protagonistas en su sueño de exportar sus propios productos, obteniendo una mayor rentabilidad y generando así que la calidad de vida que poseen tanto ellos como sus familias presenten una mejoría.

Para que esto sea posible se plantea estructurar un modelo de negocio que haga posible lograr el objetivo propuesto, mejorando en todo aspecto la calidad de vida de los productores, aumentando sus conocimientos acerca del mundo exportador y brindándoles así una herramienta que le permita sobresalir y adaptarse al mundo globalizado en el que vivimos.

Se encontraron antecedentes de estudios ligados a esta investigación, como:

Ramos (2018), empleó el uso del modelo Lean Canvas para la introducción del producto HYPERVSN en Ecuador, para ello se empleó la metodología del modelo el cual consta de nueve módulos que permiten encontrar el segmento de mercado idóneo antes de invertir recursos monetarios y humanos. HYPERVSN es un producto que busca dar un giro innovador a la forma de publicidad ya existente en Ecuador. La investigación tuvo tres objetivos, el primero de ellos buscó hacer un análisis comparativo entre el modelo tradicional y el Business Canvas, el segundo objetivo fue realizar una estructura económica para el producto HYPERVSN, finalmente el último objetivo fue encontrar el nicho de mercado propicio para el producto. La tesis tuvo como resultado la elaboración del modelo de negocio, la cual nos aportará en cuanto a la metodología empleada.

Rojas (2017) desarrolló el modelo de negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash de Huaraz, la investigación tuvo como objetivo proponer el modelo de negocio, para ello la metodología utilizada fue de tipo descriptiva, no experimental y transeccional. La investigación utilizó data secundaria brindada mayormente por la organización, asimismo la técnica de encuestas fue la que se creyó la más conveniente, la cual fue dirigida a los colaboradores de la empresa en estudio, para así poder diagnosticar y desarrollar de forma individual los nueve módulos que implica la ejecución

de dicho modelo. Cabe resaltar que la investigación nos sirve de apoyo por la metodología empleada.

Ortiz y Vélez (2015) elaboraron un diseño de negocio para exportar adhesivos y barnices colombianos a Centroamérica, para ello emplearon el modelo Canvas, complementado por técnicas de análisis competitivo. La metodología de la investigación tuvo como inicio la aplicación de dicho modelo para plantear la situación actual del negocio en el mercado local colombiano, una vez realizado ese diagnóstico preliminar se identificaron cada uno de los nueve bloques necesarios para la construcción del modelo. La investigación trabajó únicamente con datos secundarios. Entre los resultados de mayor relevancia, se detectó que el canal de distribución con mayor potencial fue el canal de exportación Indirecto (Mayoristas-Minoristas-Industria), del mismo modo, se definió que los recursos claves fueron los materiales físicos y el nivel de conocimiento de los productos a trabajar. El trabajo tuvo como resultado la creación del modelo de negocio el cual sirve a esta investigación puesto que la metodología a emplear es muy similar.

Del Toro (2013) Investigando Modelo de negocio para la fundación de una compañía comercializadora. El análisis y desarrollo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder basándose en sus 9 subdivisiones, nos ha dado la oportunidad de realizar un modelo de negocios para el sector de las Pymes, en donde descubrimos que existe viabilidad para que a posteriori se desarrolle de un plan de negocios completo y después del inicio de operaciones de una compañía comercializadora en la Jurisdicción Metropolitana de Guadalajara. El bosquejo y desarrollo de cada etapa del trabajo de investigación para la fundación de una compañía comercializadora, permitió captar el presente contexto de las Pymes en México las cuales representan la mayoría en ocupación laboral, lo que significa que gran parte del crecimiento esperado del país está situado en este tipo de empresas. Este modelo de negocios una vez puesto en marcha pretende obtener reconocimiento nacional y gubernamental, lo que incentive a las empresas a comercializar sus productos en otros mercados.

## II. MARCO TEÓRICO

### Modelo de Negocios CANVAS

Chesbrough y Rosenbloom citado en Ricart (2009) declaran que “Un modelo de negocio tiene como fin enlazar la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (p.14)”.

Se puede definir entonces como, el plan que una organización realiza con miras a las entradas y ganancias que desea lograr. Es así que se resaltan los pasos que se realizará para atraer clientes, realizar la definición de ofertas de producto y proporcionar estrategias de publicidad, entre variadas cuestiones que se enlacen al buen aprovechamiento de los recursos de la organización.

Osterwalder y Pigneur (2010) afirman que “Un modelo de negocio señala los cimientos que posibilitan que una organización cree, proporcione y capta valor” (p.14). Es por tal motivo que para que la comercialización de un bien o servicio y la compañía que realiza el mismo logren el éxito esperado, siempre debe plantear la idea de negocio en un modelo específico, consistente y entendible como primer paso para la comercialización, buscando obtener el beneficio económico esperado.

Cormani (2015) al hablar del modelo de negocio Canvas, declara que “En el presente llega a ser unos de los valores más populares y usados en materia de gestión estratégica y empresarial tanto para compañías ya establecidas, así como para emprendedores que desean dar marcha a su aventura empresarial. Esta herramienta plasma de directa y simbólicamente y que está separada en nueve módulos cuya misión principal trata de explicar cómo es posible obtener ingresos y valor para la compañía y el cliente” (p. 18).

Osterwalder, Pigneur y Tucci citados en Ricart (2009) revisan diversas descripciones y finiquitan aportando una respecto al modelo Canvas, dichos

autores concluyen que “El modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de factores y sus relaciones y que hace posible expresar la lógica de negocio de una organización en particular. Es la descripción del valor que una compañía crea para uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la compañía y su grupo de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera ingresos que permite que la compañía sea rentable” (p.15).

El modelo de negocio CANVAS de Alexander Osterwalder, es uno de los modelos de negocios más conocidos, en donde nos dice que un modelo de negocio se conoce como la representación sencilla de la lógica de negocio. Describe en simples palabras lo que un negocio puede ofrecer a sus clientes, cómo llega a ellos, y la manera de relacionarse con los mismos, y en resumen como la empresa produce u obtiene dinero. Para hacer más sencilla esta tarea, Osterwalder plantea un marco formado de ciertas subdivisiones:

“Se cree que la manera más óptima de darle una definición a dicho modelo es sepáralo en nueve sub grupos fundamentales que contengan la esencia que encamina una organización para lograr ganancias. Estos nueve sub grupos llegan a las áreas más importantes de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es en pocas palabras un pre proyecto de una estrategia que se ejecutará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa”. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.15).

### **Segmentos De Mercado**

En este subgrupo se define los variados grupos de sujetos o entidades a los que se una organización desea dirigirse. (...). Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes tienen que adaptarse a las condiciones puntuales de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son reiterativos en las relaciones proveedor-cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.21).

### **Propuestas De Valor:**

Son un grupo de bienes o servicios que sirven para satisfacer las demandas de un grupo de segmento en especial. Es entonces que, la propuesta de valor constituye una gama de ventajas que una organización logra ofrecer a los clientes. (...). Se puede contabilizar los valores (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.) (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.22). Las siguientes partes pueden ayudar a que se pueda crear valor para el demandante.

**Diseño:** El diseño es un elemento primordial, aunque medirlo es complicado. Un producto puede sobresalir por presentar superioridad de calidad en su diseño (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.24).

**Precio:** Brindar un valor parecido a un precio bajo es una estrategia común para satisfacer las exigencias de los grupos del mercado que se definen por este. Sin embargo, las propuestas de valor de bajo precio presentan consecuencias relevantes para el resto de aspectos de un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.24).

