


**Artículo Original / Original Article**

# Propuesta de modelo gerencial para la exportación de café natural en las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas, Perú

## Proposal for a management model for the export of natural coffee in the native communities of the jurisdiction of Lamas, Peru

Ángel Cárdenas-García<sup>1\*</sup>; Juan Carlos García-Castro<sup>1</sup>; Wilson Torres-Delgado<sup>1</sup>; Mariano Chávez-Bazán<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú

### RESUMEN

Propusimos diseñar un prototipo gerencial para potenciar la exportación de café natural de las comunidades nativas de Lamas en San Martín. Realizamos un estudio descriptivo-proyectivo, no experimental y transversal, y abarcamos 14 asociaciones productoras y expertos en exportación; aplicamos encuestas y entrevistas con cuestionarios y guías. Los resultados revelaron que las certificaciones para la exportación del café se dividieron equitativamente en niveles medio y bajo (50% cada uno); detectamos que la eficiencia económica de los productores tuvo un 42,9% en nivel medio y un 57,1% en nivel bajo, mientras que la intervención gubernamental se situó en un 57,1% de nivel medio y un 42,9% de nivel bajo. Concluimos identificando que las certificaciones aportaron beneficios en términos de preservación y apoyo gubernamental, no se reflejaron en un aumento económico para los caficultores; y como respuesta, presentamos un modelo gerencial segmentado, con el cual evaluamos a los productores y definimos la mejor estrategia de exportación al mercado internacional.

**Palabras clave:** certificaciones; eficiencia económica; intervención gubernamental

### ABSTRACT

We proposed designing a managerial prototype to enhance the export of natural coffee from the native communities of Lamas in San Martín. We conducted a descriptive-projective, non-experimental, and cross-sectional study, encompassing 14 producer associations and export experts; we implemented surveys and interviews using questionnaires and guides. The results showed that the certifications for coffee export were evenly split between medium and low levels (50% each). We found that the economic efficiency of the producers was 42.9% at a medium level and 57.1% at a low level, while government intervention stood at 57.1% medium level and 42.9% low level. We concluded that, although certifications provided benefits in terms of preservation and government support, they did not translate into an economic boost for the coffee growers. In response, we introduced a segmented managerial model, with which we assessed the producers and determined the best export strategy for the international market.

**Keywords:** certifications; economic efficiency; government intervention

**Cómo citar / Citation:** Cárdenas-García, Á., García-Castro, J. C., Torres-Delgado, W. & Chávez-Bazán, M. (2023). Propuesta de modelo gerencial para la exportación de café natural en las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas, Perú. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 2(2), e43. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v2i2.43>

**Recibido:** 23/08/2023

**Aceptado:** 28/09/2023

**Publicado:** 10/10/2023

\* Ángel Cárdenas-García – [acardenasg@unsm.edu.pe](mailto:acardenasg@unsm.edu.pe) (autor de correspondencia)



Los autores. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

## 1. INTRODUCCIÓN

En un mundo caracterizado por la globalización acelerada y constantes avances tecnológicos, el comercio exterior ha experimentado profundas transformaciones (Kyove et al., 2021). Estos cambios resaltan la necesidad de adaptabilidad y resiliencia, haciendo indispensable no solo comprender los aspectos técnicos y logísticos, sino también entender las sutilezas culturales y socioeconómicas de los mercados objetivo (Steenkamp, 2019). En esta ola de evolución, productos como el café, valorado mundialmente, han notado tendencias hacia lo orgánico, sostenible y de origen específico, reflejando la demanda creciente por productos éticos y de alta calidad (Barreto Peixoto et al., 2023).

Asimismo, este entorno dinámico ha revitalizado el interés hacia productos que, además de cumplir con estándares de calidad, portan una historia y valores arraigados (Rua & Santos, 2022). Las comunidades productoras emergen como protagonistas esenciales en este escenario, siendo símbolos de autenticidad y compromiso (Canavesi & Minelli, 2022). Es imperativo, entonces, que se diseñen estrategias de marketing que destaquen el valor intrínseco y tradicional de estos productos, garantizando que los consumidores estén bien informados y que los productores sean justamente reconocidos y compensados (Reinartz et al., 2019).

Entonces, países como Perú reflejan esta tendencia global, influenciados notablemente por el auge del comercio exterior. En un panorama lleno de variaciones y retos, especialmente para las empresas originarias de comunidades nativas como cooperativas o PYMES, surge la necesidad de innovar y ofrecer propuestas diferenciadoras ante un mercado exigente (Gallardo-Vázquez et al., 2019). Este vertiginoso ritmo de cambios en la economía global ejerce presión sobre las empresas para optimizar su estructura administrativa y alienta a las personas a una capacitación continua, anticipándose a un mundo empresarial en constante transformación (Naradda Gamage et al., 2020). Dada esta dinámica, se vuelve esencial adoptar enfoques holísticos y adaptativos, identificando y satisfaciendo las necesidades del consumidor. Por ende, el diseño y la implementación de estrategias eficientes se han convertido en el eje central para los negocios nativos, sobre todo cuando estas entidades operan a una escala más reducida (Sharma et al., 2021).

