

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el Café en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Carlos Manuel Egas Minuche**

**Roberto Enrique Gálvez Flores**

**Carlos Ricardo García Cusicanqui**

**Luis Enrique Granda Sánchez**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Santiago de Surco, febrero de 2018**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestras familias, por el apoyo constante en este proceso.

Nuestro asesor, Juan Manuel Aguilar Rengifo, por los consejos brindados en nuestra etapa final de tesis.

Nuestros profesores y compañeros de estudio, con quienes hemos compartido experiencias muy gratas.

CENTRUM Católica y a la Pontificia Universidad Católica del Perú, por brindarnos un programa de clase mundial que nos servirá en nuestras carreras profesionales.



## **Dedicatorias**

A mi familia por todo el soporte dado durante el desarrollo de esta investigación.

Luis Granda.

A mi esposa Lourdes y mis hijos Claudia, Nicholas, Danna, y Cristóbal, por su constante apoyo en la realización de este nuevo reto profesional.

Ricardo García.

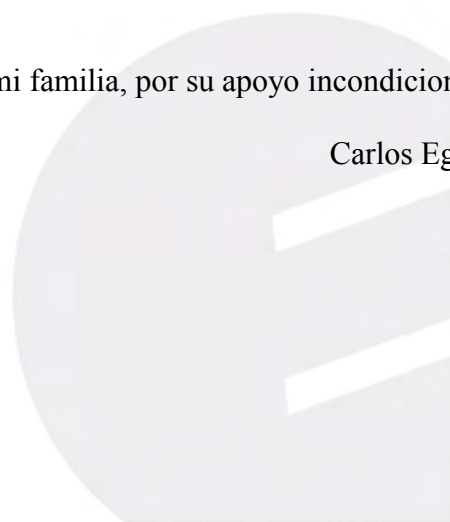
A mi esposa Anna y a mi hija Milena, por el apoyo y la paciencia.

Roberto Gálvez.



A mi familia, por su apoyo incondicional.

Carlos Egas.



## Resumen Ejecutivo

En los últimos años, el Perú ha experimentado cambios económicos y sociales importantes que ha permitido el ingreso de capitales privados a la economía del país. Este incremento de flujo de efectivo, ha generado un excedente de capital que ha permitido inversiones y en general mayor gasto público. La clase media del Perú, especialmente en Lima, ha experimentado un importante crecimiento de su capacidad de adquisición y gasto, generando mayor demanda de servicios y bienes.

Ante esta nueva realidad de consumo en el Perú, el mercado de Café ha experimentado una transformación radical con respecto a su consumo en el pasado.

Tradicionalmente en el Perú, el Café se consumía mediante los productos solubles. En la actualidad, el mercado interno ofrece una variedad de Café molido y en granos de calidad superior, generando cada vez más un cliente con mayores expectativas de calidad. En paralelo en el mundo, de una manera similar, este insumo está experimentando una demanda creciente y se han abierto nuevos mercados de consumo masivo en Europa y Asia.

Sin embargo, en el Perú no se han incrementado las ventas, ni las exportaciones, ni los retornos en la industria del Café al ritmo que se esperaría, considerando el crecimiento del subsector en el Perú y en el mundo. Por el contrario, cada vez se hace más difícil generar una industria competitiva, no solo por la escasez de mano de obra en el subsector, sino también por el bajo nivel de sostenibilidad de la oferta del grano del Café peruano.

El enfoque del presente trabajo, es el de desarrollar un plan estratégico que permita reevaluar desde sus fundamentos la industria del Café en el Perú, los objetivos que deberían trazarse tanto a corto como a largo plazo para alcanzar metas definidas bajo la visión desafiante de que la industria en Perú será líder en la producción del mejor Café en el ámbito mundial, distribuyendo productos de alta calidad, y consiguiendo las mejores cotizaciones en el mercado internacional.

A partir del análisis, se concluye que los objetivos a largo plazo deben estar enfocados en: (a) la generación de empleos (720 mil empleos), (b) alcanzar valor de ventas (US\$2,000 millones por año), y (c) rentabilidad sobre las ventas (38%). Una vez trazado el horizonte, se han definido las estrategias retenidas a implementar, partiendo de un análisis FODA, objetivos a corto plazo, e iniciativas a llevar a cabo, así como medidas de evaluación y control de cumplimiento a través del Tablero de Control Balanceado. Entre las principales estrategias a ejecutar sobresalen: el posicionar el Café peruano internacionalmente, penetrar en nuevos mercados, invertir e I+D, certificar internacionalmente la cadena productiva del Café como orgánico, entre otras.



## Abstract

In recent years Peru has experienced important social and economic changes which allowed the increase of private capitals, inserting private capital to the economy. This higher cash flow generated surplus capital which allowed investment and higher public spending. Peruvian middle class, especially in Lima, has experienced an important growth in their consumption capacity, generating higher demand for goods and services.

In this new context of consumption in Peru the market of Coffee has been subjected to a radical transformation compared to the consumption from the past. Traditionally in Peru Coffee was consumed through soluble products. Nowadays, internal market offers a variety of Coffee beans of superior quality, creating clients with bigger quality expectations. Coincidentally in the world Coffee has a growing demand and new massive consumption markets have opened in Europe and Asia. However, in Peru sales, exportations and profits have not increased at the same level. On the contrary, it is relatively difficult to keep a competitive Coffee industry, due to scarce manpower but also due to the little sustainable offer of the quality of Peru's Coffee bean.

The approach of the present study is to develop a strategic plan which would allow reevaluate the Coffee industry in Peru from its foundations, the objectives that would be traced in long and short terms to reach defined goals, under the defiant vision that the industry of Peruvian Coffee will be the leader in the production of the best Coffee in the world, distributing high quality products, and reaching high quotations in the international market.

Following the analysis it is concluded that long term objectives should be focused on the generation of employment (720,000 individuals), sales ( USD 2 billion per year), and 38% return over sales. Once the horizon is traced some retained strategies were defined to be implemented, coming from SWOT analysis. Also some short term objectives and initiatives

are given, and monitoring control indicators through Balanced Scorecard. Among these strategies it is important to mention positioning of Peruvian Coffee in the world, new markets penetration, investment in R&D and international certification of the productive chain of Coffee, among others.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Café en el Perú .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	17
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes .....	19
2.2 Visión.....	19
2.3 Misión .....	19
2.4 Valores .....	19
2.5 Código de Ética.....	20
2.6 Conclusiones .....	20
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>21</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación .....	21
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	21
3.1.2 Potencial nacional.....	23
3.1.3 Principios cardinales.....	35
3.1.4 Influencia del análisis del Café en el Perú.....	38
3.2 Análisis Competitivo del País.....	39
3.2.1 Condiciones de los factores .....	42
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	43
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	44
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	45
3.2.5 Influencia del análisis en el Café en el Perú .....	46



3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	46
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	46
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	52
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	55
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	56
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	59
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	60
3.5 La Industria del Café en el Perú y Sus Competidores.....	61
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	65
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	67
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	67
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	68
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	68
3.6 El Café en el Perú y sus Referentes .....	70
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	70
3.8 Conclusiones .....	72
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>74</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	74
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	74
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	77
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	81
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	86
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).....	88
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	89
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo .....	91
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	93

4.3 Conclusiones.....	94
<b>Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo del Café en el Perú .....</b>	<b>97</b>
5.1 Intereses del Café en el Perú.....	97
5.2 Potencial del Café en el Perú .....	98
5.3 Principios Cardinales del Café en el Perú.....	100
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales del Café en el Perú (MIO).....	104
5.5 Objetivos a Largo Plazo del Café en el Perú.....	105
5.6 Conclusiones.....	106
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>109</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA) .....	109
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	111
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	114
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	115
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	116
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	118
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	120
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	120
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	124
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	124
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) .....	125
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS) .....	125
6.13 Conclusiones.....	130
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>131</b>
7.1 Objetivos a Corto Plazo .....	131
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo .....	131
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	131

7.4 Estructura del Café en el Perú.....	131
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	135
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	136
7.7 Gestión del Cambio.....	136
7.8 Conclusiones.....	137
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>139</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	139
8.1.1 Procesos.....	139
8.1.1 Clientes.....	140
8.1.2 Financiera.....	140
8.1.3 Aprendizaje.....	140
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	141
8.3 Conclusiones.....	141
<b>Capítulo IX: Competitividad del Café en el Perú.....</b>	<b>143</b>
9.1 Análisis Competitivo del Café en el Perú.....	143
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Café en el Perú.....	147
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Café en el Perú.....	147
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	149
9.5 Conclusiones.....	150
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>152</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	152
10.2 Conclusiones Finales.....	152
10.3 Recomendaciones Finales.....	155
10.4 Futuro del Café en el Perú.....	156
<b>Referencias.....</b>	<b>157</b>

**Apéndice A: Entrevista al Sr. Cesar Marín, Gerente Comercial de La Chacra**

**D'Dago, sobre el Desarrollo del Café Peruano.....170**



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Perú: Ranking de las Exportaciones Agrarias según la OMC (Enero a Diciembre de 2016)</i> .....	11
Tabla 2.	<i>Exportación de Café del Perú 2009-2016</i> .....	12
Tabla 3.	<i>Principales Exportaciones Peruanas de Café en 2016</i> .....	13
Tabla 4.	<i>Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Café en 2016</i> .....	14
Tabla 5.	<i>Total de Exportaciones de Todos los Países Exportadores (en Miles de Sacos de 60 kg)</i> .....	15
Tabla 6.	<i>Total de Producción de Todos los Países Exportadores (en Miles de Sacos de 60 kg)</i> .....	15
Tabla 7.	<i>Consumo Interno por Todos los Países Exportadores (en Miles de Sacos de 60 kg)</i> .....	16
Tabla 8.	<i>Importaciones de Selectos Países Importadores (en Miles de Sacos de 60 kg)</i> .....	16
Tabla 9.	<i>Matriz de Intereses de la Nación</i> .....	22
Tabla 10.	<i>Acuerdos de Libre Comercio Entre Perú y Países de la APEC (Millones US\$)</i> .....	36
Tabla 11.	<i>Ranking Mundial de Competitividad 2017</i> .....	40
Tabla 12.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Café en el Perú</i> .....	61
Tabla 13.	<i>Análisis Competitivo del Café en el Perú</i> .....	62
Tabla 14.	<i>Análisis de la Atractividad del Café del Perú</i> .....	63
Tabla 15.	<i>Factores Determinantes de la Madurez del Café en el Perú</i> .....	64
Tabla 16.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para el Café en el Perú</i> .....	71
Tabla 17.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) para el Café en el Perú</i> .....	71
Tabla 18.	<i>Tipología de los Productores Nacionales de Café</i> .....	83
Tabla 19.	<i>Detalle de las Rutas de Tránsito del Café</i> .....	85