**Calidad:** Para aquellas personas que adquieren un bien o servicio es primordial eliminar el riesgo que conlleva la adquisición de los mismos. (...). Una garantía de nivel que se ofrece elimina de forma porcentual el riesgo que el cliente pueda asumir (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.25).

### **Canales:**

Los variados tipos de canales, como lo son: comunicación, distribución y venta definen el lazo entre la empresa y los clientes. (...). Éstos reflejan, entre otras, las funciones siguientes: dar a saber a los clientes los productos y servicios de una organización; brindar un apoyo a los clientes y así dar una puntuación al valor y la propuesta de una organización; permitir que los

clientes se hagan bienes y servicios con características particulares; ofrecer a los clientes una propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención luego de ejecutada la venta (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.26).

### **Relaciones con clientes:**

Ésta se divide en dos: la individual o automatizada. Las relaciones con los clientes se basan en fundamentos como: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva) (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.29).

Se encuentran diversas categorías de relaciones con clientes que llegan a coexistir en las relaciones que una compañía mantiene con un segmento de mercado determinado:

**Asistencia personal:** Cuyo fundamento es la sociabilización. El cliente se puede comunicar con un colaborador real del servicio de atención al cliente para que pueda recibir ayuda en todo el proceso de venta o después de la misma (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.29).

**Autoservicio:** En esta clase de interacción, la compañía no maneja un contacto directo con los clientes, por el contrario, se limita a ofrecer todas las herramientas posibles logrando que los clientes puedan servirse ellos mismos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.29).

**Comunidades:** La mayoría de empresas tienen comunidades on-line que hace posible que aquellos que hagan uso de este servicio puedan intercambiar conocimientos y solucionar los conflictos de otros. Además, las comunidades sirven de ayuda para que las empresas puedan conocer mejor a sus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.29).

## Fuentes de ingresos:

Si los clientes representan el núcleo de un modelo de negocio, las fuentes de entrada son sus venas alimentadoras. Las organizaciones deberían cuestionarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? (...). Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.30).

**Tabla 1: Mecanismos de fijación de precios**

<b>Fijo</b>		<b>Dinámico</b>	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.30)

## Recursos Clave:

Todo modelo de negocio depende de recursos clave que haga que las compañías creen y ofrezcan una propuesta de valor, ser competitivos, crear vínculos con segmentos de mercado y percibir entradas para la misma. Cada modelo de negocio necesita recursos clave diferentes. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.34).

Estos se pueden dividir en las siguientes categorías:

**Físicos:** En este rango se puede encontrar los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.35).

**Humanos:** Todas las organizaciones requieren personal humano, sin embargo, en algunos modelos de negocio los colaboradores tienen mayor relevancia. En los aspectos de creación y que requieren un elevado nivel de conocimientos, los recursos humanos son primordiales (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.35).

**Económicos:** Algunos modelos de negocio precisan de recursos o garantías que avalen, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para poder hacerse de los servicios de colaboradores clave (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.35).

### **Actividades Clave:**

Estas actividades son las acciones que presentan mayor importancia y que debe realizar una organización para lograr llegar a la cúspide, y al igual que los recursos clave, son fundamentales para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.36).

La división de las actividades claves es:

**Producción:** Estas actividades presentan relación con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes dimensiones o con una calidad por encima de lo normal. La producción es la que predomina en los modelos de negocio de las organizaciones de fabricación (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.37).

**Solución de conflictos:** Dichas actividades conllevan el hallar soluciones nuevas ante los conflictos que presenta cada cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.37).

Plataforma/red: Los modelos de negocio que se diseñan bajo una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.37)

### **Asociaciones Claves:**

En este segmento se hace una descripción de un elemento importante como lo es red de proveedores y socios que aportan al avance de un modelo de negocio. Las organizaciones se agrupan por variados motivos y estas agrupaciones son cada vez más primordiales para muchos modelos de negocio. Las organizaciones crean alianzas para mejorar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.39). Por consiguiente, encontramos cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

### **Estructura De Costos:**

En este último segmento se hace una descripción de todos los costes que representa el inicio de lo ya mencionado como modelo de negocio. En este segmento se hace una descripción de los costes primordiales y que se presenta al trabajar con un modelo de negocio específico. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.40).

Resulta de utilizar y separar entre dos diferentes tipos de estructuras de costes: según costes y según valor.

Según costes: El objetivo de los modelos de negocio con relación a los costes es reducir gastos en la mayor posibilidad. Este enfoque tiene la finalidad de que la estructura de costes sea lo más baja posible, con propuestas de valor de bajo precio, el óptimo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.41).

Según valor: Para algunas empresas los costes de un modelo de negocio no son considerados una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.41).

### **Articulación Comercial:**

La definición que se puede dar a articulación comercial es al equilibrio entre oferta o microempresas y demanda o empresas medianas, grandes, estatales y mercados globales. Estas actividades pueden ser llevadas a cabo ya sea por un intermediario, bróker o gestor de negocios. Y una barrera para que este intermediario pueda ejecutar sus objetivos es tener que lidiar con la informalidad de las microempresas, entendiendo que informalidad es relacionada a bajos estándares de calidad e inestabilidad económica-financiera.

### **Marco Conceptual**

#### **Café:**

Las plantas de café tienen su origen desde el nivel del mar a altitudes de alrededor de 1800 metros. Los granos de café son las semillas de las cerezas que crecen en esta planta. Elegir las cerezas es un trabajo de campo

muy duro ya que las cerezas de café maduran en diferentes momentos y tienen que ser recogidas a mano.

### **Café de Villa Rica:**

Villa Rica conforma uno de los 8 distritos de la provincia de Oxapampa en la región Pasco, se extiende sobre las estribaciones orientales de la Cordillera de los Andes, entre la Cordillera Oriental y el Llano Amazónico. La ubicación de la zona hace resaltar el suave amargor del cultivo en esta región, la cual ganó 13 preseas en el Concurso Internacional de Cafés Tostados al Origen, organizado en Francia.

Cuenta con un laboratorio de calidad en la municipalidad de Villa Rica”, indica Andrea Flores, presidenta de la Cámara de Turismo. “Realizamos una cata muy estricta para valorar los mejores cafés. Son calificados en base a 100 puntos. Se evalúa la acidez, fragancia, cuerpo y dulzor.

### **Café Ucumari:**

Es una mezcla de café Arábica preparado para el deleite y el paladar de los clientes más exigentes. Producido en Villa Rica en los altos bosques del oconal entre 1500 y 1670 m.s.n.m que le brindan condiciones favorables que ayude a la producción de una café original.

El café de Villa Rica cuenta con la quina denominación de origen peruano otorgado por el Indecopi como DENOMINACIÓN DE ORIGEN CAFÉ VILLA RICA.

Cultivado y producido de manera tradicional dentro de la reserva de Biósfera Oxapampa Ashanika Yanesha, departamento de Pasco. Este reconocimiento mundial fue dado por la UNESCO en el año 2010. En esta reserva vive el oso de anteojos, conocido también como ucu o ucumari (en quechua), nombre que da origen a este producto.

## **Problema general**

¿De qué manera permitirá un modelo de negocio de café Ucumari la articulación comercial al mercado Alemán de los pequeños productores cafetaleros del valle de Villa Rica, PASCO, 2018?