A pesar de las múltiples adversidades surgidas a raíz de la pandemia del COVID-19, la región de San Martín se destacó no solo por su resistencia sino también por su notable avance en la producción de café. Durante el primer semestre de 2020, este enclave geográfico se consolidó como el líder en producción cafetalera del Perú (Vargas Barrera, 2020). Las cifras de San Martín no solo reflejan números; son testimonio de su notable aporte al Producto Bruto Interno agrícola del país, posicionándose como un pilar en la economía nacional (INEI, 2019). En esta línea, instituciones como Agroideas han desempeñado un papel activo, colaborando estrechamente con la región para robustecer la producción y mejorar el bienestar de miles de agricultores, reconociendo y apoyando la importancia del sector agrario en el desarrollo regional.

Por otro lado, en Lamas, el fructífero enlace entre productores agrarios y empresas exportadoras ha alumbrado resultados positivos y prometedores. No obstante, el dinámico panorama actual exige una renovación y fortalecimiento del modelo gerencial enfocado en la exportación de café natural, poniendo un énfasis especial en las comunidades nativas de la zona. Es imperativo adaptarse y estar preparados para los desafíos contemporáneos. Ante el prometedor horizonte del café en Lamas, este

trabajo aspira a concebir un prototipo gerencial que respalde con vigor la exportación del café. El norte de esta investigación es esbozar un instrumento que oriente de forma estratégica a las comunidades nativas de Lamas, reforzando su presencia en el mercado y sentando las bases para un futuro sostenible y en expansión.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Ubicación Geográfica y Contexto Político**

Realizamos nuestra investigación en la región de San Martín, específicamente en la junta de productores agrarios de Alto Lahuarpiá, que se encuentra en Alonso de Alvarado, Lamas.

### **Enfoque y Alcance del Estudio**

Adoptamos un enfoque cuantitativo, y nuestro estudio se clasificó como aplicado y de nivel descriptivo-proyectivo. Realizamos un diagnóstico descriptivo de la situación anterior de la gestión de exportación de café natural en Lamas y, posteriormente, analizamos y propusimos soluciones para enfrentar los desafíos identificados.

### **Población y Muestra**

La población que estudiamos consistió en 14 asociaciones de productores de comunidades nativas de Lamas, además de 5 especialistas en exportación de café natural y 5 líderes productores y representantes de dichas asociaciones. Debido al método de toma de decisiones comunal de estas comunidades, donde las decisiones se toman colectivamente, optamos por una muestra no probabilística por conveniencia, enfocándonos en el Apu (líder de la comunidad) de cada asociación.

### **Diseño y Procedimientos Metodológicos**

Nuestro estudio adoptó un diseño no experimental y transversal. Implementamos encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas como principales técnicas de recolección de datos. El cuestionario "Propuesta de modelo gerencial" abarcó 19 ítems categorizados en cuatro dimensiones, con una escala de medición tipo Likert.

Para obtener datos más cualitativos, empleamos guías de entrevista semiestructurada. Estas entrevistas se dirigieron a especialistas en exportación de café y representantes de asociaciones cafetaleras, enfocándose en áreas como certificaciones, intervención gubernamental y prácticas sanitarias en la exportación.

En cuanto a la validación de instrumentos, seguimos un proceso riguroso. Llevamos a cabo un Juicio de Expertos con 5 especialistas en investigación científica para validar los instrumentos. Además, obtuvimos un Alfa de Cronbach (0,911) el cual acredita la confiabilidad de los instrumentos, asegurando un 95% de confianza en los resultados.

### **Análisis de Datos**

Los datos recopilados se procesaron mediante estadística descriptiva, utilizando medidas de tendencia central y software estadístico IBM SPSS versión 25. Posteriormente, las entrevistas se analizaron mediante cuadros comparativos para extraer conclusiones y recomendaciones

pertinentes. Nuestra investigación se desarrolló en dos etapas principales: una fase descriptiva inicial seguida de entrevistas en profundidad y análisis.

### 3. RESULTADOS

#### Importancia de las certificaciones en las exportaciones de café natural en los productores de las comunidades nativas de Lamas

**Tabla 1.** *Certificaciones en las exportaciones de café natural*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>
<b>Válido</b>	<b>Bajo</b>	7	50,0%	50,0%
	<b>Regular</b>	7	50,0%	50,0%
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

La Tabla 1 revela que el 50% de los productores de café natural en las comunidades nativas de Lamas tienen certificaciones consideradas regulares o bajas para exportación. Este dato resalta la problemática existente: muchas asociaciones no poseen certificaciones que avalen su conocimiento en procesos exportadores esenciales. Esta carencia dificulta la garantía de origen del café, limita sus oportunidades en el mercado internacional y restringe su acceso a preferencias arancelarias. Además, se cuestiona la adherencia a normas de producción orgánica, esenciales para la competitividad y reconocimiento internacional.