Tabla 20.	<i>Costos de Producción del Café</i> .....	87
Tabla 21.	<i>Cuestionario de Auditoría de los Recursos humanos</i> .....	90
Tabla 22.	<i>Cuestionario de Auditoría de los Sistemas de Información y Comunicaciones</i> .....	91
Tabla 23.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) para el Café en el Perú</i> .....	94
Tabla 24.	<i>Matriz de Intereses del Café en el Perú</i> .....	105
Tabla 25.	<i>Objetivos a Largo Plazo para el Café en el Perú</i> .....	106
Tabla 26.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para el Café en el Perú</i> .....	110
Tabla 27.	<i>MPEYEA para el Café en el Perú</i> .....	112
Tabla 28.	<i>Antecedentes para la Matriz BCG Café en el Perú</i> .....	114
Tabla 29.	<i>Matriz de Decisión Estratégica para el Café en el Perú</i> .....	121
Tabla 30.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Café en el Perú</i> .....	122
Tabla 31.	<i>Matriz de Rumelt para el Café en el Perú</i> .....	123
Tabla 32.	<i>Matriz de Ética para el Café en el Perú</i> .....	126
Tabla 33.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Café en el Perú</i> .....	127
Tabla 34.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Café en el Perú</i> .....	128
Tabla 35.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Café en el Perú</i> .....	129
Tabla 36.	<i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo para el Café en el Perú</i> .....	132
Tabla 37.	<i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para el Café en el Perú</i> .....	133
Tabla 38.	<i>Matriz de Políticas de cada Estrategia para el Café en el Perú</i> .....	134
Tabla 39.	<i>Tablero de Control Balanceado para el Café en el Perú</i> .....	142
Tabla 40.	<i>Plan Estratégico Integral para el Café en el Perú</i> .....	153

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Producción de Café (miles t).....	3
<i>Figura 2.</i>	Principales nodos de producción de Café (% de la producción nacional en t, campaña 2013-2014).....	5
<i>Figura 3.</i>	Cadena de valor del clúster del Café.....	6
<i>Figura 4.</i>	Flujograma de los canales de comercialización del Café.....	9
<i>Figura 5.</i>	Cuota de mercado de los diferentes canales del Café en el ámbito internacional.....	10
<i>Figura 6.</i>	Diamante de la Competitividad de las Naciones de Porter para el Café en el Perú.....	42
<i>Figura 7.</i>	Ingreso real de la PEA ocupada total (trimestre móvil-variaciones porcentuales 12 meses).....	53
<i>Figura 8.</i>	Crédito real de consumo (variaciones porcentuales a 12 meses).....	53
<i>Figura 9.</i>	Ciclo de vida para el Café en el Perú.....	64
<i>Figura 10.</i>	Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas para el Café en el Perú.....	66
<i>Figura 11.</i>	Organigrama de la JNC.....	76
<i>Figura 12.</i>	Ciclo operativo de la organización para el Café en el Perú.....	80
<i>Figura 13.</i>	Cadena de suministro del Café.....	82
<i>Figura 14.</i>	Rutas identificadas para la exportación del Café.....	84
<i>Figura 15.</i>	Destinos de exportación del Café (participación en volumen).....	86
<i>Figura 16.</i>	Representación gráfica de la MPEYEA para el Café en el Perú.....	113
<i>Figura 17.</i>	MBCG para el Café en el Perú.....	114
<i>Figura 18.</i>	Matriz Interna-Externa para el Café en el Perú.....	115
<i>Figura 19.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (GE) para el Café en el Perú.....	117
<i>Figura 20.</i>	Organización propuesta del clúster del Café en el Perú.....	135

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

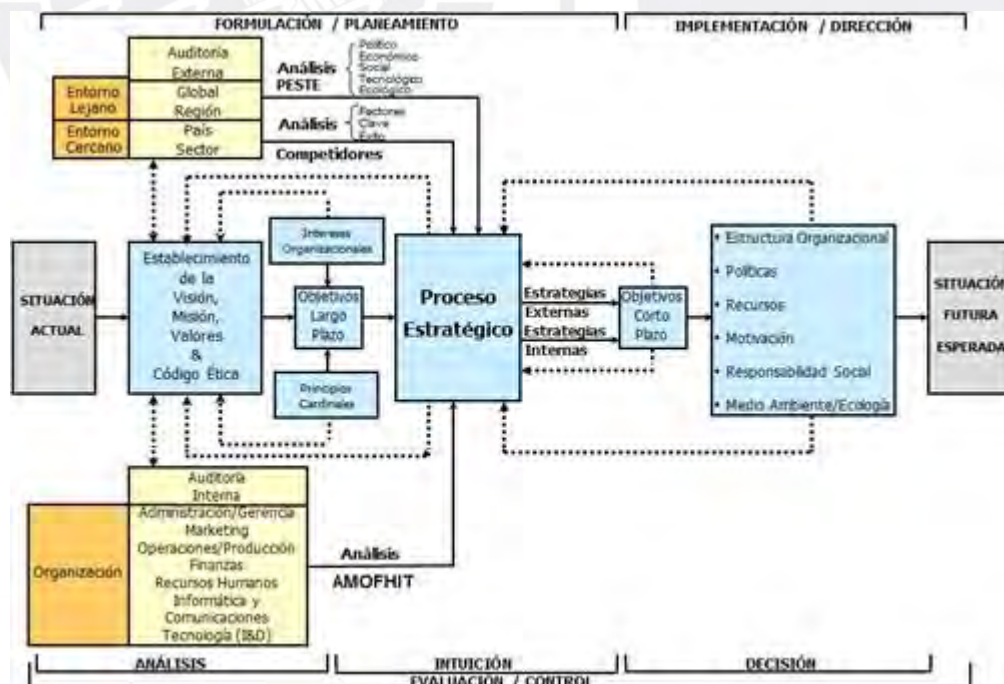


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.



El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Café en el Perú

En este capítulo se presenta la situación general del Café en el Perú, que brinda la base suficiente para desarrollar el planeamiento estratégico.

### 1.1 Situación General

Se llama *Café* a las semillas que provienen de los arbustos de la familia *rubiáceas*. En el mundo existen diversos tipos de Café, pero los más relevantes son dos: (a) el *coffea arábica*, también llamado *arábica*; y (b) el *coffea canephora*, también conocido como *robusta*; todo ello debido a la relevancia económica que tienen por su cultivo extensivo en el ámbito mundial (Café La Nacional, 2017).

**Variedad *coffea arábica* (i.e., *arábica*).** Representó aproximadamente el 62% de la producción del Café en el ámbito mundial en 2016, y es originario de Etiopía. Esta variedad de Café se cultiva principalmente en (Infocafé, 2017):

- América: Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Perú, y Venezuela;
- África: Etiopía, Kenia, Mozambique, Tanzania, y Zambia; y
- Asia: India, Indonesia, y Yemen.

Este tipo de Café es bastante aromático, no muy amargo y más bajo en cafeína que el tipo robusta (Infocafé, 2017).

**Variedad *coffea canephora* (i.e., *robusta*).** Representó aproximadamente el 38% de la producción del Café en el ámbito mundial en 2016. Esta variedad requiere condiciones menos exigentes que la arábica para su cultivo. En el mundo se cultiva principalmente en (Infocafé, 2017):

- América: Brasil;
- África: Angola, Camerún, Costa de Marfil, y Uganda; y
- Asia: India, Java, Sri Lanka, Sumatra, y Vietnam.

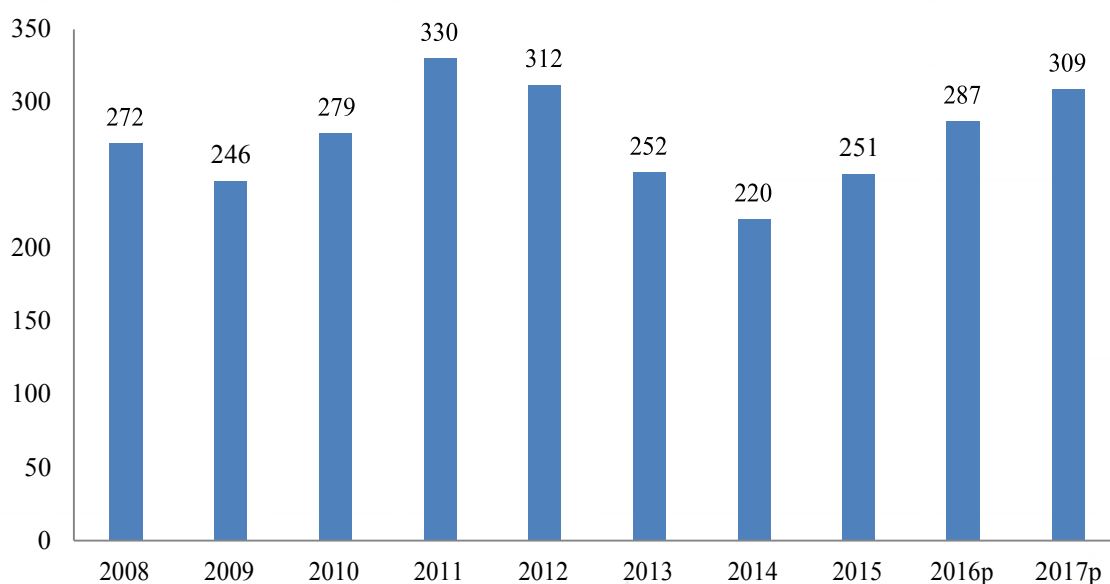
Este Café en comparación con el arábica tiene mayor contenido de cafeína, es más ácido, tiene un sabor más fuerte, pero al mismo tiempo es menos aromático (Infocafé, 2017).

El Perú tiene una diversidad de pisos ecológicos con climas particulares, los cuales son propicios para el cultivo del Café ya sea *coffea arábica* o simplemente arábica. Y debido a la variedad de suelos y microclimas se obtienen distintos tipos de Café arábica, los cuales son: *typica* (70%), *caturra* (20%), y *otras* (10%). De las variedades que se cultivan en el Perú, se puede encontrar que en la zona norte (i.e., Piura, Cajamarca, y Jaén) se cultivan *typica*, *caturra*, *pache*, y *bourbon*; en la zona selva (i.e., San Martín) se cultivan *typica*, *caturra*, y *catimor*; en la zona centro (i.e., Huánuco y Junín) se cultivan *typica*, *caturra*, *pache*, y *catimor*; por último en la zona sur (i.e., Apurímac, Ayacucho, Cusco, y Puno) se cultivan *typica*, *caturra*, y *catimor* (Expocafeperu, 2017).