## **Problemas específicos**

- ¿Cuál es la propuesta de valor para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018?
- ¿Cuáles son los canales para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018?
- ¿Cuáles son las relaciones con los clientes para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018?
- ¿Cuáles son las fuentes de ingreso para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018?
- ¿Cuáles son los recursos clave para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018?
- ¿Cuáles son las actividades clave para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018?
- ¿Cuáles son las asociaciones clave para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018?

- ¿Cómo es la estructura de costes para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018?
- ¿Cómo es la demanda de café en el mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018?

### **Justificación e importancia**

Esta investigación será de mucha ayuda puesto que a través de un modelo de negocio se buscará brindarle al productor cafetalero del Valle de Villa Rica una herramienta útil para lograr su calidad de vida mejore y aumente los beneficios que hasta ahora han sido esquivos en el proceso comercial.

### **Hipótesis**

Diseñar un modelo de negocio para Café Ucumari permitirá la articulación en el mercado internacional de los pequeños productores cafetaleros del valle de Villa Rica, PASCO.

### **Objetivo General:**

Diseñar un modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

### **Objetivos Específicos:**

**OE.1:** Determinar la propuesta de valor para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**OE.2:** Identificar el segmento del cliente para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**OE.3:** Determinar las relaciones con los clientes para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**OE.4:** Determinar los canales de distribución para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**OE.5:** Determinar los recursos clave para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**OE.6:** Determinar las actividades para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**OE.7:** Determinar las fuentes de ingreso para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**OE.8:** Determinar las asociaciones clave para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**OE.9:** Determinar la estructura de costes para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**OE.10:** Determinar la demanda de café en el mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es aplicado, debido a que se adaptará las bases teóricas de Negocios Internacionales y la metodología de la investigación para solucionar la realidad problemática de los productores de Villa Rica. Pasco.

De relación Cuantitativa, la presente investigación describirá y analizará las variables en estudio, generando así un aporte científico en nuestra realidad.

“El enfoque cuantitativo hace uso de la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de establecer pautas de comportamiento” (Hernández, 2014, p.4).

De tipo Descriptivo, porque se va a realizar un análisis situacional actual de los productores del valle de villa rica para luego buscar solución de problemas de la realidad utilizando un modelo de negocio.

Representación:



Dónde:

**M:** representa la muestra que se utilizará para el estudio.

**O:** representa las mediciones de la variable de interés.

Asimismo, el estudio es de corte Transversal, puesto que su ejecución será en un lapso de tiempo estimado. “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 2014, p.154).

### **3.2. Identificación de variables**

**Variable independiente:** Modelo de Negocio.

**Variable dependiente:** Articulación al mercado internacional

### 3.3. Matriz de Operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala
VI. Modelo de negocio	Osterwalder, Pigneur y Tucci citados en Ricart (2009) exponen variadas definiciones y terminan aportando una respecto al modelo Canvas, dichos autores llegan a la conclusión: “el modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que hace posible expresar la lógica de negocio de una organización en particular. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios	Segmento	Se utilizará la encuesta, contando con un cuestionario utilizado de instrumento para recolectar la información solicitada y así lograr los	Segmento de clientes	Nominal
		Propuesta de valor		Diseño	Nominal
				Precio	Nominal
				Calidad	Nominal
		Canales		Canales de comunicación	Nominal
				Canales de distribución	Nominal
				Canales de venta	Nominal
	Asistencia personal	Nominal			

segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que produce un flujo apropiado y sostenible de ingresos” (p.15	Relaciones con los clientes	objetivos de la investigación.	Autoservicio	Nominal
	Fuentes de ingreso		Comunidades	Nominal
	Recursos clave		Precio por kg	Nominal
	Actividades clave		Precio por calidades	Nominal
	Asociaciones clave		Infraestructura	Nominal
	Estructura de costes		Maquinaria y equipamiento	Nominal
			Personal	Nominal
			Capacidad financiera	Nominal
			Producción	Nominal
			Solución de problemas	Nominal
	Plataforma / red	Nominal		
	Alianzas estratégicas	Ordinal		
	Según costes	Nominal		

				Según valor	Nominal
VD.				Demanda de café	Nominal
Articulación Comercial al Mercado Internacional	Equilibrio entre oferta o microempresas y demanda o empresas medianas, grandes, estatales y mercados internacionales	Demanda internacional	Se utilizará el Análisis de documentos, para recolectar la información solicitada y así lograr cumplir los objetivos de la investigación.	Requerimientos	Nominal

### 3.4. Población y Muestra

**a) Población:** Todos los productores cafeteros del Valle de Villa Rica, PASCO, que son alrededor de 600 personas.

#### **b) Muestreo**

Hernández (2014) declara que “La muestra corresponde subgrupo de la población o universo. Su uso se debe por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de muestreo y de análisis, requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros” (p.171).

Tipo de muestreo: Probabilístico

n: Tamaño de muestra buscado

N: Tamaño de la población: 55478

Nivel de confianza: 95%

Z: Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza: 1,96

e: Error de estimación máximo aceptado: 5%

p: Probabilidad de que ocurra el evento estudiado: 50%

q: Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado: 50%

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

n: 234 personas a encuestar.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Para poder lograr cada uno de los objetivos específicos se procederá a emplear las siguientes técnicas e instrumentos:

#### **a) Encuesta.**

Se aplicó un cuestionario como instrumento para recolectar datos. (Anexo N°1). Dirigido a los pequeños productores de Villa Rica- PASCO para conocer el estado del mismo y los problemas con lo que cuentan en el inicio del proceso de exportación.

#### **b) Análisis de documentos u observaciones de hechos.**

Hace referencia a la observación de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos. [...]. Se compara indicadores económicos de países de la Unión Europea, analizar la relación comercial entre dos naciones, realizar una evaluación de la situación política en un país, antes y después de un suceso crítico, estos ejemplos donde la recolección y análisis de datos secundarios son la base de la investigación. (Hernández y Fernández, 2014, p. 252)

#### **c) Validez**

“La validez, en contexto global, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (Hernández, 2014, p.200). (Revisar ANEXO N° 2)

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

De acuerdo a los estándares de las variables en estudio. Dichos datos recogidos en el presente proyecto de investigación serán analizados con la seriedad que el caso amerita, teniendo en cuenta el uso de tablas y gráficos correspondientes según la naturaleza de los valores así mismo serán tratados con las técnicas estadísticas necesarias.