#### Características económicas productivas de los productores de café natural de las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas

**Tabla 2.** *Características económicas productivas de los productores de café natural*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>
<b>Válido</b>	<b>Bajo</b>	8	57,1%	57,1%
	<b>Regular</b>	6	42,9%	42,9%
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

La Tabla 2 evidencia que la mayoría de los productores de café natural en las comunidades nativas de Lamas presentan características económicas productivas bajas (57,1%) o regulares (42,9%). Esta situación refleja una economía de baja competitividad, con ingresos por la comercialización del café que no alcanzan las expectativas proyectadas. La producción anual de café en Lamas disminuye continuamente, impactando la empleabilidad y sugiriendo deficiencias en recursos y procesos productivos. Además, las etapas de cultivo, procesamiento y comercialización no se gestionan eficientemente, lo que limita la rentabilidad. Esta situación afecta la calidad de vida de los agricultores y resalta la necesidad de que más productores estén formalizados para aprovechar los beneficios estatales.

### Nivel de participación del gobierno mediante programas de apoyo y capacitaciones a los productores de café natural de las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas

**Tabla 3.** Participación del gobierno mediante programas de apoyo y capacitaciones a los productores de café natural

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	8	42,9%	42,9%
	Regular	6	57,1%	57,1%
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

La Tabla 3 destaca que la participación del gobierno peruano en apoyar y capacitar a los productores de café natural en las comunidades nativas de Lamas es predominantemente media (57,1%) y baja (42,9%). Esta situación refleja un compromiso insuficiente en términos de facilitar el registro adecuado de productores y asociaciones en registros públicos y en ofrecer capacitaciones estratégicas e inclusivas. Los programas gubernamentales frecuentemente se concentran en zonas centrales, marginando a productores en áreas más remotas. Las deficiencias en planificación, infraestructura vial y acceso a recursos tecnológicos y humanos limitan la capacidad de los productores para progresar y crecer eficientemente en el mercado.

### Nivel de medidas sanitarias y fitosanitarias en la exportación de café natural de los productores de las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas

**Tabla 4.** Medidas sanitarias y fitosanitarias en la exportación de café natural

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	7	50,0%	50,0%
	Regular	7	50,0%	50,0%
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

La Tabla 4 refleja que los productores de café natural en las comunidades nativas de Lamas perciben las medidas sanitarias y fitosanitarias aplicadas a la exportación como medianamente adecuadas (50%) o insuficientes (50%). Esta percepción apunta a desafíos en la capacidad técnica, económica y operativa de los productores para cumplir con dichas medidas, incrementando su vulnerabilidad ante plagas que impactan la producción y comercialización. A pesar de cierta asistencia técnica y gubernamental, existe una carencia en la implementación de planes de calidad y estrategias regionales para combatir plagas, lo que subraya la necesidad de recursos adicionales para garantizar un café de calidad exportable, beneficiando a productores, consumidores y reforzando la reputación regional.

### Percepción de especialistas en la exportación de café al mercado internacional

Especialistas de la entidad municipal de Lamas, al ser entrevistados sobre la exportación de café natural, destacaron múltiples desafíos enfrentados por pequeños caficultores, tales como bajos precios, escaso poder de negociación, obstáculos para acceder a mercados internacionales y limitaciones crediticias. A pesar de los beneficios percibidos de las certificaciones, en especial desde una perspectiva conservacionista y de apoyo gubernamental, su impacto en mejorar la vida de los productores ha sido limitado, con beneficios inclinándose hacia otros actores de la cadena de valor.

Los especialistas apuntaron que, si bien existen programas gubernamentales para fortalecer la producción y ofrecer financiamiento, estos no se extienden adecuadamente hacia pequeños productores y comunidades nativas de Lamas. Adicionalmente, mientras que tratados comerciales favorecen exportaciones, suelen beneficiar más a grandes empresas. Finalmente, subrayaron la importancia crítica de las medidas sanitarias y fitosanitarias, fundamentadas en ciencia, para asegurar tanto la calidad alimentaria como la protección de la biodiversidad.

### **Percepción de las asociaciones de Café de las Comunidades nativas de Lamas en la exportación de café al mercado internacional**

Representantes de las asociaciones de café de comunidades nativas de Lamas, en entrevistas realizadas, expresaron que el café desempeña un rol crucial en la exportación agrícola del país, con San Martín como región líder en producción y exportación. Indicaron que la mayoría (aproximadamente el 85%) de los caficultores son pequeños, con fincas de entre 1 y 5 hectáreas, y que su nivel tecnológico es generalmente bajo. Aproximadamente el 20% de estos productores se asocia, sobre todo en cooperativas, priorizando la certificación y producción de cafés especiales para exportación. Además, subrayaron que, gracias al apoyo de entidades como SENASA, se contrarresta el impacto de plagas y se atienden demandas del mercado internacional. Por ende, sienten un respaldo moderado del gobierno peruano a través de asistencias técnicas y capacitaciones ofrecidas.