En el Perú el 90% del Café cultivado crece bajo sombra principalmente por plantas leguminosas; por otro lado, algunos productores peruanos se han especializado en el cultivo de Café orgánico, el cual es en la actualidad altamente valorizado en el mercado mundial, en el cual el Perú ocupó el segundo lugar como productor exportador en el ámbito mundial en 2015. La zona más propicia en el Perú para el cultivo de Café es al extremo central oriental de la cordillera de los Andes, teniendo en este lugar la más alta productividad por hectárea. De los 24 departamentos que tiene el Perú, el Café se cultiva principalmente en 10 departamentos teniendo 230,000 hectáreas de cultivo básicamente en zonas entre los 600 hasta los 1,800 m s. n. m., teniendo un mayor porcentaje por encima de los 1,000 m s. n. m. La zona norte y selva del Perú tiene 98,000 hectáreas cafetaleras de cultivo, las cuales constituyen el 43% del área cultivada, la zona centro abarca 79,000 hectáreas (34%), y en la zona sur existen 53,000 hectáreas (23%) (Expocafeperu, 2017).

Según Scotiabank (como se citó en “Producción Peruana,” 2016), la producción del Perú en Café no ha sido constante en los últimos años; ello debido a que fue afectada por la

plaga de la “roya amarilla” y por falta de renovación de plantaciones, como se muestra en la Figura 1.



*Figura 1.* Producción de Café (miles t).  
p = proyectado. Tomado de “Producción Peruana de Café Aumentará 8% en el 2017, Proyecta el Scotiabank,” 2016. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produccion-peruana-cafe-aumentara-8-2017-reporto-scotiabank-2176971>

La producción de Café de 2016 fue 13% mayor que la de 2015 y la proyección es que la de 2017 llegue a ser 8% mayor a la de 2016, alcanzando las 310,000 t. Debido a la plaga de la roya amarilla y a la antigüedad de las plantaciones, el rendimiento por hectárea bajó en 2014 y 2015 llegando a ser 614 kg/ha, considerando que en 2011 se había logrado el rendimiento más alto en los últimos años alcanzando los 903 kg/ha. Teniendo en cuenta que la plaga mencionada ha sido controlada en la mayoría de plantaciones peruanas y que muchas hectáreas de cultivo han sido renovadas, la expectativa es que el rendimiento por hectárea siga mejorando, según Scotiabank (como se citó en “Producción Peruana,” 2016).

**Ámbito y dimensión de la industria del Café.** Según el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), la industria del Café en el Perú está compuesta por todas las empresas y/o instituciones que realizan actividades relacionadas a la producción del mismo, así como aquellas que lo procesan, lo comercializan, y lo distribuyen (CNC, 2013).

**Delimitación geográfica.** En el Perú, la mayor parte de la producción de Café se encuentra concentrada en tres grandes áreas (CNC, 2013):

- La zona Cafetalera del Norte (56% del total de Café producido);
- La zona Cafetalera de Junín (28% de la producción respecto al total nacional); y
- La zona Cafetalera de Cusco y Puno (con un 16% de la producción total).

Estas tres zonas concentran de manera agregada el 85% de la producción específicamente en los departamentos de Junín, Cajamarca, San Martín, Amazonas, y Cusco (ver Figura 2). Asimismo, el 15% restante se concentra en las regiones de Huánuco, Puno, y Pasco. De las zonas comentadas, la que cuenta con una mayor producción es Junín, la cual concentra el 28% del total de la producción nacional de Café. Concretamente, dentro del departamento de Junín, dicha concentración se encuentra en las zonas de Chanchamayo y Satipo (CNC, 2013).

**Mapeo de la cadena de valor.** En la Figura 3 se presenta la cadena de valor del clúster del Café, en la cual se muestra el funcionamiento de este negocio (CNC, 2013). Seguidamente se detallan las diferentes tipologías de actores identificados.

Como se muestra en la Figura 3, la cadena de valor de la industria del Café describe la forma en que los diferentes eslabones interactúan y realizan actividades que generan valor para el desarrollo de la misma, desde la producción del Café hasta la comercialización final del producto. A continuación se describe el rol de los principales agentes que conforman la cadena de valor (CNC, 2013):

1. Grandes acopiadores para los mercados internacionales: Son grandes empresas multinacionales especialistas en la gestión de *commodities* a escala mundial, actúan como *brókeres* comprando a cooperativas pequeñas y exportando a grandes multinacionales en el ámbito internacional. Algunos ejemplos de acopiadores considerando su valor FOB anual serían: Outspan (US\$40 millones), Louis Dreyfus (US\$30 millones), y Romero Trading (US\$25 millones).

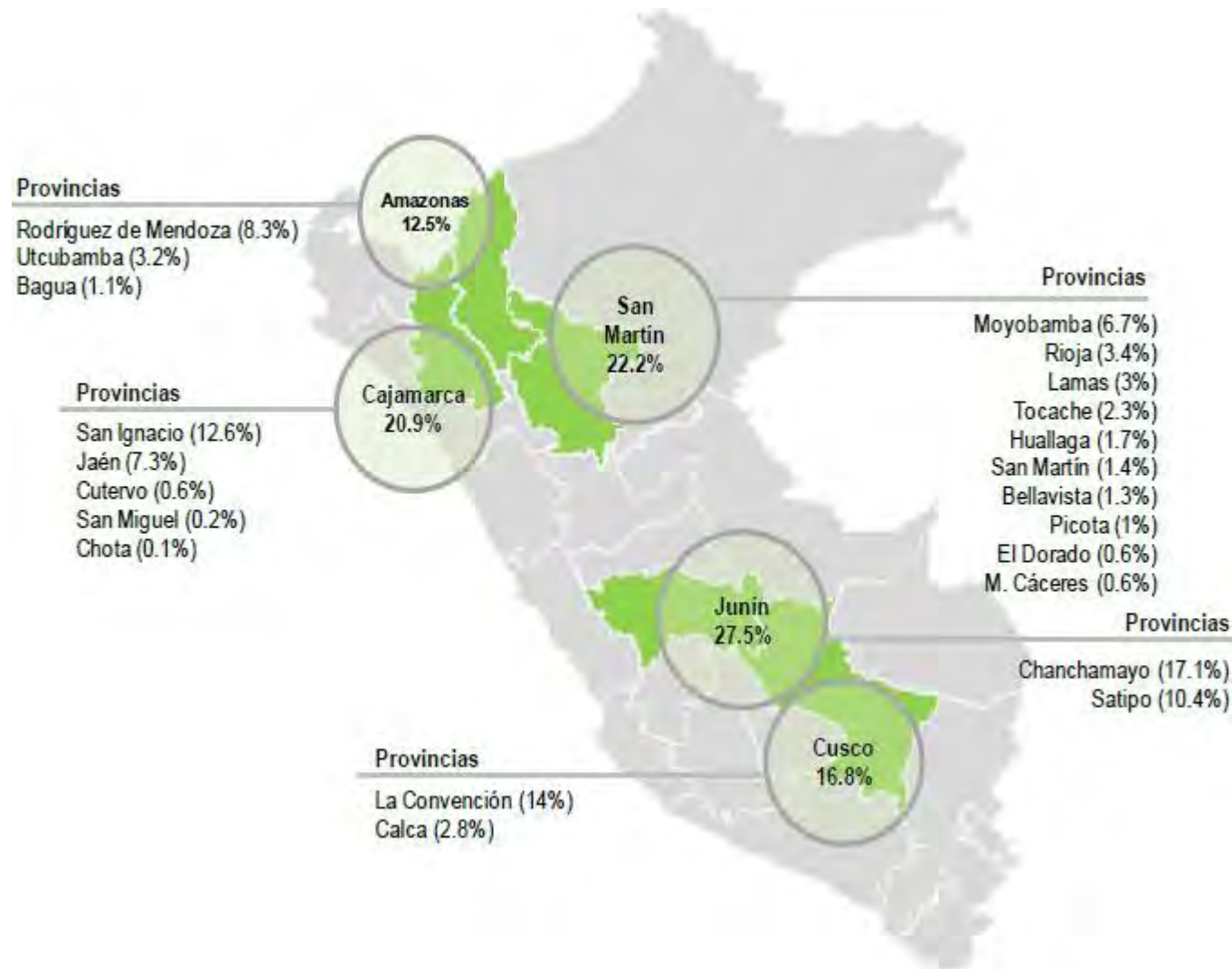


Figura 2. Principales nodos de producción de Café (% de la producción nacional en t, campaña 2013-2014).

Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información de la Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por Productos: Café,” por el Banco Mundial (BM), 2016, p. 12. Lima, Perú: Autor.