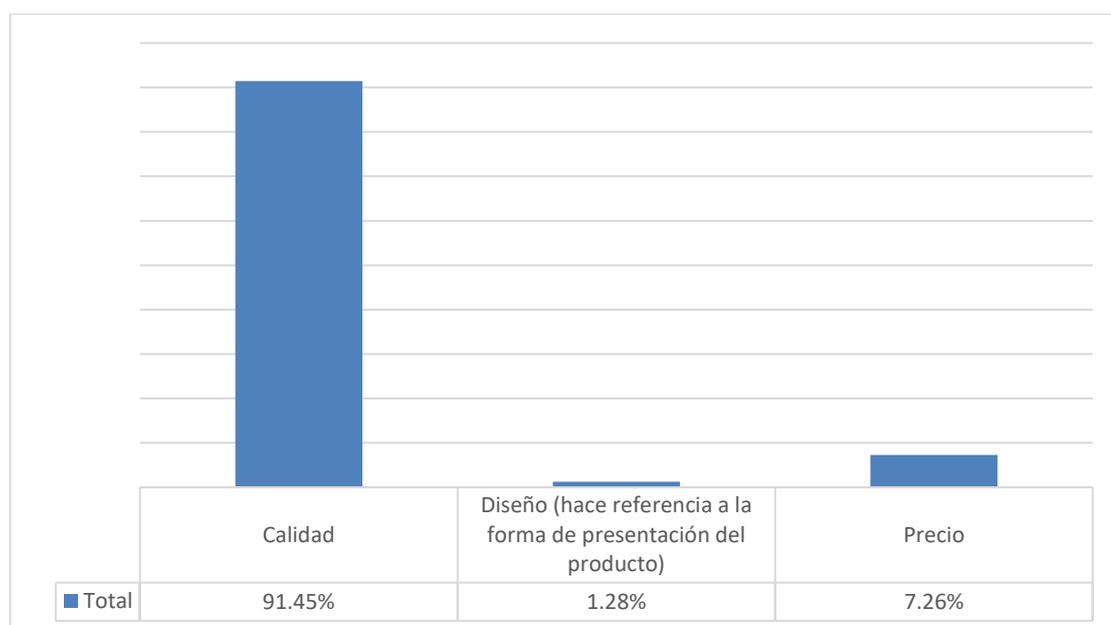
### **3.7. Aspectos éticos**

El actual trabajo de investigación presenta un sustento en principios de la ética, por cuanto se ha estructurado según los lineamientos académicos establecidos por la Universidad Cesar Vallejo - Filial Piura y la Escuela Profesional de Negocios Internacionales y cumpliendo todas las exigencias académicas establecidas para estos fines. Así mismo se indica que se desarrollara con el consentimiento de los involucrados a la investigación como son las empresas exportadoras de palta al mercado norteamericano.

#### IV. RESULTADOS

**OE.1:** Determinar la propuesta de valor para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**Figura 3.1 Propuesta de Valor**

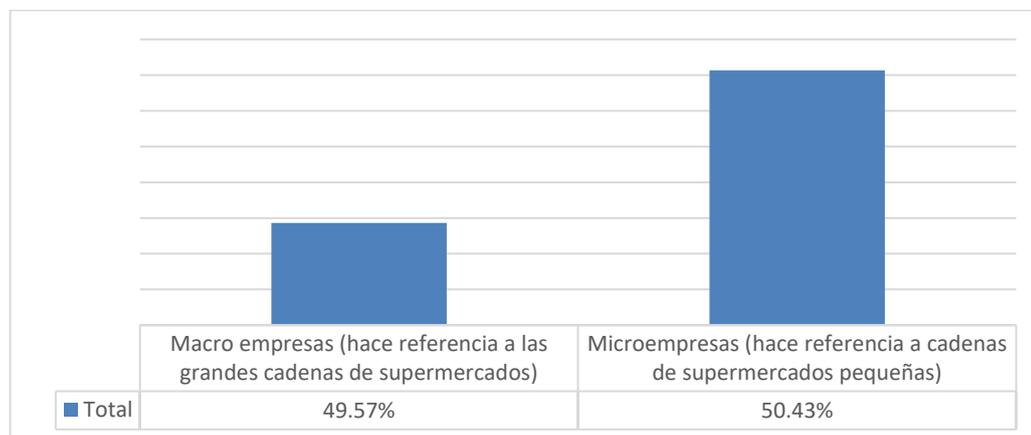


**Fuente: Elaboración propia**

Con el 91.45% de resultado, los productores cafetaleros consideran que para diferenciarse en el mercado de la competencia es de carácter importante desarrollar la calidad del producto. El precio pese a que puede ser relevante al momento de decidir la compra de un consumidor, solo el 7.26% de los productores lo considera como un factor importante, esto explicaría que para los cafetaleros la mayor valoración de un producto de su público objetivo se encuentra influenciada por la Calidad más que por el precio.

**OE.2:** Identificar el segmento del cliente para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**Figura 3.2 Segmentación de Clientes**

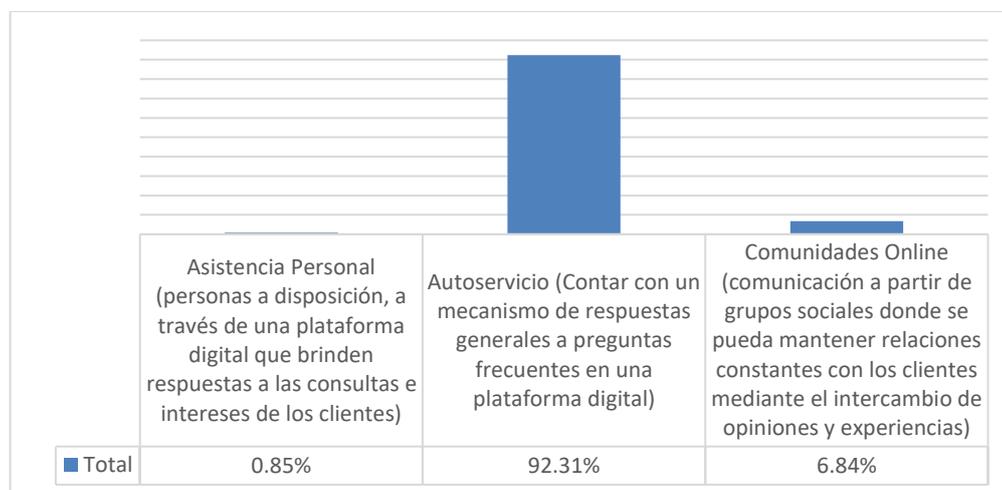


**Fuente:** Elaboración propia

Los productores cafetaleros de Villa Rica con un 50.43% consideran que el principal segmento de clientes son los que pertenecen a las Microempresas; siendo los segundos importantes con un 49.57% las macroempresas.

**OE.3:** Determinar las relaciones con los clientes para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**Figura 3.3 Relaciones con los clientes**

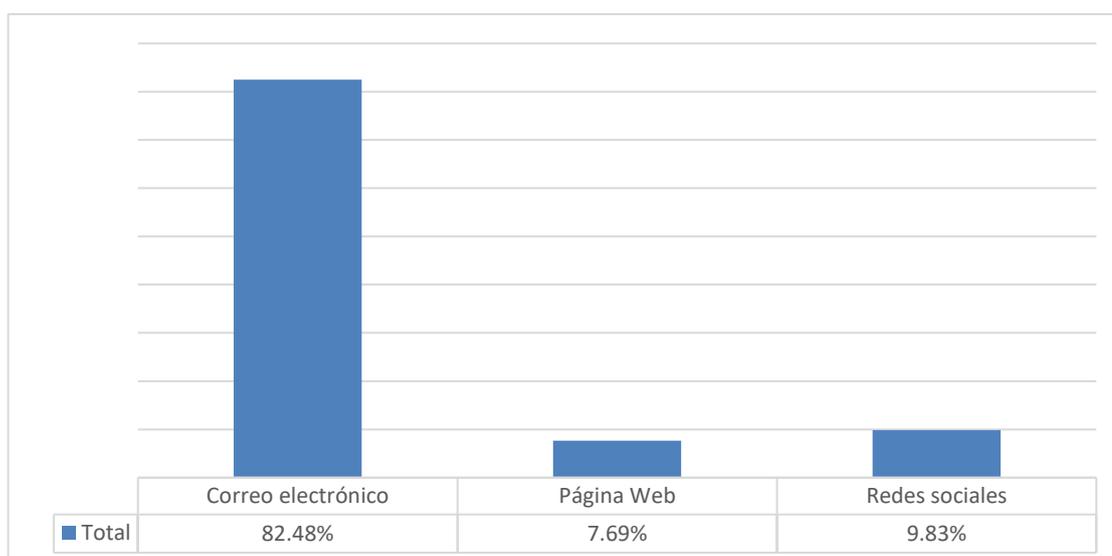


**Fuente: Elaboración propia**

Los cafetaleros de Villa Rica consideran con un 92.31% que la mejor manera de establecer y mantener las relaciones con sus clientes es a través del autoservicio, la valoración de esta alternativa estaría justificada porque para la cooperativa los clientes se fidelizan a través de las respuestas que puedan darlas por una plataforma digital. En una alternativa con un 6.84% consideran las comunicaciones online y finalmente con un 0.85% la asistencia personal.