### **Propuesta de modelo gerencial segmentado para fortalecer la exportación de café natural en las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas**

Basándonos en la propuesta de valor de Lezcano Bartra (2021), las estrategias de comercialización para exportación directa de Alvarez Díaz (2018) y los modelos económicos de Gujarati & Porter (2010), se ha diseñado un modelo gerencial segmentado que aborda los desafíos identificados en este estudio, como la falta de poder negociador, procesos sin garantía de calidad y producción sin planificación de costos. El objetivo es potenciar la exportación de café natural en comunidades nativas de Lamas. Este modelo se inspira en las estrategias de exportación del Ministerio de Comercio de Colombia y se integra transversalmente, como se ilustra en la cadena de valor de la Figura 1. Resulta particularmente apto para los productores al considerar la situación actual del mercado y alinearse con tendencias como el café orgánico tostado no descafeinado y las certificaciones SCAA. Además, se respalda en experiencias exitosas de estudios previos en contextos similares.

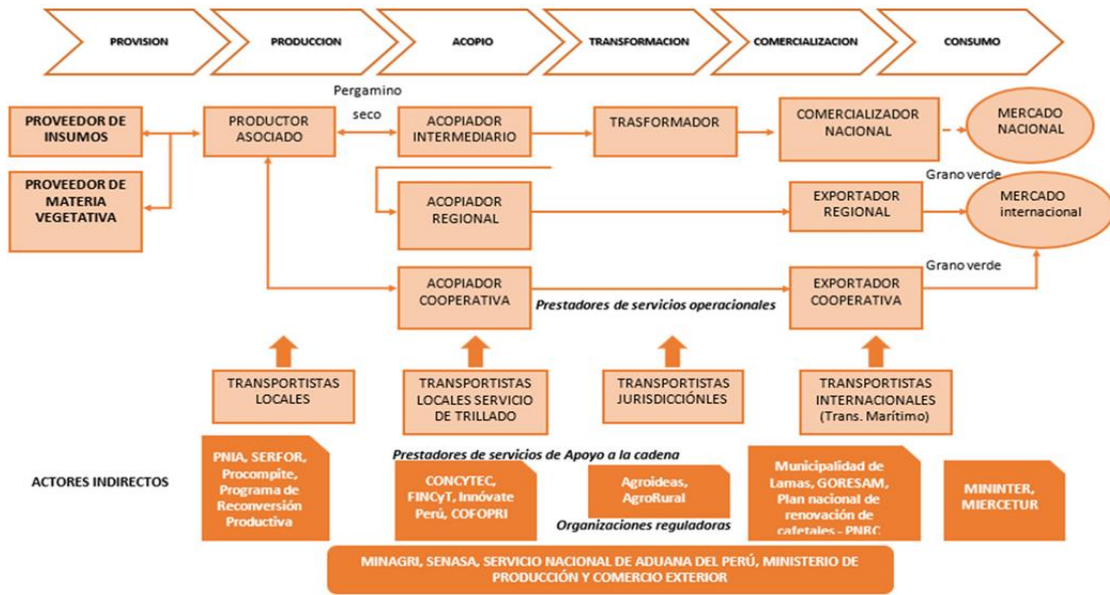


Figura 1. Cadena de valor propuesta

### Diseño del modelo de propuesta de exportación de café dirigido a las comunidades nativas de Lamas

El modelo gerencial segmentado que presentamos en las Figuras 2 y 3 estableció una estrategia de 5 pasos centrada en la segmentación de mercado. Enfocamos en dos áreas clave: la descripción de los primeros 4 pasos esenciales del modelo de exportación basados en una revisión bibliográfica y la conceptualización teórica, seguida por un quinto paso dedicado al marketing mix y la segmentación de mercado. Este modelo contempló: 1) Diagnóstico y aseguramiento de aspectos como la calidad y precio del café; 2) Análisis económico financiero; 3) Determinación del mercado objetivo y estrategias relacionadas con aranceles y regulaciones; 4) Formalización jurídica; y 5) Implementación del marketing mix y participación en ferias nacionales de exportación.