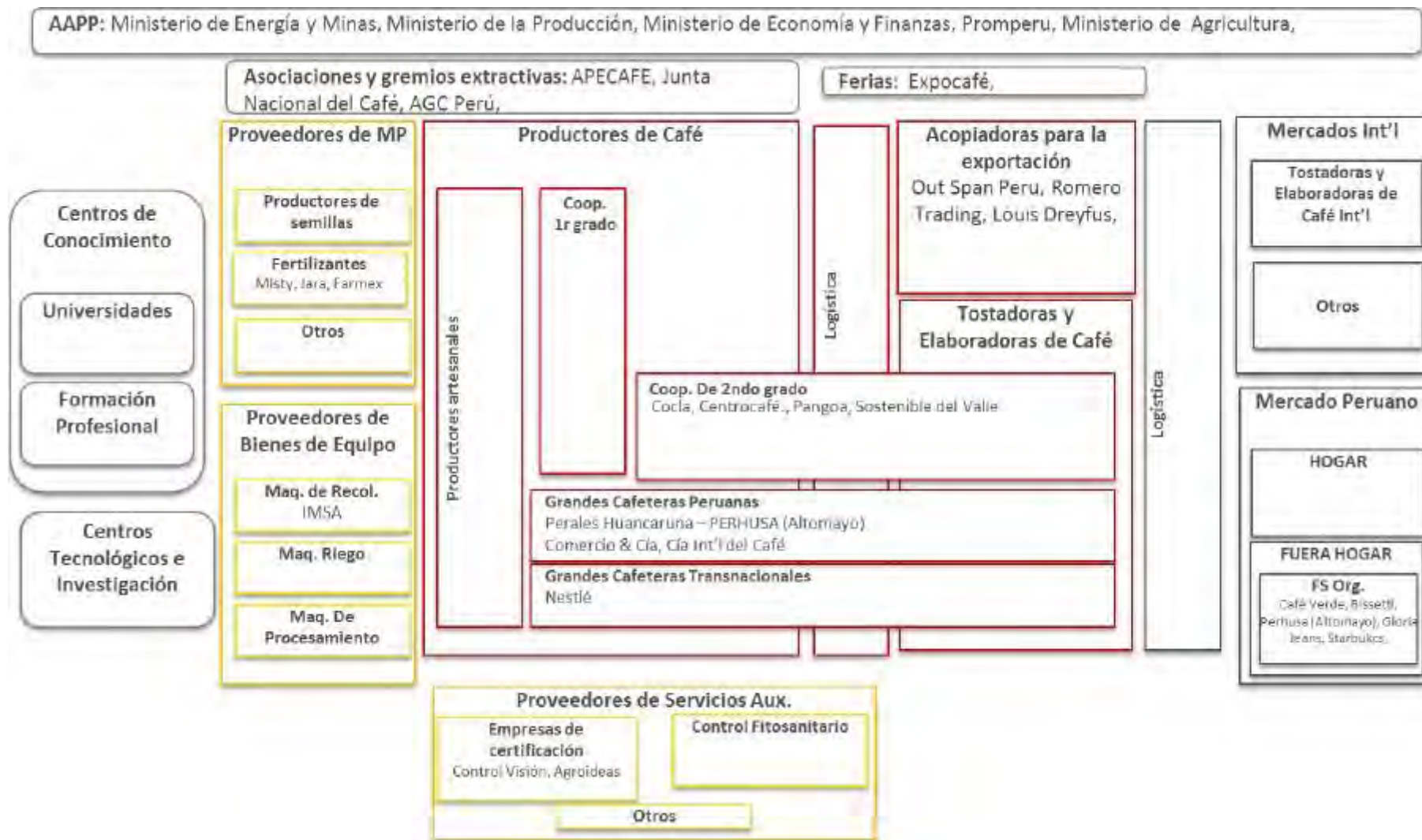


Figura 3. Cadena de valor del clúster del Café.

Tomado de “Elaboración de un Mapeo de Clústeres en el Perú,” por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), 2013, p. 179. Lima, Perú: Autor.

2. Cooperativas de segundo grado: Son agrupaciones de cooperativas de menor tamaño que se han organizado para poder ofrecer un producto más sofisticado y adaptado al mercado. Una importante parte de ellas se han volcado en la tendencia del *Café especial* como herramienta de diferenciación. Algunas de las más relevantes en el ámbito Perú son: COCLA, CECOVASA, y SOL&CAFÉ.
3. Tostadoras y procesadoras para el mercado local: Ya sean multinacionales con sedes en el Perú como Nestlé, o empresas peruanas como Altomayo, las tostadoras y procesadoras cafetaleras acostumbran a *torrefactar* (i.e., tostar Café con algo de azúcar obteniendo un sabor intenso y ligeramente amargo) y vender el producto acabado para el mercado local, normalmente a través de las grandes superficies o las tiendas independientes.
4. Retail especializado y organizado: Existe una creciente tendencia de implantación del retail organizado relativo al Café con una fuerte implantación tanto de Starbucks (con más de 60 tiendas en Lima y regiones) como de Gloria Jeans u otras de origen peruano como Altomayo (10 tiendas). Existen otras también peruanas que aunque no en formato *cadena* merecen la pena mencionarlas por su especialización y su alto posicionamiento: Café Verde o Bicetti.
5. Industria auxiliar: En este grupo se incluyen a todas aquellas empresas que a pesar de ser auxiliares cuentan con una cierta especialización en el sector cafetalero:
  - Máquinas para el desarrollo y procesamiento: A Giuffra, Calienes Ingeniería, Dinacomte, e IMSACAFÉ;
  - Laboratorios: Cámara Peruana de Café y Cacao (CPCC) e Instituto de Cultivos Tropicales; y
  - Organismos de certificación: BCS OKO, y FLO Internacional.

También forman parte del ámbito de negocio y de la cadena de valor del sector, aquellas empresas que actúan como auxiliares, tanto las proveedoras de materias primas (i.e., semillas, fertilizantes, y productos químicos diversos) como las proveedoras de bienes de equipo. Asimismo, se debe considerar también a aquellas empresas del entorno que cumplen

un rol fundamental en la cadena de valor del sector. En este grupo de empresas se considera tanto la parte de capacitación (i.e., a nivel de recursos humanos para la industria y de desarrollo de I+D), así como a las empresas proveedoras de servicios para la industria (i.e., control fitosanitario, empresas de certificación de calidad, u otros), y aquellas instituciones públicas relativas al negocio y las asociaciones o gremios del mismo. Adicionalmente, merecen especial consideración todas las ferias o puntos de encuentro que se realizan en el marco del sector (CNC, 2013).

Si bien es cierto, el negocio del Café en Perú es atractivo, existe una concentración del margen de la rentabilidad en el comercializador o intermediario en detrimento del margen del productor. La mayor producción en el ámbito país del Café se explica por las compras anticipadas que realizan los intermediarios o brókeres a los productores.

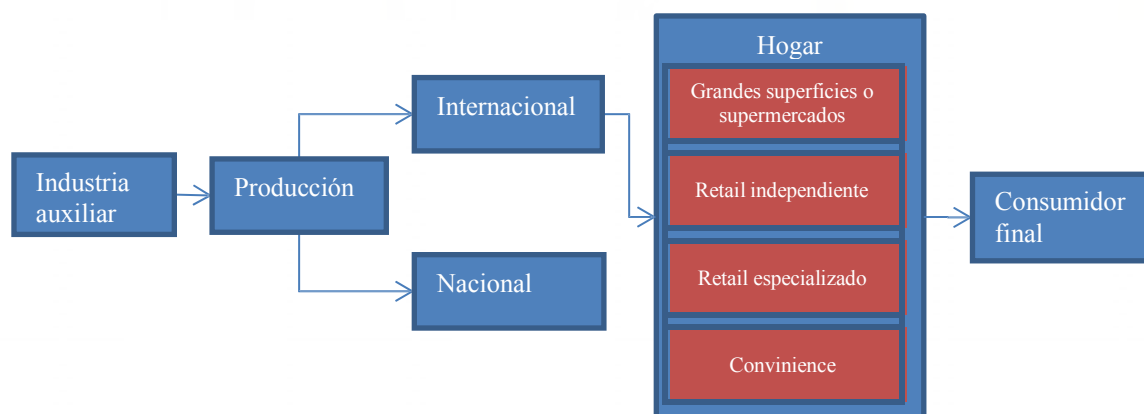
Finalmente, se ha llevado a cabo un proceso de identificación de todas aquellas instituciones que tienen una presencia relevante en la industria. Actualmente las siguientes instituciones (i.e., públicas o privadas) trabajan de manera activa para las empresas del Café en los ámbitos regional o nacional (CNC, 2013):

- Junta Nacional del Café (JNC) (Lima);
- Asociación de Exportadores (ADEX);
- Cámara Peruana de Café y Cacao (CPCC);
- CR Denominación de Origen Café de Villa Rica (Villa Rica);
- ACFI/VOCA: Programa de Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Café (Lima);
- Banco Agropecuario-Agrobanco (Lima);
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR): Gobierno Regional de Cusco (Cusco);
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI);
- Ministerio de la Producción (PRODUCE): Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica, y Servicios Empresariales;

- Municipalidad Distrital de Quellouno;
- Municipal Distrital de Pichari (Cusco); y
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) (Lima).

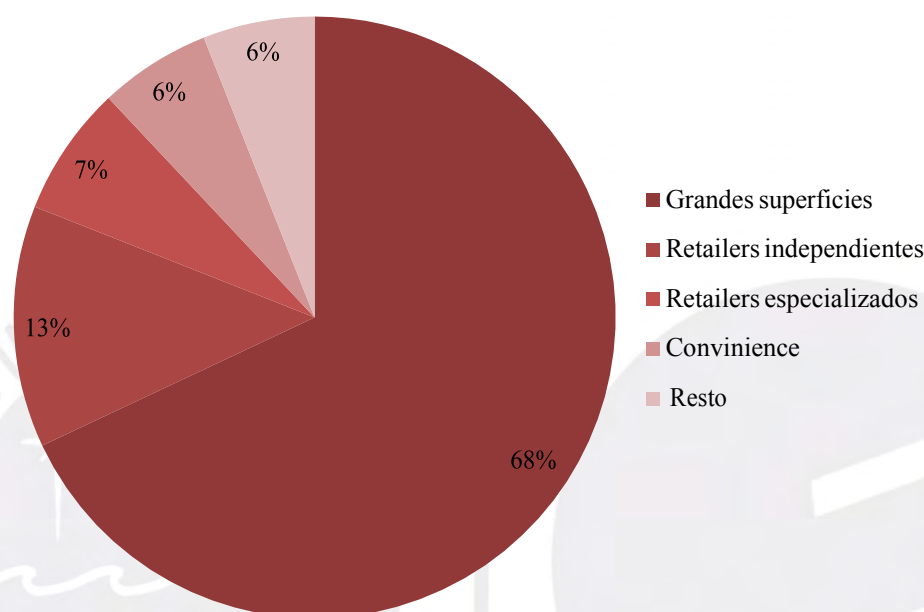
**Canales de comercialización.** La producción del Café atiende tanto al mercado nacional como el internacional; incidiendo en este último y como se muestra en la Figura 4, los canales de comercialización son (CNC, 2013):

1. Grandes superficies o supermercados: Son aquellas cadenas con más de 10 puntos de venta abiertos al público, que son multiproducto y cuyo consumo es para el hogar;
2. Retailers independientes: Son aquellas tiendas no organizadas o cadenizadas que habitualmente tienen solamente uno o dos puntos de venta abiertos al público;
3. Retailers especializados: Son tiendas cadenizadas que se gestionan de manera centralizada, ya estén internacionalizadas o no, que están especializadas en una tipología de producto, en este caso Café y/o similares;
4. Canal conviniencia: Se entiende por canal conviniencia aquellos puntos de venta cadenizados o no, cuyo principal rasgo es una ubicación característica (e.g., gasolineras, zonas residenciales, etc.) y un horario de apertura amplio; y
5. Resto/otros: Todos los que no se engloban en las categorías anteriores.