**OE.4:** Determinar los canales de distribución para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**Figura 3.4 Canal de Comunicación**

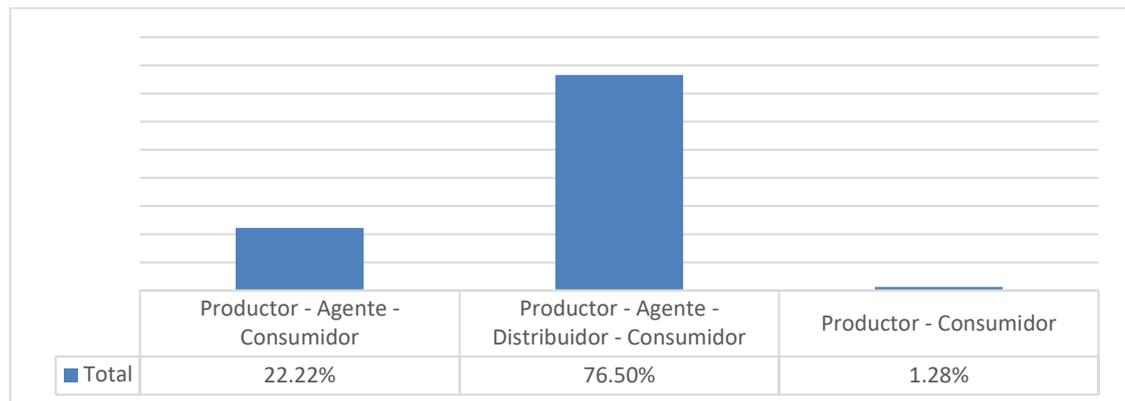


**Fuente: Elaboración propia**

Con un 82.48% de preferencia los cafetaleros de Villa Rica consideran que el canal de comunicación más eficiente que pueden utilizar es el correo electrónico, seguido con un 9.63% en preferencia las redes sociales y un

7.69% la página web. En esta pregunta se puede inferir que los productores cafetaleros pese a que tienen conocimiento de tecnología continúan con preferencias de herramientas web un poco más tradicionales como es el correo electrónico.

**Figura 3.5 Canal de Distribución**

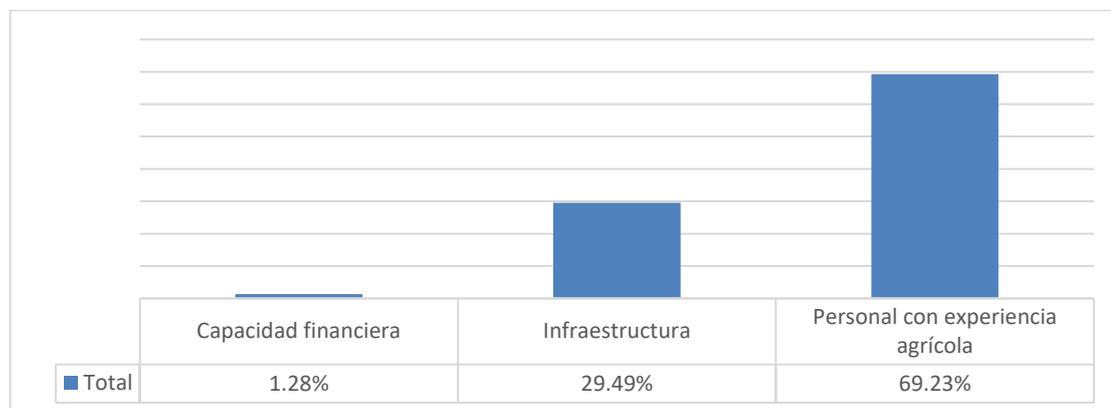


**Fuente: Elaboración propia**

Con un resultado de 76.50% consideran que el canal de distribución más usado por los cafetaleros es el de Productor-Agente-distribuidor-consumidor, seguido con un 22.22% el de productor-agente-consumidor y finalmente con un 1.28% el de productor-consumidor. Con esto resultados se concluye que los productores cafetaleros utilizan un canal largo, puesto que consideran que cada parte debe ser desarrollada por un especialista en su actividad, pero no siendo siempre beneficioso debido a los precios bajos por los cuales sus producto es pagado, pero siendo necesario debido a la falta de contactos para poder integrarse a un mercado significativo o a un mercado internacional. Por su parte ellos prefieren preocuparse exclusivamente por la calidad del café, siendo una de sus mayores virtudes y fortalezas.

**OE.5:** Determinar los recursos clave para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**Figura 3.6 Recurso Clave**

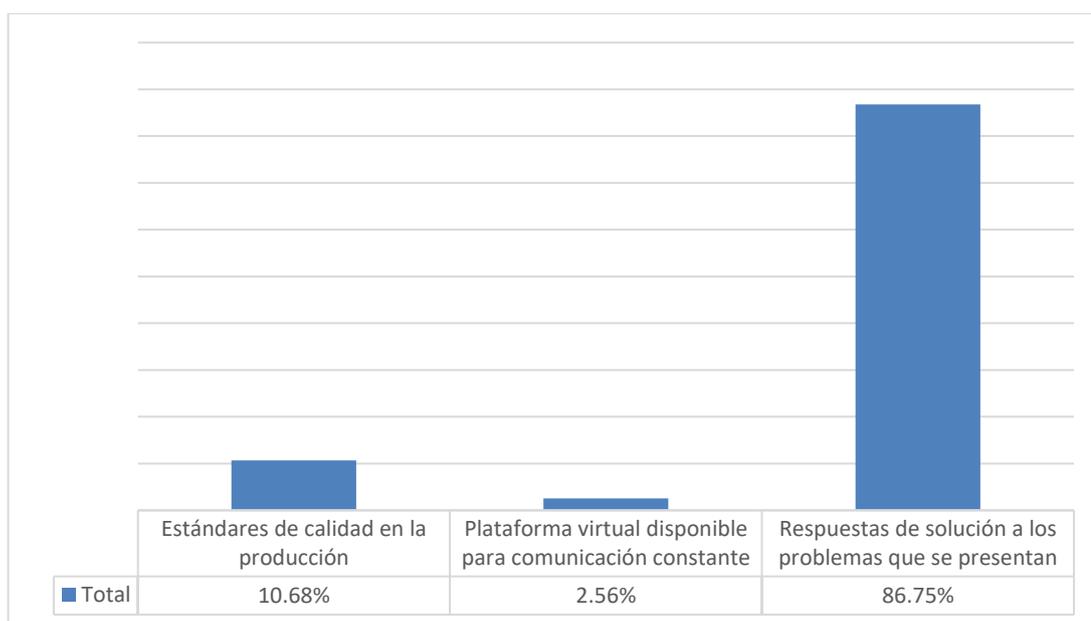


**Fuente: Elaboración Propia**

El principal recurso para poder fidelizar a sus clientes para los productores de Villa Rica con una ponderación del 69.23% consideran que es el tener personal con experiencia, para esta cooperativa la mejor experiencia que pueden tener sus clientes es ser atendido por personal que cuente con la capacidad de poder brindarle el trato y la información que necesite, debido a que el cultivo de café es un estilo de vida dejado por los ancestros mucho tiempo atrás. Se considera por ello que atributos como infraestructura y capacidad financiera son importantes pero a su vez son inalcanzables para ellos debido a su bajo poder adquisitivo y con los problemas de precio y falta de apoyo, es algo que no ven en práctica como un futuro próximo dándoles una ponderación de 29.49% y 1.28% respectivamente.