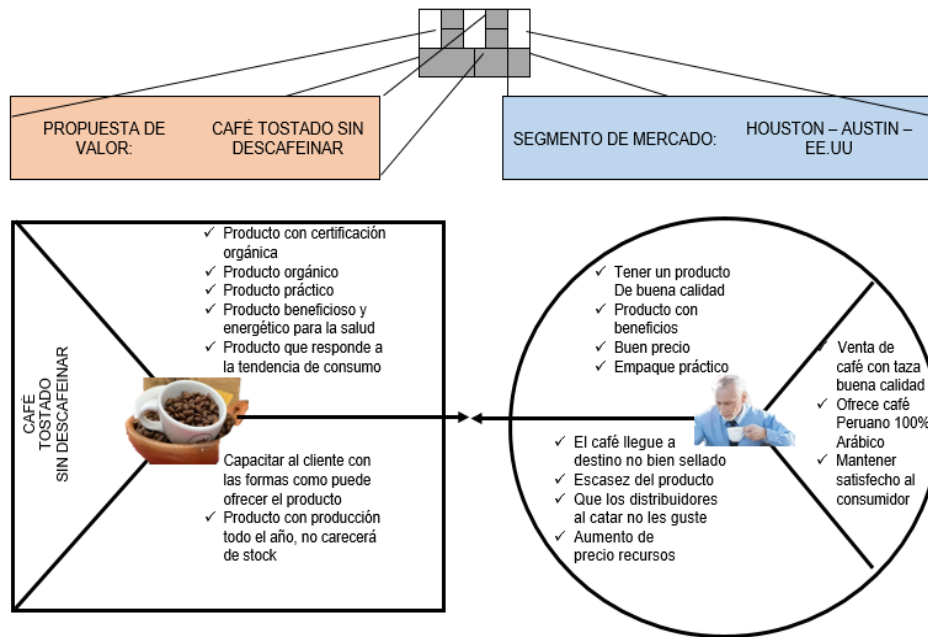
## PROPUESTA DE MODELO GERENCIAL

BASADO EN SEGMENTACIÓN DE MERCADO



Figura 2. Propuesta de modelo gerencial segmentado





**Figura 3.** *Propuesta de Valor*

En este estudio propusimos un diseño para un modelo de exportación de café orientado a las Comunidades Nativas de Lamas. Planteamos una estrategia Técnica-Económica que busca incrementar la producción y productividad del café, abriendo oportunidades de negocio en toda la cadena productiva. Los beneficios se proyectan a corto, mediano y largo plazo, asegurando sostenibilidad para la organización y bienestar para los agricultores y su comunidad. Aunque Perú es un destacado productor y exportador de café, sus productores enfrentan desafíos para acceder y competir en mercados internacionales. El enfoque propuesto brinda asesoramiento técnico-económico, fortaleciendo la cadena de valor y la comercialización del café para su exportación.

## Esquema funcional de un modelo gerencial para la exportación de café orgánico

### I. Análisis de mercado (Diagnóstico y aseguramiento de la calidad)

El análisis de mercado es crucial porque proporciona una comprensión profunda de las demandas y tendencias actuales, esencial para posicionarse de forma adecuada. Se identificaron países con una alta demanda de café natural, ofreciendo un enfoque claro. Además, se analizaron los precios y condiciones de venta, para garantizar una oferta competitiva y alineada con las expectativas del mercado. Es vital también conocer a la competencia y sus estrategias de exportación, para diferenciarse y aportar valor único al mercado.

### II. Logística (Definición de plaza a exportar y estrategias arancelarias)

La adecuada logística es esencial para que el producto llegue a sus destinos internacionales en condiciones óptimas. Se trazó una estrategia de exportación teniendo en cuenta factores cruciales como el costo y las regulaciones de cada país. Se seleccionaron los medios de transporte más adecuados para el café, garantizando que llegue fresco y de alta calidad a los consumidores. Además, la coordinación de trámites aduaneros y sanitarios es imprescindible para evitar retrasos y sanciones.



### **III. Marketing y ventas (Marketing mix y participación en ferias de exportación)**

El marketing y las ventas determinan la percepción del producto por parte del cliente. Se diseñó una estrategia de marketing centrada en el valor del café orgánico, subrayando su calidad y beneficios saludables. La promoción activa en los mercados seleccionados es crucial para aumentar la visibilidad y demanda. Asimismo, establecer canales de distribución eficientes y estratégicos permite un acceso directo al consumidor. La fidelización y el seguimiento constante son esenciales para entender y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.

### **IV. Administración y finanzas (Análisis económico financiero)**

Un negocio exitoso requiere una gestión financiera sólida. Se controlaron todos los costos asociados a la producción y exportación, garantizando rentabilidad. Evaluar continuamente el retorno de la inversión es esencial para tomar decisiones informadas y asegurar la sostenibilidad del negocio. Además, manejar adecuadamente la documentación legal y fiscal previene posibles conflictos con entidades regulatorias.

### **V. Mejora continua**

Adaptarse y mejorar es esencial en un mercado en constante cambio. Se analizaron los resultados de cada etapa del proceso de exportación, identificando áreas de mejora y garantizando la adaptación a las necesidades actuales del mercado. Esta adaptabilidad es crucial para mantener la competitividad y la excelencia en toda la cadena de exportación

El esquema propuesto busca una gestión eficaz en la exportación de café, enfocándose en la calidad del producto y en maximizar la rentabilidad. A diferencia de modelos anteriores, se incorpora un componente vital: la mejora continua. Esta adición no solo garantiza la consistencia y mejora de la calidad del café, sino que también eleva su valor en el mercado internacional, permitiendo venderlo a precios superiores. Esta mejora fortalece la competitividad, impulsando las ventas y, en consecuencia, los ingresos. Además, promueve prácticas sostenibles y responsables, tanto ambientalmente como socialmente, mejorando la imagen del sector cafetero en Lamas y a nivel nacional. Esta orientación hacia la mejora continua también impulsa la innovación, introduciendo técnicas de cultivo y procesamiento más avanzadas. En suma, se espera que la implementación de este esquema potencie la calidad, la sostenibilidad y la innovación en la industria cafetalera de San Martín y de Perú.