*Figura 4.* Flujograma de los canales de comercialización del Café. Tomado de “Elaboración de un Mapeo de Clústeres en el Perú,” por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), 2013, p. 183. Lima, Perú: Autor.

Como se muestra en la Figura 5, el principal canal de consumo de Café en el ámbito internacional son las grandes superficies o supermercados (e.g., Carrefour o Target) que concentran el 67.6% del mercado, seguidos por retailers independientes que concentran el 13%, los retailers especializados como Illy o Starbucks que concentran el 6.6%, y finalmente el canal *convinience* que concentra el 6.3%. A continuación se describe de manera más detallada cada uno de estos canales de consumo en el ámbito internacional (CNC, 2013):



*Figura 5.* Cuota de mercado de los diferentes canales del Café en el ámbito internacional. Tomado de “Elaboración de un Mapeo de Clústeres en el Perú,” por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), 2013, p. 184. Lima, Perú: Autor.

Se debe destacar que la situación actual del mercado internacional para el Café peruano es radicalmente diferente al mercado nacional, puesto que el canal tiene un nivel de organización mucho más elevado y sofisticado, además de unas cuotas de concentración mucho más elevadas que en el mercado local (CNC, 2013).

**Perú país exportador de café.** Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), en 2016 el Café con un valor de exportaciones de US\$756.24 millones FOB, y 239 miles t, representó el primer puesto de las exportaciones agrarias con una participación del 13% (MINAGRI, 2017a), como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Perú: Ranking de las Exportaciones Agrarias según la OMC (Enero a Diciembre de 2016)

Rnk	Subpartida nacional	Descripción	Peso neto (t)	Peso bruto (t)	Valor FOB (miles US\$)	Part. (%)	Part. (% acumulado)	Precio promedio FOB (US\$/t)
1	901119000	Café sin tostar, sin descafeinar, los demás	239,311.93	240,588.10	756,240.38	13.06	13.06	3,160.06
2	806100000	Uvas frescas	285,559.28	324,939.93	646,318.24	11.16	24.22	2,263.34
3	709200000	Espárragos, frescos o refrigerados	123,291.58	142,082.46	420,018.70	7.25	31.48	3,406.71
4	804400000	Aguacates (paltas), frescas o secas	194,098.45	214,496.48	396,582.56	6.85	38.33	2,043.20
5	810400000	Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del genero <i>vaccinium</i> , frescos	27,239.84	34,709.99	237,120.31	4.10	42.42	8,704.91
6	804502000	Mangos y mangostanes, frescos o secos	157,069.45	172,467.99	197,739.41	3.42	45.84	1,258.93
7	1801001900	Los demás cacao en grano, entero o partido, crudo	57,323.81	57,791.45	183,479.08	3.17	49.01	3,200.75
8	2309909000	Preparaciones utilizadas para la alimentación de los animales, demás	152,051.10	152,660.21	160,311.01	2.77	51.78	1,054.32
9	803901100	Bananas incluidos los plátanos tipo <i>cavendish valery</i> frescos	202,036.85	229,162.59	152,186.32	2.63	54.40	753.26
10	2005600000	Espárragos preparados o conservados, sin congelar	35,134.60	55,269.34	118,576.40	2.05	56.45	3,374.92
Total					5'789,936.02	100.00	100.00	1,837.74

Nota. Adaptado de "Sistema de Comercio Exterior para el Agro (Versión 1.1): Exportaciones," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017a. Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscec/exportaciones/rankingIN/>

En la Tabla 2 se presenta el valor FOB en US\$ y peso en t de la producción y exportación de café. Se observa una tendencia creciente hasta 2011, año en el que se había visto favorecido el sector debido a mayor demanda en el mundo y, asimismo hubo una caída de la producción de principales exportadores como Brasil, Indonesia, Colombia, y Vietnam (Vergara, 2012).

Tabla 2

*Exportación de Café del Perú 2009-2016*

Periodo (enero a diciembre)	FOB (miles US\$)	Peso neto (t)
2009	582,775	197,168
2010	886,596	229,408
2011	1'580,363	293,637
2012	1'019,113	265,294
2013	691,342	235,976
2014	727,484	180,859
2015	576,562	174,139
2016	756,240	239,312

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Comercio Exterior para el Agro (Versión 1.1): Comparativos,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017b. Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscex/comparativos/simple>

El período 2011 fue excepcional en términos de exportación; sin embargo desde 2012 no se pudo replicar este crecimiento, y por el contrario se registró una tendencia decreciente que se acentuó en 2015, en el que se exportaron US\$756 millones FOB versus US\$1,019 millones FOB de 2012 (MINAGRI, 2017b). Existen diversas razones de esta disminución, entre las cuales se puede mencionar: (a) el hecho de tener en Perú plantaciones muy antiguas según la JNC (como se citó en “Exportación de Café,” 2013) y, que según la Gerencia de Agro de la Asociación de Exportadores (ADEX) (como se citó en la Agencia Peruana de Noticias, 2017), se requiere de renovación de cultivos desde que el valor máximo de productividad es de cinco y 15 años; (b) el estrés de las misma por no alcanzar los estándares de exportación de años anteriores; y (c) problemas en la fertilización de las plantaciones de Café (“Exportación de Café,” 2013), y que se acentuó con la plaga de la roya amarilla según Scotiabank (como se citó en “Producción Peruana,” 2016), producida por el hongo *puccinia striiformis westend*, y que tiene la peculiaridad de dispersarse a largas distancias e infectar sucesivamente campos de cultivo, aún en los climas más favorables (Almacellas & Álvaro, 2015). Finalmente, se debe agregar que el precio promedio de Café por quintal en 2015 fue de US\$353 comparado con el de 2011, que fue de US\$856 según ADEX (como se citó en

Agencia Peruana de Noticias, 2017), lo cual refleja también que existe dependencia de los precios internacionales.

Finalmente, en 2016 se ha registrado un incremento de 31%, comparado con el año anterior (ver Tabla 2), debido a que según Scotiabank (como se citó en “Producción Peruana,” 2016), desde el mismo año están ingresando en producción plantaciones de Café renovadas, por lo que se prevé un incremento similar para 2017. Las principales exportaciones de Café en 2016 se muestran en la Tabla 3, siendo EE.UU., Alemania, y Bélgica quienes concentraron el 64.8% de la actividad exportadora de Perú. Las principales empresas exportadoras peruanas de Café en 2016 se detallan en la Tabla 4.

Tabla 3

*Principales Exportaciones Peruanas de Café en 2016*

Pais	FOB (miles US\$)	Participación (%)
EE.UU.	216,800.10	28.7
Alemania	193,110.74	25.5
Bélgica	79,953.32	10.6
Suecia	40,429.94	5.3
Canadá	35,233.28	4.7
República de Corea del Sur	26,781.41	3.5
Italia	24,504.71	3.2
Inglaterra	22,804.59	3.0
Francia	22,468.36	3.0
Holanda	16,729.66	2.2
México	14,845.22	2.0
Colombia	9,364.99	1.2
Total	756,240.38	

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Comercio Exterior para el Agro (Versión 1.1): Directorio,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017c. Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscex/directorios/porProducto>



Tabla 4

*Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Café en 2016*

Empresa	FOB (miles US\$)	Participación (%)
Perales Huancaruna S.A.C.	143,238.26	18.9
Outspan Perú S.A.C.	89,941.15	11.9
CIA. Internacional del Café S.A.C.	69,742.16	9.2
Procesadora del Sur S.A.	61,550.99	8.1
Louis Dreyfus Perú S.A.	40,570.82	5.4
Central Fronteriza Norte Cafetaleros	38,044.97	5.0
Cafetalera Amazónica S.A.C.	34,316.67	4.5
H.V.C. Exportaciones S.A.C.	33,862.14	4.5
Comercio & CIA S.A.	22,818.89	3.0
PRONATURE I.R.L.	17,879.21	2.4
Cooperativa De Servicios Múltiples SOL&C	14,634.79	1.9
Cooperativa Agraria Norandino Ltda. Coop. Norandino	13,738.27	1.8
Exportadora Romex S.A.	12,992.78	1.7

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Comercio Exterior para el Agro (Versión 1.1): Directorio,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017c. Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscex/directorios/porProducto>

Para entender el comercio internacional de Café, es importante distinguir entre los principales países productores, los exportadores de mayor relevancia, países de mayor consumo nominal y de mayor consumo per cápita, países importadores que reexportan, y finalmente los principales importadores en el mundo. Según el Centro de Comercio Internacional (ITC), y de acuerdo a prácticas de aceptación internacional, las cantidades como se comercializa el café son sacos de café verde de 60 kg netos (132.276 lb) o su equivalente, es decir equivalencia en grano verde (EGV) antes de ser tostado (ITC, 2017).

Entre los principales países exportadores por su capacidad de producción, se aprecia en la Tabla 5 que a 2017 Brasil es el mayor exportador con una exportación de 36.9 millones de sacos de 60 kg, seguido de Vietnam con 26.4 millones, Colombia con 12.3 millones, siendo Perú el noveno país en el ranking actual con una exportación de 3.09 millones.

Tabla 5

*Total de Exportaciones de Todos los Países Exportadores (en Miles de Sacos de 60 kg)*

Cosecha	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Brasil	28,486	28,044	30,292	30,255	34,054	32,149	29,285	32,761	36,876	36,928
Vietnam	18,090	15,774	17,386	14,591	16,850	21,706	20,665	24,902	21,294	26,437
Colombia	11,177	11,557	8,716	7,196	8,064	7,299	8,842	10,842	12,281	12,302
Indonesia	4,770	4,418	5,667	7,990	5,948	6,186	11,258	9,954	6,679	7,985
India	3,393	3,389	2,954	4,274	5,594	5,172	4,859	5,095	5,115	5,861
Honduras	3,215	3,395	3,021	3,161	3,866	5,474	4,340	4,173	5,020	5,140
Uganda	2,704	3,210	3,054	2,669	3,150	2,727	3,583	3,500	3,455	3,316
Etiopía	2,770	2,806	1,868	2,904	3,022	2,832	3,166	3,044	2,872	3,092
Perú	4,113	2,658	3,823	2,999	3,832	5,054	3,931	4,110	2,443	3,064
Guatemala	3,747	3,822	3,456	3,446	3,654	3,721	3,707	3,121	2,925	3,030

*Nota.* Adaptado de “Total Exports by all Exporting Countries [Total de Exportaciones de Todos los Países Exportadores],” por la Organización Internacional del Café (ICO), 2016a. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1e-exports.pdf>

Con respecto a la producción total, en la Tabla 6 Brasil continúa siendo el principal productor a 2016, con 55 millones de sacos de 60 kg, seguido de Vietnam y Colombia.