**OE.6:** Determinar las actividades clave para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**Figura 3.7 Actividad Clave**

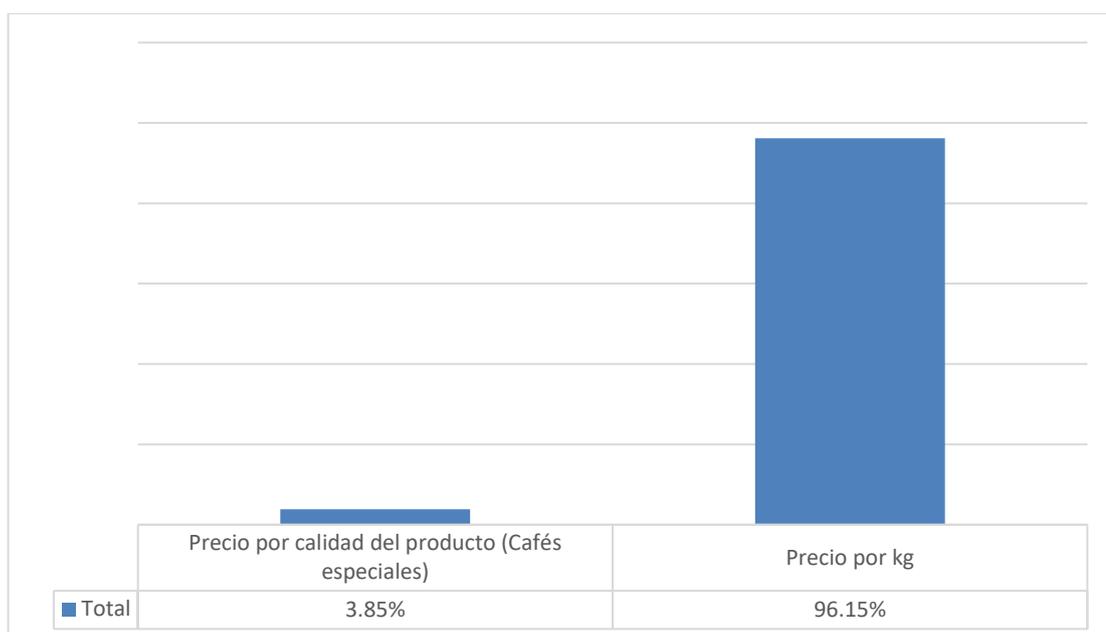


**Fuente: Elaboración propia**

Los productores de Villa Rica consideran que la actividad clave que pueden desarrollar para atender a sus consumidores es el poder darles respuesta de solución a los problemas que puedan presentarse con el producto es por ello por lo que a este criterio le dan una ponderación del 86.75%, seguidos de los estándares de calidad producción con un 10.68% y la plataforma virtual con 2.56%.

**OE.7:** Determinar las fuentes de ingreso para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**Figura 3.8 Fuente de Ingresos**

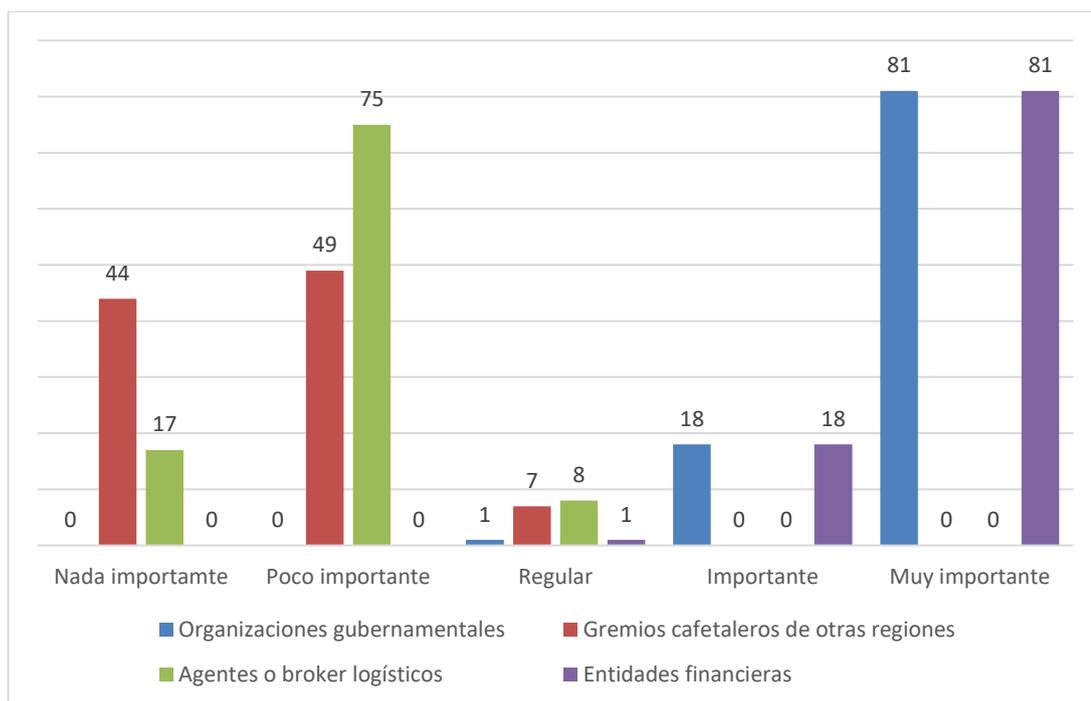


**Fuente: Elaboración propia**

Para los productores cafetaleros de Villa Rica con una preferencia de 95.15%, la mayor fuente de ingresos estaría orientada en la producción de cafés cuyos insumos no están condicionados para la elaboración de café gourmet o Premium (café especial), pues estos son los que requieren mayor inversión, si bien es cierto el margen de ganancia es mucho más elevado, el problema es el mismo, la falta de financiamiento. Es por ello que solo tiene un 3.5% de consideración en cuanto a su rentabilidad; algo que no sucede con los cafés de precio por kg que necesitan menor inversión y por ende es más accesible para los pequeños productores.

**OE.8:** Determinar las asociaciones clave para el modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

**Figura 3.9 Asociaciones clave**



**Fuente: Elaboración propia**

Los cafetaleros de Villa Rica para lograr posicionarse en el mercado de manera competitiva consideran que los socios claves e importantes que deben tener son las entidades financieras y las organizaciones gubernamentales es por ello que le dan una ponderación del 81% a cada uno, con esta respuesta los cafetaleros nos permiten inferir que un factor externo para poder ser líderes en el mercado se encuentra relacionado más con factores de solvencia económica que con los de fabricación del producto es por ello que consideran poco o nada importantes los gremios cafetaleros así como los agentes o bróker logísticos.