### **Validación del modelo**

El modelo propuesto fue validado a través del método Delphi, una técnica que busca la opinión de especialistas para alcanzar un consenso confiable. Aunque los expertos se conocen entre sí, el proceso se realiza de manera anónima para evitar sesgos en las respuestas. Se consultó a cinco profesionales con experiencia en TIC y en sistemas constructivos tanto convencionales como no convencionales, enfocados en el desarrollo sostenible. Los resultados de la validación están detallados en las tablas 5 y 6.

En la primera consulta, surgieron discrepancias entre los expertos en cuatro de los criterios, mientras que en los otros cuatro hubo acuerdo. Por ello, se realizó una segunda consulta considerando las sugerencias brindadas. Como resultado, se alcanzó un consenso en los 8 criterios con calificaciones superiores al 80%. Específicamente, "objetividad" y "competitividad" fueron calificados como "bastante adecuados", y los restantes seis criterios (aplicabilidad, coherencia, flexibilidad, innovación, sistematización y solidez) fueron considerados "muy adecuados".

**Tabla 5.** Resultado de la validación de expertos

<b>Criterio</b>	<b>Inadecuado</b>	<b>Poco adecuado</b>	<b>Escala adecuado</b>	<b>Bastante adecuado</b>	<b>Muy adecuado</b>	<b>Total</b>
Aplicabilidad	00	00	00	04	01	05
Coherencia	00	00	00	01	04	05
Competitividad	00	00	00	01	04	05
Flexibilidad	00	00	00	01	04	05
Innovación	00	00	00	01	04	05
Objetividad	00	00	00	04	01	05
Sistematización	00	00	00	01	04	05
Solidez	00	00	00	01	04	05
<b>Total</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>40</b>

A continuación, se muestra en la tabla 6 el resultado de la validación de expertos:

**Tabla 6.** Consenso de validación de expertos

<b>Criterio</b>	<b>Inadecuado</b>	<b>Poco Adecuado</b>	<b>Escala Adecuado</b>	<b>Bastante Adecuado</b>	<b>Muy Adecuado</b>
Aplicabilidad	-	-	-	-	si
Coherencia	-	-	-	-	si
Competitividad	-	-	-	si	-
Flexibilidad	-	-	-	-	si
Innovación	-	-	-	-	si
Objetividad	-	-	-	si	-
Sistematización	-	-	-	-	si
Solidez	-	-	-	-	si

#### 4. DISCUSIÓN

En cuanto a la importancia del nivel de certificaciones en las exportaciones de café natural en los productores de las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas. Se encontró que el 50 % de los caficultores opinaron que la certificación de café natural es de nivel medio, mientras que el otro 50 % opinaron que la certificación del café natural en las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas es baja. Resultados que reflejan un nivel negativo respecto a la calidad de café producida en la jurisdicción de Lamas, porque no están consideradas por las evaluaciones que amerita un producto que este certificado. Al respecto del resultado, los caficultores consideraron que, las certificaciones tienen un nivel medio en la exportación del café natural, así como también, le otorga más oportunidades para poder exportar a los mercados internacionales. Asimismo, es reflejo de que el

proceso de las certificaciones del café natural es complicado y engorroso para la aplicación de los productores nativos. Sin embargo, consideran en nivel medio que, las certificaciones influyen en el aumento de las exportaciones.

Se encontraron que los productores de café natural de las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas presentan un nivel de producción económica bajo del 57,1% y regular del 42,9%. Esto indica que la cantidad de café natural exportado al mercado internacional no ha mejorado en comparación con años anteriores, según la opinión de los caficultores. Este hallazgo se relaciona con las características económicas productivas de los productores de café natural en la zona estudiada. Al respecto, los caficultores, manifiestan que, si se logrará aumentar las exportaciones, lógicamente también aumentaría considerablemente los ingresos. También, es resultado del reflejo de la existencia de pocas asociaciones productoras de café natural en las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas, lo cual hace que la producción sea poca, la calidad media y la exportación a mercados internacionales muy poca. Al respecto, de la investigación de Perea Quezada (2010), concluyó que las estrategias competitivas posibilitan y mejoran la producción de café natural y por lo tanto de manera consecuente eleva su rentabilidad. En discusión con el resultado presentado, se aclara que, se necesita de planes, estrategias y recursos para perfeccionar la productividad, la calidad y junto a ello la exportación a mercados fuera del país.

El nivel de participación del gobierno en la implementación de programas de apoyo y capacitación a los productores de café natural en las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas. En la investigación se halló que, el grado de participación del gobierno peruano mediante implementación de programas de apoyo y capacitaciones es medio con 57,1 % y bajo con 42,9 %. Resultados que muestra que las entidades del estado ejecutan pocas iniciativas para promover las certificaciones de café natural y mucho menos en los productores pequeños como es el caso de las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas. Asimismo, califica como media, la participación dinámica del estado como colaborador directo en las capacitaciones, integración tecnológica y actor directo en la creación de estrategias sobre potenciar la productividad de café natural de alta calidad.