Tabla 6

*Total de Producción de Todos los Países Exportadores (en Miles de Sacos de 60 kg)*

Cosecha	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Brasil	42,987	38,987	50,490	43,977	53,428	50,592	55,420	54,698	52,299	50,388	55,000
Vietnam	19,340	16,405	18,438	17,825	20,000	26,500	23,402	27,610	26,500	28,737	25,500
Colombia	11,775	12,516	8,664	8,098	8,523	7,652	9,927	12,163	13,339	14,009	14,500
Indonesia	7,483	7,777	9,612	11,380	9,129	10,644	11,519	11,265	11,418	12,317	11,491
Etiopía	5,551	5,967	4,949	6,931	7,500	6,798	6,233	6,527	6,625	6,714	6,600
Honduras	3,461	3,640	3,450	3,603	4,331	5,887	4,686	4,578	5,258	5,766	5,934
India	4,800	4,367	4,372	4,827	5,033	5,233	5,303	5,075	5,450	5,800	5,333
Perú	4,319	3,063	3,872	3,286	4,069	5,373	4,453	4,338	2,883	3,304	4,222
Uganda	2,894	3,490	3,335	2,894	3,267	3,115	3,914	3,633	3,744	3,650	3,800
Guatemala	3,950	4,100	3,785	3,835	3,950	3,850	3,763	3,189	3,310	3,420	3,500

*Nota.* Tomado de “Total Production by all Exporting Countries [Producción Total de Todos los Países Exportadores],” por la Organización Internacional del Café (ICO), 2016b. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>

Con respecto al comportamiento de consumo de los países exportadores de Café, Brasil no es solo el país que más produce y exporta en el mundo, a su vez es el país de mayor

consumo entre los países exportadores con 20.5 millones de sacos de 60 kg, seguido por Indonesia con 4.6 millones y Etiopía con 3.7 millones (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Consumo Interno por Todos los Países Exportadores (en Miles de Sacos de 60 kg)*

Cosecha	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Brasil	16,331	17,125	17,660	18,390	19,132	19,720	20,330	20,085	20,333	20,500	20,500
Indonesia	2,833	3,333	3,333	3,333	3,333	3,667	3,900	4,167	4,333	4,500	4,600
Etiopía	2,748	2,894	3,048	3,210	3,383	3,383	3,400	3,650	3,675	3,700	3,700
Filipinas	1,060	1,060	1,720	1,820	2,125	2,175	2,325	2,550	2,800	3,000	3,000
México	2,000	2,200	2,200	2,200	2,354	2,354	2,354	2,354	2,354	2,354	2,354
Vietnam	917	938	1,021	1,208	1,583	1,650	1,825	2,000	2,200	2,300	2,300
India	1,417	1,500	1,573	1,700	1,800	1,917	2,000	2,100	2,200	2,250	2,250
Colombia	1,195	1,281	1,291	1,270	1,308	1,439	1,441	1,469	1,505	1,672	1,700
Venezuela	1,518	1,582	1,649	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650
Tailandia	500	550	600	700	775	1,100	1,130	1,200	1,250	1,300	1,300

*Nota.* Tomado de “Domestic Consumption by all Exporting Countries [Consumo Interno de Todos los Países Exportadores],” por la Organización Internacional del Café (ICO), 2016c. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1b-domestic-consumption.pdf>

En la Tabla 8 se muestra que EE.UU. es el mayor importador de Café en 2013, seguido de Alemania, Italia, y Japón (Coffe IQ, 2015).

Tabla 8

*Importaciones de Selectos Países Importadores (en Miles de Sacos de 60 kg)*

Años calendario	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EE.UU.	23,709	24,219	24,277	23,578	24,378	26,093	26,056	27,016
Alemania	18,543	19,564	19,876	19,416	20,603	20,926	21,816	21,174
Italia	7,548	8,028	8,172	8,078	8,236	8,355	8,691	8,823
Japón	7,632	7,086	7,060	7,090	7,407	7,544	7,025	8,381
Francia	6,191	6,420	6,252	6,670	6,717	6,992	6,841	6,713

*Nota.* Tomado de “Imports by Selected Importing Countries [Importaciones por Países Importadores Seleccionados],” por la Organización Internacional del Café (ICO), 2016d. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/2b-imports.pdf>

Con respecto al consumo, EE.UU., Brasil, y Alemania son los principales consumidores por volumen. Sin embargo, con relación al consumo per cápita de un país, la

región europea es la más importante, siendo los países nórdicos como Finlandia y Noruega los principales (Coffee IQ, 2015).

A nivel general, la producción global se ha situado en 153 millones de sacos de 60 kg en el período 2016-17, con un incremento del 1.5% con respecto al año anterior, mientras que existe una tendencia positiva sobre el aumento en las importaciones, considerando que de acuerdo con los últimos datos del ejercicio 2015-16, los países importadores han aumentado su nivel de importación en un 4.3% aproximadamente, mientras que los países exportadores han aumentado en 6.9% sus niveles de exportaciones (ICO, 2016a, 2016b, 2016c).

Pese al mayor consumo y demanda mundial de este commodity, los precios no han podido aumentar debido a que la oferta de producción también ha estado en constante crecimiento. Incluso a pesar de fenómenos naturales como El Niño y La Niña que afectaron regiones y/o países como Vietnam, Colombia, Indonesia, y Centroamérica, las expectativas de altos niveles de producción en otro de los principales países cafeteros como lo es Brasil, ha mantenido el precio a niveles relativamente bajos (Euromonitor Internacional, 2016).

## **1.2 Conclusiones**

El Perú tiene una variedad de pisos ecológicos, en combinación con las diferentes altitudes que van desde los 600 hasta los 1,800 m s. n. m., y con los climas particulares de cada zona hacen que sea un lugar propicio para el cultivo de Café. Actualmente el Perú es el noveno país en el ranking de exportación de Café con 3.09 millones de sacos de 60 kg, teniendo a Brasil como el mayor exportador con 36.9 millones. El Perú tiene una ventaja competitiva para el cultivo del Café y una importante oportunidad de mejora en la tecnificación del manejo de los cultivos y en el procesamiento del mismo.

Existe una clasificación de café orgánico en el cual el Perú está entre los primeros países exportadores en el ámbito mundial. Este mercado es cada vez más atractivo debido a los precios diferenciados que manejan y al tipo de cultivo el cual es amigable con el medioambiente.

Los países con mayores importaciones de Café son EE.UU. con 27.01 millones de sacos de 60 kg, seguido por Alemania e Italia con 21.17 y 8.38 millones respectivamente. Es por ello que uno de los mercados más interesantes para el Café es el europeo, teniendo a los países nórdicos como los de mayor consumo per cápita, Finlandia y Noruega con 9.5 y 7.3 kg por persona respectivamente. Finalmente, el Café es un producto en crecimiento debido al incremento que se está dando en su consumo en el ámbito mundial.

En Perú existe una concentración del margen de la rentabilidad en el comercializador o intermediario del Café en detrimento del margen del productor.



## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

En el presente capítulo se presenta brevemente la visión, misión, valores, y el código de ética que motivan el *Planeamiento Estratégico para el Café en el Perú*.

### 2.1 Antecedentes

Perú ha demostrado ser líder en la exportación de Café. Es el primer exportador de Café orgánico en el mundo y se encuentra dentro de los 10 primeros exportadores de café. Las condiciones climáticas y geográficas y los factores de altura, humedad, y sombra posibilitan que el Café peruano tenga alta calidad. Asimismo, la progresiva renovación de cultivos permite una mayor producción en los próximos años. Estos aspectos internos más la apreciación del Café como commodity internacional permiten aseverar que Perú puede ser líder de este producto con los máximos estándares de calidad mundial.

### 2.2 Visión

Para 2027, el Perú será reconocido como país productor de uno de los Cafés más apreciados del mundo, y consiguiendo las mejores cotizaciones en el mercado internacional.

### 2.3 Misión

Ofrecer Café de alta calidad en sus distintas variedades al mundo; enfocándose en mercados de consumo de Café *premium*, orgánico, y de variedades; implementando tecnologías de vanguardia e infraestructura adecuada; aprovechando las ventajas climatológicas y geográficas que ofrece el Perú; reforzando el proceso de eficiencia en la producción y el crecimiento sostenible en la cadena de valor; generando empleos que contribuyan al desarrollo de las poblaciones en un marco de valores y responsabilidad social, con la debida formalización de todos los participantes en la industria del Café, y con énfasis en la preservación del medioambiente.

### 2.4 Valores

1. Calidad: Los productos serán rigurosamente exigidos en términos de calidad en toda la cadena de suministro;

2. Responsabilidad: Los recursos naturales deben ser sostenibles en el tiempo. Todos los aspectos en la cadena de valor deben considerar al medioambiente y los habitantes;
3. Innovación: Para lograr los estándares de calidad a lo largo del tiempo, se debe contar con investigación y desarrollo constante; y
4. Enfoque de servicio. El producto debe servir eficientemente a las necesidades de los importadores y clientes.

### **2.5 Código de Ética**

1. Los actores involucrados en la cadena de valor deben seguir estándares de corrección y, evitar la corrupción, la ilegalidad, y la deshonestidad;
2. Todos los integrantes deben ayudar a sus clientes internos y externos y, usar criterios de confianza e integridad;
3. Seguir criterios de eficiencia y uso responsable de los recursos naturales; y
4. Adherirse a los criterios de calidad y excelencia.

### **2.6 Conclusiones**

Las adecuadas condiciones climáticas, la experiencia de los productores de Café, la ya ganada reputación de los productos peruanos en el mercado internacional, aunado a una constante innovación y actualización tecnológica.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se presentan: (a) el Análisis Tridimensional de las Naciones; (b) el Análisis Competitivo del Perú; y (c) el análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE). Esta información permite presentar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). El análisis de los competidores y el análisis PESTE permiten presentar la Matriz del perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

Las relaciones internacionales son todas las interacciones entre naciones que incluyen movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información, e ideas a través de sus fronteras, y enfocan el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a aquellos de otras naciones (Hartmann, 1978). Lo más importante de este concepto es que debe existir un interés común; y ello es fundamental para el planeamiento. Es primordial enfatizar la importancia del planeamiento estratégico en ambas relaciones. Si los países y las organizaciones no planean estratégicamente, estarán trabajando con una óptica a corto plazo, tomando decisiones y acciones de rutina, y no centrándose en el aspecto fundamental de los países y las organizaciones, que es administrar mirando hacia adelante (D'Alessio, 2015). Hartmann (1978) en su Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Naciones, menciona tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

##### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que tratan de alcanzar a cualquier costo. Estos intereses deben ser claros y de acuerdo con Nuechterlein (1973), pueden ser:

- De acuerdo con el nivel de su intensidad: Son de *supervivencia*, si la existencia del país depende de ellos; *vitales*, si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños; *mayores*, si afectan de manera adversa; y *periféricos*, si sólo tienen consecuencias marginales.