**OE.10:** Determinar la demanda de café en el mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica, Pasco, 2018.

El café de Villa Rica presenta una fortaleza debido a que el café es cultivado sin pesticidas ni químicos, de modo ecológico y utilizando técnicas como la bajo la sombra de árboles nativos en la Reserva de Biósfera Mundial Oxapampa-Asháninka- Yanesha (Pasco). Fuente: La República

Se debe destacar que el 90% del café villarricense se exporta a Alemania, Francia, Holanda, Suiza, Bélgica y Estados Unidos, donde es valorado por su fineza, cuerpo, notas florales, dulzor resaltante y aromas variados. Fuente: La República

## V. DISCUSIÓN

En la determinación de la propuesta de valor de la presente investigación, el 91.45% de los encuestados consideran que la mejor forma de establecer esta propuesta es a través de la calidad del producto que puedan obtener, pues el atributo que puede hacer la diferencia en relación con la competencia es precisamente éste; apoyando de esta manera lo dicho por los teóricos Osterwalder & Pigneur (2010), aquellos que afirman “Para los clientes es fundamental eliminar toda clase de riesgo que implica el adquirir productos o servicios. (...). Una garantía que presente un buen servicio logra aminorar en parte el riesgo que asume el comprador (p.25). Por otro lado, se contradice lo expuesto en la investigación de Rojas (2017) quién consideró con un 81% que la principal propuesta de valor que pueden desarrollar es a través de la “comunicación eficaz” mediante llamadas telefónicas pues de esta manera lograrán que los clientes recuerden su marca en vez que la de la competencia.

En la presente investigación en relación al objetivo: “Determinar el segmento del cliente para el modelo de negocio del café Ucumari, en la presente investigación se concluye con una ponderación del 50.43% que la segmentación de preferencia para la empresa Ucumari son las microempresas, una conclusión en la que difiere con Rojas (2017), en su “Modelo de Negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash S.A en la Ciudad de Huaraz”, en relación con la variable segmentación de clientes concluye con una ponderación del 74% que su principal segmentación en relación a clientes es la Compañía Minera Antamina del rubro de las macroempresas.

Ramos (2018), en su trabajo “Uso de Modelo Lean Canvas para la Introducción del producto Hypervsn en Ecuador”, llegó a la conclusión que la mejor manera de realizar relacionarse con sus clientes es mediante las Redes sociales como Facebook, Twitter e internet, en concordancia con la

presente investigación se apoya lo planteado por el autor arriba mencionado dado el 92.31% de cafetaleros de Villa Rica consideran que la mejor manera de mantener y fijar las relaciones con sus clientes es a través del autoservicio, contando con mecanismo de respuestas generales a preguntas frecuentes a través de una plataforma digital. De la misma manera, se avala lo expuesto por Osterwalder & Pigneur (2010) al plantear al Autoservicio como alternativa ya que “En esta clase de vínculo, la organización no lleva una relación directa con los clientes, por lo contrario, se limita a brindar todos los medios posibles para que los clientes puedan servirse ellos mismos” (p.29).

En el cuarto objetivo se buscó establecer los canales óptimos de distribución para los clientes, en este objetivo se encontró como resultado que los productores cafetaleros optan con un 76.5% que el actual canal de distribución es donde participan los productores, agentes, distribuidores y consumidores pues de esta forma su producto podría llegar y fortalecer las relaciones entre la empresa y los consumidores. Ello con el sustento teórico de Osterwalder & Pigneur (2010) quienes refieren a la importancia de los canales y establecen las actividades de los mismos “Brindar conocimiento acerca de los bienes y servicios de una organización; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; así los clientes pueden comprar productos y servicios específicos” (p.26). En vista de ello, refutamos lo expuesto por Ramos (2018), donde se utilizó la siguiente estructura del canal: productores, distribuidores y consumidores. Así también se difiere con Ortiz y Vélez (2015) aquellos que establecieron que el canal de distribución con mayor potencial fue el canal de exportación Indirecto (Mayoristas-Minoristas-Industria).

En tanto al objetivo: Determinar los recursos clave para el modelo de negocio del café Ucumari, se pudo encontrar que los productores de Villa Rica consideran que el principal recurso para poder fidelizar a sus clientes

con una ponderación del 69.23% es el tener personal con experiencia, para esta cooperativa la mejor experiencia que pueden tener sus clientes es ser atendido por personal que cuente con la capacidad de poder brindarle el trato y la información que necesite. Dicho esto, apoyo la definición establecida por los teóricos Osterwalder & Pigneur (2010), quienes afirman que “Todas las organizaciones presentan necesidad de recursos humanos, sin embargo en algunos modelos de negocio el talento humano es más importante que en algunos. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales” (p.35). Caso contrario, se defiende lo dicho por Ortiz y Vélez (2015), quienes en su investigación definen que los recursos claves fueron los materiales físicos de los productos a trabajar.

En relación al sexto objetivo que a su vez es: Determinar las actividades clave para el modelo de negocio del café Ucumari, los resultados mostraron con un 86.75% que dar respuesta de solución a los problemas que puedan presentarse con el producto es la principal actividad clave. Apoyando lo dicho por los autores Osterwalder & Pigneur (2010) afirmando que “Son las actividades más fundamentales que debe realizar una organización para asegurar su éxito” (p.36).

Respecto al objetivo de Determinar las fuentes de ingreso para el modelo de negocio del café Ucumari, los resultados mostraron que para el 96% de productores de Villa Rica, la mayor fuente de ingresos estaría orientada en la producción de cafés de precio por kg que necesitan menor inversión y su margen de ganancia es mayor y cuyos insumos no están condicionados para la elaboración a diferencia de los ingresos del café especial que requiere mayor inversión. De esta manera apoyo lo dicho por Osterwalder & Pigneur (2010) al decir que “Individualmente la fuente de ingresos puede presentar un sistema de fijación de precios variado: lista de precios fijos,

negociaciones, según mercado” (p.30), siendo en este caso por la calidad de productos.

En tanto al objetivo: Determinar las asociaciones clave para el modelo de negocio del café Ucumari, los cafetaleros de Villa Rica consideran que para poder lograr un óptimo posicionamiento en el mercado los socios claves e importantes que deben tener son las entidades financieras y las organizaciones gubernamentales es por ello que le dan una ponderación del 81% a cada uno. Apoyando así a los teóricos Osterwalder & Pigneur (2010), quienes afirman que “Las organizaciones forman alianzas por variadas circunstancias y estas asociaciones son cada vez fundamentales para muchos modelos de negocio. Las organizaciones crean alianzas para mejorar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (p.39). De la misma manera, se apoya lo expuesto en la investigación de Del Toro (2013), quién expuso que el modelo de negocios una vez puesto en marcha pretende obtener reconocimiento nacional y gubernamental, lo que incentive a las empresas a comercializar sus productos en otros mercados.

## VI. CONCLUSIONES

Conclusiones específicas:

Se concluye que los productores cafetaleros consideran la calidad del producto como propuesta de valor para el modelo de negocio de la presente investigación.

Se concluyó que el segmento de cliente para el modelo de negocio propuesto son las microempresas del mercado alemán.

Se llegó a la conclusión que la mejor manera de establecer y mantener las relaciones con sus clientes es a través del autoservicio, puesto que los clientes se fidelizan a través de las respuestas que puedan darlas por una plataforma digital.

Se concluye también que el correo electrónico actuaría como el canal de comunicación con más efectividad en el modelo propuesto, del mismo modo el canal de distribución más usado por los cafetaleros es el de Productor-Agente-distribuidor-consumidor.

Del mismo modo, se llega a la conclusión que los recursos clave para el modelo de negocio a proponer es el tener personal con experiencia, considerando los atributos como infraestructura y capacidad financiera con un menor grado de importancia.