El nivel de cumplimiento de las medidas sanitarias y fitosanitarias en la exportación de café natural por los productores de las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas, observamos que el nivel de cumplimiento es medio en un 50% y bajo en el otro 50%. Los resultados indican que, para los productores, cumplir con estas medidas es complicado debido a la falta de recursos, aunque son conscientes de su importancia para garantizar la calidad y seguridad del café y cumplir con los requisitos de los clientes internacionales. Estos hallazgos difieren de los de Begazo Tigges Barlassina & Gonzales Gurreonero (2021), quienes afirmaron que el precio y la productividad son factores decisivos en la exportación de café natural, mientras que las certificaciones y las medidas sanitarias y fitosanitarias son relevantes para la exportación de café natural de Perú a Alemania.

La percepción de especialistas en la exportación de café al mercado exterior, se encontró que los exportadores de café natural manifiestan que los pequeños productores se enfrentan a muchos obstáculos y no pueden acceder a un estilo de vida digno debido a los bajos precios, escaso poder de negociación, dificultad para ingresar en los mercados internacionales y poco acceso a

instituciones de crédito oficiales. Además, tienen que competir en términos de producción con grandes fincas y transnacionales. Se mencionó que el gobierno implementa programas para fortalecer y asegurar el control de plagas y que incentiva el financiamiento a tasas bajas, pero estos programas y apoyos no se ven reflejados en los productores pequeños y comunidades nativas de Lamas. Respecto a este tema, Bastos Osorio et al. (2019) señalaron que las decisiones y acciones en la industria del café contribuyen al valor agregado para los productores y consumidores, lo que les ayuda a sobrevivir, crecer y desarrollarse. Por tanto, el crecimiento de la industria es posible.

Las asociaciones de Café de las Comunidades nativas de Lamas su opinión sobre la exportación de café al mercado mundial. Los cafetaleros de San Martín, en particular de las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas, declararon que el café es el cultivo agrícola de exportación más importante del país y que San Martín es líder en su producción y exportación. Además, señalaron que la mayoría de los cafetaleros son pequeños productores que manejan entre 1 y 5 hectáreas, representando alrededor del 85% de los caficultores. Estos productores trabajan sus fincas con un nivel técnico algo limitado, y alrededor del 20% están asociados, generalmente en cooperativas de producción y exportación, enfocándose en la certificación de sus fincas y su café.

La propuesta de modelo gerencial por segmentación para fortalecer la exportación de café natural en las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas, servirá como referencia para la toma de decisión sobre la forma, manera y procedimiento de interactuar con el mercado internacional. Con esta propuesta, se pretende que las asociaciones como los caficultores de las comunidades nativas de la jurisdicción de Lamas tomen la mejor decisión respecto al momento de querer exportar el café natural, de tal manera, que la decisión tomada sea la adecuada y el éxito esté asegurado. Al respecto, Jimenez Mena (2017), consideraron que, al tener un prototipo gerencial estratégico, aparece la oportunidad comercial para que muchas empresas del Perú de este rubro descubran la posibilidad de hacer crecer sus ventas hacia los mercados belgas. En un estudio llevado a cabo por Alarcón Pérez (2018) en Colombia, se presentó un plan para exportar café al mercado alemán, el cual sirvió como guía para la Cooperativa Agraria cafetera en la exportación de su producción de café a los mercados de Hamburgo y Berlín. El autor llegó a la conclusión de que es factible y económicamente viable, y que es posible distribuirlo en las ciudades mencionadas. Por otro lado, Alvarez Díaz (2018) realizó un estudio en Perú sobre las estrategias de exportación de una asociación en Cajamarca. El autor concluyó que la propuesta elaborada permitió la exportación directa de la asociación, destacando las particularidades organolépticas y la calidad del café como producto del cambio de precio en el mercado.

## CONCLUSIONES

Se desarrolló un modelo gerencial de exportación de café segmentado en cinco etapas: diagnóstico de calidad, organización, selección de mercado objetivo, análisis financiero y estrategia de marketing con énfasis en ferias. Esta estructura promete estandarizar y mejorar la cadena de valor del café, fortaleciendo la presencia de café de Lamas en mercados exteriores.

Las certificaciones de café en las comunidades nativas de Lamas presentan una división: 50% nivel medio y 50% nivel bajo. Esto refleja que la mitad de los productores no poseen suficiente conocimiento sobre certificaciones, lo que les resta competitividad. La falta de estandarización y planificación en sus operaciones afecta la posibilidad de certificación.

La situación económica de los productores de café de Lamas se categoriza en un 42,9% de nivel medio y un 57,1% de nivel bajo. Esta distribución sugiere desafíos económicos significativos para la mayoría, exacerbados por la insuficiente capacitación y apoyo estatal. Hay un llamado evidente para una mejor administración de recursos y una interacción más fuerte con entidades financieras.