- De acuerdo con la interacción con otro país: Pueden ser *comunes* u *opuestos*. Solo si dos partes tienen un interés común pueden haber posibilidades de negociación y alcanzarse una alianza; de lo contrario no existe posibilidad, siquiera, del inicio de tratativas.

Los intereses nacionales del Perú no son conocidos y difundidos por el Gobierno, por lo que en primera instancia no se conocen o no existen intereses que sean oficialmente los del Estado. Para determinar los posibles intereses nacionales del país, se ha realizado una evaluación de la coyuntura actual. En los últimos años Perú ha experimentado crecimiento económico; se ha incrementado la inversión extranjera en diferentes sectores incluyendo el pesquero, minero, y el de retail, razón por la cual, uno de los principales intereses del Perú es lograr que continúe el crecimiento económico que ha tenido el país y seguir siendo zona de atracción de inversiones extranjeras. Desde las últimas cuatro décadas, el Perú está siendo administrado básicamente bajo condiciones de libre mercado, en las cuales el rol de la empresa predomina en la economía, y el Estado actúa principalmente como un facilitador. Este sistema capitalista es la antítesis de una corriente que actualmente existe en la región latinoamericana, la cual está basada en la ideología socialista, en la cual países como Venezuela, Bolivia, Paraguay, y Ecuador quieren adoptar la doctrina denominada *socialismo* del siglo XXI como proyecto de desarrollo económico. En la Tabla 9 se muestra la MIN.

Tabla 9

*Matriz de Intereses de la Nación*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Soberanía nacional		Chile (-)	Bolivia (-)	
2. Gobernabilidad democrática		EE.UU. (+)	Venezuela (-)	
3. La inserción del Perú en los ámbitos andino, amazónico, sudamericano, y latinoamericano			Chile (-)	Ecuador (-) Bolivia (-)
4. Exportaciones		EE.UU. (+) China (+)	Chile (-)	
5. Bienestar económico		EE.UU. (+) China (+)		
6. Lucha contra la pobreza, exclusión, y desigualdad social			EE.UU. (+)	UE (+)
7. Calidad educativa y promoción cultural		EE.UU. (+) Japón (+) Francia (+)	España (+) Chile (+)	

*Nota.* UE = Unión Europea; (+) = Intereses comunes; (-) = Intereses opuestos.

### 3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los asociados a las fortalezas y debilidades del país y corresponde que en el análisis interno del país se determinen. Para este fin, es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico, y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar (D'Alessio, 2015).

**Demográfico.** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), a mitad de 2015, la población del país alcanzó 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 eran hombres y 15'545,829 mujeres. El saldo neto migratorio internacional (i.e., diferencial de cantidad de inmigrantes y emigrantes) fue una pérdida de 64,546 personas, por lo que el crecimiento total en 2015 ascendió a 337,995 personas, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes. El departamento de Lima continúa siendo el que tiene el mayor número de distritos (171), seguido de los departamentos de Áncash (166), Cajamarca (127), Junín (123), Ayacucho (117), Cusco (110), Arequipa, y Puno (109). Estos ocho departamentos agrupan al 56.0% (1,032) de los distritos del país y albergan al 60.0% de la población (18'572,000 personas). En el ámbito nacional, la densidad poblacional es de 24.2 hab./km<sup>2</sup>; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6,949.0 hab./km<sup>2</sup>), seguido del departamento de Lima (282.4 hab./km<sup>2</sup>), Lambayeque (87.1 hab./km<sup>2</sup>), La Libertad (72.9 hab./km<sup>2</sup>), Piura (51.7 hab./km<sup>2</sup>), y Tumbes (50.9 hab./km<sup>2</sup>). Por el contrario, son los departamentos de la selva los que presentan la menor densidad poblacional: Madre de Dios (1.6 hab./km<sup>2</sup>), Loreto (2.8 hab./km<sup>2</sup>), Ucayali (4.8 hab./km<sup>2</sup>), y Amazonas (10.8 hab./km<sup>2</sup>) (INEI, 2015).

**Geográfico.** El Perú está situado en la parte occidental de Sudamérica, entre la línea ecuatorial y el trópico de capricornio, al borde del océano Pacífico al oeste y limita con cinco países: Ecuador al norte, Colombia al noreste, Brasil al este, Bolivia al sureste, y Chile al sur.

La superficie del Perú es de 1'285,216 km<sup>2</sup> y es tercero y posición 20 en tamaño de superficie en los ámbitos Sudamérica y mundial respectivamente. El territorio está dividido en tres zonas distintas cuyas proporciones en el ámbito país en extensión (km<sup>2</sup>) y población (habitantes) son: (a) Costa, 10% y 55%; (b) Sierra, 30% y 32%; y (c) Selva, 60% y 13% (Perú Info, s.f.-a).

*La Costa.* Es una franja estrecha que se extiende a lo largo del océano Pacífico, con 2,414 km de largo y de ancho varía entre 5 km (región de Arequipa al sur) y 100 km (región de Piura al norte). La costa peruana es un desierto, uno de los más áridos del mundo, a pesar de la existencia de valles más o menos fértiles formados por 53 ríos que descienden de los Andes. A pesar de encontrarse en una zona tropical, este clima árido y húmedo se explica por la presencia de la corriente de Humboldt proveniente de la Antártida que remonta a lo largo de las costas chilenas y peruanas. Esta corriente fría impide la formación de nubes lluviosas. Al este, la amplia cordillera de los Andes no permite pasar las nubes provenientes de la Amazonía (Perú Info, s.f.-a).

*Los Andes.* Es la cadena de montañas más joven (formada hace 70 millones de años) y la más larga del mundo con 7,500 km. El término *Andes* viene de la palabra quechua (i.e., lengua de los incas) *anti*, que designaba a los habitantes de esta región, además de encontrarse en el término prehispánico *Antisuyo*, una de las cuatro zonas del Imperio Inca, el Tahuantinsuyo (i.e., el imperio de cuatro regiones). La cordillera de los Andes se extiende desde el cabo de Hornos al extremo sur de Chile y de Argentina, formando una frontera natural entre estos países, atravesando Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, y terminando en Venezuela prácticamente hasta el mar del Caribe. La cordillera se reparte en distintas zonas, las principales en Perú son: (a) La cordillera Blanca en el centro del país, a 300 km al noreste de Lima; (b) la cordillera Volcánica en la región de Arequipa; (c) la cordillera Oriental en la región del Cusco; y (d) el Altiplano (meseta del Collao), donde se encuentra el lago Titicaca, una inmensa meseta en las alturas (4,000 m s. n. m.) de 100,000 km<sup>2</sup> (1/5 de España y más

del doble de Suiza), que se extiende desde el sur del Perú, atraviesa Bolivia y hasta el norte de Argentina y Chile. El nevado más imponente del Perú se encuentra en la cordillera Blanca (departamento de Ancash), el Huascarán con 6,768 m s. n. m., siendo el tercero más alto de América después del Aconcagua en Argentina (frontera con Chile) con 6,962 m s. n. m. y el glaciar Ojos del Salado (Argentina y Chile) con 6,891 m s. n. m. El clima de los Andes es árido en su parte occidental a lo largo de la costa y es de clima subtropical en la parte oriental bordeando la selva amazónica. La nieve aparece solamente a partir de los de 5,500 m s. n. m. (Perú Info, s.f.-a).

*La selva amazónica.* Es la parte más extensa del país (60% del territorio), pero también la menos poblada con un 10% de la población total. La selva peruana es la región que cuenta con alta biodiversidad y endemismo (i.e., especies únicas) debido a la variedad de ecoregiones y de pisos ecológicos. Esta se divide en dos partes: (a) la selva baja (i.e., *omagua*) o selva primaria, que es la parte más extensa situada entre los 80 y 400 m s. n. m., con un clima caluroso y húmedo; y (b) la selva alta (i.e., *rupa rupa*), situada entre los 400 y 1,500 m s. n. m., con un clima fresco (Perú Info, s.f.-a).

Con tres grandes regiones naturales (i.e., la costa desértica, los Andes, y la selva), Perú tiene diversos climas. Al ser un país tropical, el clima general es templado, con cierta variación entre invierno y verano. A lo largo de los 2,400 km de la costa del Pacífico, casi nunca llueve; en Lima por ejemplo, la precipitación anual es de 7 mm por año, siendo 600 mm en España. Estas escasas precipitaciones se conocen como garúas, producidas por la condensación de la nubosidad baja, siendo las diferencias de temperatura entre el día y la noche, bajas. Las principales características de los Andes peruanos son: (a) la falta de nieve por debajo de 4,000 m s. n. m., muy raras entre 4,000 y 5,000 m s. n. m.; y (b) las grandes diferencias de temperatura entre el día y la noche, lo que hace necesario que las personas usen ropa de abrigo durante las excursiones, puesto que alrededor de las 16:00 y 17:00 la temperatura desciende rápidamente de 10°C a 15°C. El sol brilla todo el año y los rayos ultravioleta (UV) son intensos. La temporada de lluvias es entre noviembre y marzo, el resto

del año es seco. Finalmente, caliente y húmedo, es el tiempo general de la selva amazónica, con fuertes y cortas lluvias frecuentes, más intensas entre diciembre y marzo. Las temperaturas son generalmente entre 28°C y 35°C (Perú Info, s.f.-a).

El Niño es un fenómeno climático cíclico que ocurre cada tres o cuatro años en el norte de Perú, causado por una corriente marina cálida proveniente del Ecuador, que se superpone a la corriente fría de Humboldt proveniente de la Antártida. Este fenómeno afecta el clima de esta región y provoca lluvias en el desierto, influyendo también sobre el clima del planeta causando sequías. Este no es generalmente tan importante, pero cada 15 años aproximadamente puede calificarse como muy fuerte: en 1982, 1983, 1997, y 19998, causó inundaciones en el desierto del norte de Perú, Bolivia, Ecuador, México, EE.UU., provocó una grave sequía en el sur de los Andes, Sudáfrica, Asia, y Australia, un descenso de la temperatura en la selva amazónica, y el aumento de huracanes en el Pacífico (Perú Info, s.f.-a).