Se concluye que las actividades clave para el modelo de negocio propuesto son: poder darles respuesta de solución a los problemas que puedan presentarse con el producto, seguidamente los estándares de calidad con los que debe contar el producto y una plataforma virtual para su exposición.

Por otro lado, se concluyó que las fuentes de ingreso para el modelo de negocios propuesto serán de 2 maneras, ingresos por venta a precios dependientes de la calidad del producto y precio de venta por kilo en base a la tendencia del mercado sin ningún otro factor determinante.

Se concluyó que las entidades financieras y las organizaciones gubernamentales son los socios claves e importantes para poder establecer un buen posicionamiento en el mercado.

Conclusión general:

### Modelo de Negocio Canvas

<b>Socios clave</b>  ✓ Entidades financieras. ✓ Organizaciones gubernamentales.	<b>Actividades clave</b>  ✓ Respuestas que solucione los conflictos que se puedan presentar. ✓ Estándares de calidad en la producción.	<b>Propuesta de valor</b>  ✓ Calidad del producto. ✓ Precio del producto con un nivel competitivo.	<b>Relaciones con el cliente</b>  ✓ Autoservicio (Contar con un mecanismo de respuestas generales a preguntas frecuentes en una plataforma digital).	<b>Segmento de cliente</b>  ✓ Microempresas del mercado alemán.
	<b>Recursos clave</b>  ✓ Personal con experiencia agrícola. ✓ Infraestructura.		<b>Canales de distribución</b>  ✓ Correo electrónico. ✓ Redes sociales. ✓ Productor-Agente-Distribuidor-Consumidor.	
<b>Estructura de costes</b>  ✓ Costos fijos: Remuneración al personal. ✓ Costos variables: Mantenimiento de unidades.			<b>Fuentes de ingreso</b>  ✓ Precio de café por kilo (Según estándares y tendencias del mercado). ✓ Precio por calidad del producto (Cafés especiales).	

## **VII. RECOMENDACIONES**

A los productores cafetaleros de villa Rica, se hace la recomendación de considerar la propuesta del modelo de negocios Canvas, para que mediante esta manera se pueda optimizar las ventajas que podrían alcanzarse mediante su uso, aplicación y conocimiento.

A los productores cafetales, se recomienda analizar el modelo de negocios propuesto, ayudando a generar valor en los módulos que componen dicho modelo de negocios y a las personas que ejecutan los mismos.

Se recomienda llevar estudios posteriores teniendo de punto de partida la presente investigación del Modelo de Negocios Canvas, estudios como un plan de exportación con un enfoque a mayor profundidad.

## REFERENCIAS

- Ramos, K. (2018). Uso del modelo Lean Canvas para la introducción del producto Hypervsn en Ecuador (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Ortiz, J. y Vélez, J. (2015). Modelo de negocio para exportación de adhesivos y barnices a Centroamérica: Costa Rica, Guatemala y Panamá (tesis de pregrado). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Rojas, B. (2017). Modelo de negocios Canvas para la empresa Multisectorial de AYASH S.A. en la ciudad de Huaraz - 2017 (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Huaraz, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelo de negocios. España: Grafos Arte sobre Papel.
- Hernández, S. (2013). Metodología de la Investigación (5ta ed.). Estado de México, México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- La República. (2017). Expo Café Villa Rica presenta lo mejor del café en el Centro de Lima. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1078667-expo-cafe-villa-rica-presenta-lo-mejor-del-cafe-en-el-centro-de-lima>
- Del Toro (2013) Investigando Modelo de negocio para la creación de una empresa comercializadora

Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>

Extremadura. (2017). Guía didáctica: Modelo Canvas. Recuperado de

[http://culturaemprededora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica\\_Modelo-Canvas.pdf](http://culturaemprededora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas.pdf)

Megia, J. (2012). LEAN CANVAS, UN LIENZO DE MODELOS DE NEGOCIO PARA STARTUPS. Recuperado de

<https://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

## ANEXO

### Anexo N° 1: Cuestionario

# Modelo de Negocio - Café Ucumari

Buenos días / tardes / noches. Mi nombre es (mencionar nombre) y soy estudiante de la Universidad César Vallejo. Estamos realizando una investigación que tiene como propósito diseñar un modelo de negocio del café Ucumari para la articulación comercial al mercado alemán. Es muy importante para nosotros contar con su valiosa opinión. La encuesta dura aproximadamente 10 minutos. Muchas gracias

#### SECCIÓN I: DATOS DE CONTROL

C1. Edad  C2. Género Masculino  Femenino  C3. Ocupación

#### SECCIÓN II: MODELO DE NEGOCIO

1- ¿Considera importante el diseño de un modelo de negocio para la articulación comercial al mercado alemán de pequeños productores cafetaleros de Villa Rica ?

- Nada importante  
 Poco importante  
 Regular  
 Importante  
 Muy importante

2- ¿Cuál es el principal segmento de clientes en los que deberían focalizar su atención los productores cafetaleros de Villa Rica?

- Personas naturales  
 Microempresas (hace referencia a cadenas de supermercados pequeñas)  
 Macro empresas (hace referencia a las grandes cadenas de supermercados)

3- ¿Cuál es el canal de comunicación que deberían utilizar los productores cafetaleros de Villa Rica para interrelacionarse con sus clientes?

- Medios de comunicación tradicionales (Tv, Radio, Periódicos)  
 Redes sociales  
 Página Web  
 Correo electrónico

4- ¿Cuál es el canal de distribución que actualmente utilizan los productores cafetaleros de Villa Rica para interrelacionarse con sus clientes?

- Productor - Consumidor  
 Productor - Agente - Consumidor  
 Productor - Agente - Distribuidor - Consumidor

5- ¿Cuál de las siguientes alternativas considera usted como la principal propuesta de valor, que los productores cafetaleros de Villa Rica deberían desarrollar para así diferenciarse de la competencia?

- Diseño (hace referencia a la forma de presentación del producto)  
 Precio  
 Calidad

6- ¿De qué forma los productores cafetaleros de Villa Rica deberían mantener relaciones con sus clientes?

- Asistencia Personal (personas a disposición, a través de una plataforma digital que brinden respuestas a las consultas e intereses de los clientes)  
 Autoservicio (Contar con un mecanismo de respuestas generales a preguntas frecuentes en una plataforma digital)  
 Comunidades Online (comunicación a partir de grupos sociales donde se pueda mantener relaciones constantes con los clientes mediante el intercambio de opiniones y experiencias)

7- ¿Cuál es la principal fuente de ingreso de los productores cafetaleros de Villa Rica en cuanto a rentabilidad?

- Precio por kg  
 Precio por calidad del producto (Cafés especiales)

8- ¿Cuál considera que es el recurso clave que disponen los productores cafetaleros de Villa Rica para brindar el servicio oportuno a sus clientes?

- Infraestructura  
 Maquinaria y equipamiento  
 Personal con experiencia agrícola  
 Capacidad financiera

9- ¿Cuál es la actividad clave para que los productores cafetaleros de Villa Rica logren atender las necesidades del cliente?

- Estándares de calidad en la producción  
 Respuestas de solución a los problemas que se pueden presentar  
 Plataforma virtual disponible para comunicación constante

10- ¿Qué nivel de importancia le daría a los siguientes socios clave para establecer un adecuado posicionamiento en el mercado?

	Nada importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy importante
Organizaciones gubernamentales	<input type="radio"/>				
Gremios cafetaleros de otras regiones	<input type="radio"/>				
Agentes o broker logísticos	<input type="radio"/>				
Entidades financieras	<input type="radio"/>				