El apoyo gubernamental a través de programas y capacitaciones tiene una percepción de 57,1% nivel medio y 42,9% nivel bajo. Esto señala una implementación deficiente de estrategias de apoyo a productores locales, limitándolos a mercados más restringidos. La capacitación técnica es insuficiente y hay una falta de inversión en tecnología.

En cuanto a medidas sanitarias y fitosanitarias para la exportación de café en Lamas, el 50% es de nivel medio y el otro 50% es bajo. Esta distribución destaca deficiencias en la garantía de calidad, lo que puede devaluar el producto y comprometer la salud de los consumidores. La falta de renovación de cafetales y estrategias de prevención de plagas agudiza el problema.

## FINANCIAMIENTO

Ninguno.

## CONFLICTO DE INTERESES

No existe ningún tipo de conflicto de interés relacionado con la materia del trabajo.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Cárdenas-García, Á., García-Castro, J. C., Torres-Delgado, W. y Chávez-Bazán, M.

Curación de datos: Cárdenas-García, Á. y Torres-Delgado, W.

Análisis formal: Cárdenas-García, Á. y García-Castro, J. C.

Investigación: Cárdenas-García, Á., García-Castro, J. C., Torres-Delgado, W. y Chávez-Bazán, M.

Metodología: Cárdenas-García, Á.

Supervisión: Cárdenas-García, Á.

Redacción-borrador original: Cárdenas-García, Á., García-Castro, J. C., Torres-Delgado, W. y Chávez-Bazán, M.

Redacción-revisión y edición: Cárdenas-García, Á. y García-Castro, J. C.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón Pérez, R. L. (2018). *Plan de negocios para la exportación de café grano verde al mercado de Alemania de la Cooperativa Agraria Cafetalera Juan Albacete Ltda, 2017-2022* [Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5058>

Alvarez Díaz, L. del R. (2018). *Estrategias de comercialización para la exportación directa de café al*

- mercado de Estados Unidos, de la asociación de productores cafetaleros Alto Pirias, Chirinos - Cajamarca, 2017 - 2022* [Universidad Señor de Sipán].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12802/5125>
- Barreto Peixoto, J. A., Silva, J. F., Oliveira, M. B. P. P., & Alves, R. C. (2023). Sustainability issues along the coffee chain: From the field to the cup. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 22(1), 287–332. <https://doi.org/10.1111/1541-4337.13069>
- Bastos Osorio, L. M., Salazar Escalante, R. Y., Mora Carvajal, C., Duarte Cristancho, M., & Duarte Cristancho, M. (2019). Análisis de las tendencias en la producción y el consumo de café a nivel internacional. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 1(1), 26–30.  
<https://doi.org/10.22463/27111121.2369>
- Begazo Tigges Barlassina, A., & Gonzales Gurreonero, A. G. (2021). *Factores determinantes de la exportación de café orgánico del distrito de Villa Rica a Alemania durante el periodo del 2008 al 2018* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/655963>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267–289.  
<https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Castuera-Díaz, Á. M. (2019). Corporate Social Responsibility as an Antecedent of Innovation, Reputation, Performance, and Competitive Success: A Multiple Mediation Analysis. *Sustainability*, 11(20), 5614.  
<https://doi.org/10.3390/su11205614>
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2010). *Econometría* (McGRAW-HIL).
- INEI. (2019). *Comportamiento de la Economía Peruana en el 2019*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>
- Jimenez Mena, G. (2017). *Plan de negocio para brindar los servicios de estudio de suelos a una empresa líder en minería, ubicado en el departamento de Junín, provincia Yauli, distrito Morococha* [Universidad Privada del Norte].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11291>
- Kyove, J., Streltsova, K., Odibo, U., & Cirella, G. T. (2021). Globalization Impact on Multinational Enterprises. *World*, 2(2), 216–230. <https://doi.org/10.3390/world2020014>
- Lezcano Bartra, A. P. (2021). *No Title Plan de exportación de café tostado en grano orgánico a restaurantes y cafeterías peruanas instaladas en California - EE.UU. 2021* [Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/7441>
- Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E., Abeyrathne, G., Prasanna, R., Jayasundara, J., & Rajapakshe, P. (2020). A Review of Global Challenges and Survival Strategies of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
- Perea Quezada, J. (2010). El café orgánico, una ventaja competitiva para los productores cafetaleros del estado de Veracruz. *Investigación Administrativa*, 39(105).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782010000100023](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782010000100023)
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350–366.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- Rua, O. L., & Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of

positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100194. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100194>

Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2021). Accelerating retail supply chain performance against pandemic disruption: adopting resilient strategies to mitigate the long-term effects. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1844–1873. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2020-0286>

Steenkamp, J.-B. E. M. (2019). Global Versus Local Consumer Culture: Theory, Measurement, and Future Research Directions. *Journal of International Marketing*, 27(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/1069031X18811289>

Vargas Barrera, M. G. (2020). *San Martín lidera producción nacional de café, cacao, arroz y plátano*. <https://www.regionsanmartin.gob.pe/Noticias?url=noticia&id=6077#:~:text=Entre enero y junio la,%22%2C puntualizó%2C Bogarín Vargas>.