**Económico.** Después de los años del terrorismo de la década de los ochenta, el Perú comenzó su crecimiento a partir de 1993, alrededor del 6% anual durante las dos primeras décadas sucesivas. Los dos grandes impulsores de desarrollo fueron la minería y la elaboración de harina de pescado. A partir del año 2000, el Perú se ha convertido en uno de los principales exportadores agrícolas con productos como espárragos, páprika, y plátanos orgánicos (primer exportador mundial), así como también mangos, paltas, uvas, café, cacao, y algodón *premium* (Perú Info, s.f.-b).

La minería es la primera riqueza del país con casi el 60% de los ingresos de divisas. La mayor parte de los yacimientos se concentran en la cordillera de los Andes, siendo los metales más relevantes (Perú Info, s.f.-b):

- Plata: Perú es el primer productor mundial con cerca de 112 millones de onzas (3,700 t), con el 17% de la producción mundial;
- Zinc: El país es el primer productor mundial con 1,350 t, representando cerca del 15% del total mundial;

- Cobre: Perú es el segundo productor mundial con 1,376 millones t, con el 8% de la producción mundial, detrás de Chile (5,600 millones t), y delante de EE.UU. (1,170 millones t) y China (950 millones t);
- Estaño: El país es el tercer productor mundial. Existe solo una empresa (i.e., MINSUR) que produce casi 24,000 t de este commodity en la región de Puno al sur del país;
- Plomo: El Perú es el cuarto productor mundial con 265,000 t (casi el 10% del total mundial), detrás de China (1'320,000 t), Australia (640,000 t), y EE.UU. (430,000 t);
- Molibdeno: El país es el cuarto productor mundial con 18,000 t, detrás de EE.UU., China, y Chile;
- Oro: Perú es el quinto productor mundial. Se sabe que el oro y la plata de los incas han enriquecido España, dinamizando la economía de Europa en el siglo XVI por un pillaje a gran escala. Sin embargo, el país siguió siendo unos de los mayores productores mundiales de oro con 160 toneladas extraídas en 2013 (7% de la producción mundial); y
- Otros metales de importancia en el país son el hierro y el cadmio.

El Perú no produce suficiente petróleo para su consumo interno. En 1987 se descubrió un importante yacimiento de gas en Camisea en la selva amazónica, departamento del Cusco, explotándose recién a partir de 2004. Dicho yacimiento ha estado cambiando radicalmente la matriz energética en el Perú, permitiendo cambiar el uso de combustibles contaminantes y caros como el petróleo, por uno más limpio y barato que es el gas natural. Este cambio favorece directamente al consumidor, transformando su vehículo para funcionar con gas, como se ha hecho en la mayoría de taxis y recientemente el gas está llegando a las viviendas. La industria también aprovecha de los beneficios del gas y se ha creado directa e indirectamente miles de empleos en el país. Países vecinos están interesados en importar el gas peruano. En 2008, se ha construido una planta de licuefacción de gas a 1,520 km al sur de Lima para la exportación de esta nueva riqueza. La electricidad en el Perú proviene de dos fuentes: 65% hidráulica y 35% gas (Perú Info, s.f.-b).

La pesca es la segunda fuente de ingresos del país con el 18% de las exportaciones. Hoy en día representa la mejor alimentación animal, con un contenido de casi 80% de proteínas de alta calidad y su riqueza en ácidos grasos esenciales omega 3, EPA, y DHA, indispensables para el crecimiento rápido de los animales como aves, bovinos, ovinos, cerdos, peces, crustáceos, y algas. Las ventajas de la harina de pescado son: (a) la reducción de los costos de producción, permitiendo un crecimiento rápido con una mejor alimentación, un aumento de la fertilidad, y una disminución del riesgo de enfermedades; (b) el mejoramiento de la calidad de las grasas y la resistencia a la enfermedad para los cerdos; y (c) el aumento de la producción de leche para las vacas. El Perú es el primer exportador mundial de harina y aceite de pescado con destino a 193 países, siendo los 20 principales compradores: China, Alemania, Japón, Vietnam, Taiwán, Turquía, Indonesia, Chile, España, Canadá, Australia, Reino Unido, Italia, Francia, Bulgaria, Filipinas, Rumania, Bélgica, Rusia, y Arabia Saudita. Además cuenta con 600 embarcaciones, la mayor parte son pequeños barcos de madera para la pesca artesanal. Por otro lado, 130 plantas producen más de 2 millones de toneladas de harina anual, siendo la anchoveta el principal pescado utilizado para la preparación de harina y aceite. Este pescado tiene color grisáceo y 20 cm de largo como máximo; es de la misma familia de la anchoa; y tiene un sabor y olor más fuerte. Sin embargo, es más rico en nutrientes y grasas insaturadas como los omega 3 y 6 (Perú Info, s.f.-b).

Por su configuración geográfica complicada (i.e., la costa desértica, los Andes accidentados, y la selva de difícil acceso), el Perú cuenta con una superficie agrícola no tan relevante que representa el 1.7% del territorio; en comparación con España (40%) y Francia (53%). La agricultura ha sido la actividad tradicional del Perú prehispánico donde se desarrollaron productos de primera importancia que se encuentran hoy en el mundo. El Perú es el país de origen de la papa, el tomate, la quinua, el frejol, la yuca, entre otros. La

exportación de productos agrícolas es ahora el tercer sector económico del país delante del textil (i.e., algodón y alpaca), detrás de la extracción de minerales y de la pesquería industrial. Desde el año 2000, Perú es el primer exportador mundial de espárragos con un promedio de 100,000 t anual (más de US\$500 millones), delante de China y México. El país es también el primer exportador mundial de paprika con cerca de 50,000 t al año (US\$200 millones) compitiendo con China, así como primero en plátanos orgánicos con 170 millones t en 2014 (US\$120 millones). Perú también es uno de los primeros exportadores mundiales de alcachofas y quinua (segundo), mangos (tercero), cítricos y palta (quinto), y uvas (séptimo) (Perú Info, s.f.-b).

La Reforma Agraria, instituida en 1969 por el Gobierno militar de Juan Velasco Alvarado, tenía la finalidad de acabar con las potentes empresas agroindustriales y los grandes propietarios agrícolas y ganaderos, organizando cooperativas de comunidades campesinas. De esta manera, los empleados llegarían a ser sus propios dueños y jefes de una pequeña parcela de tierra, animales, e instrumentos de trabajo. La reforma produjo un cambio radical de la agricultura peruana, pero también generó problemas inesperados. Las asociaciones campesinas no lograron el nivel de eficiencia deseado, desintegrándose la mayor parte de ellas, teniendo como resultado la parcelación excesiva de las tierras entre los campesinos y la degradación rápida de la productividad debido a falta de conocimiento y preparación técnica por parte de estos nuevos propietarios (Perú Info, s.f.-b).

La ganadería en el Perú remonta a tiempos ancestrales, puesto que los primeros pobladores domesticaron la llama, la alpaca, y el cuy o cobaya. La producción ganadera se orienta esencialmente al consumo directo, siendo la excepción la alpaca y la vicuña cuyas lanas se destinan mayormente a la exportación. Existen dos tipos de ganadería en el Perú: (a) ganadería nativa, con los auquénidos (i.e., llama, alpaca, y vicuña) y el cuy o cobaya; y (b) la ganadería exótica, con animales introducidos por los españoles a partir del siglo XVI, como los equinos, vacunos, porcinos, caprinos, y ovinos (Perú Info, s.f.-b).



El sector avícola representa más de la mitad de la ganadería peruana, principalmente con la crianza de pollos y gallinas bajo un sistema de producción intensiva que se puede apreciar a lo largo de la carretera panamericana en forma de grandes construcciones alargadas cubiertas con telas blancas. Dadas las condiciones geográficas del país y la escasez de pastos en la costa y sierra, es un sector con un nivel bajo de desarrollo. Se practica la crianza de vacunos con dos propósitos, para la producción de leche y carne. En la costa, el departamento de Lima es el principal productor de vacunos. Se encuentran cabras principalmente en los departamentos de Lima, Piura (norte), e Ica (sur de Lima). Una cría muy importante y de prestigio en la costa es el “caballo de paso”, una raza oriunda del Perú y descendiente de los caballos españoles, considerado hoy como una de las razas más puras del mundo, peculiar por su caminar. Se debe resaltar que en el Perú está prohibido el consumo y la comercialización de la carne de caballo (Perú Info, s.f.-b).

En los Andes, se crían mayormente animales nativos. Los primeros indicios de domesticación de auquénidos (camélidos) datan desde hace 6,000 años en Telarmachay (Junín-Perú). Actualmente, los camélidos sudamericanos se encuentran en toda la cordillera de los Andes, con mayor concentración en el Altiplano (i.e., sur del Perú, Bolivia, norte de Chile, y Argentina). La leche no es aprovechada por su bajo volumen. La carne de llama y alpaca es saludable con un nivel de colesterol casi nulo y con un alto contenido de proteínas más que cualquier otra carne. Se consume fresca o seca (*charki*). El estiércol se utiliza como fertilizante y combustible. La fibra es muy utilizada para confeccionar prendas y frazadas. También se utiliza el cuero en la industria y artesanía. La llama por su tamaño (la más grande de los auquénidos) y fortaleza, se utiliza como animal de carga desde tiempos ancestrales. Al igual que los ovinos, las alpacas se crían únicamente por su carne y su fibra, esta última se destina principalmente para la exportación. Aunque pueden vivir 20 años, las alpacas no pasan generalmente los 12 años de edad puesto que son sacrificadas antes de tiempo para obtener una buena carne al igual que la mejor fibra. La carne de vicuña no es de

buena calidad para consumo. Así, este animal salvaje protegido por los estados andinos provee únicamente su preciosa fibra, la más fina, y la más cara del mundo, exportada prácticamente en su totalidad, principalmente a Europa. La crianza de los cuyes cuyo origen son los Andes, es común en toda la sierra y se practica tradicionalmente de forma casera. Su carne es apreciada por los pobladores andinos. En el Perú y Bolivia, se utiliza también en la curandería como *absorbente* de las enfermedades y maldiciones. La crianza de ovinos se encuentra principalmente en el ámbito de pequeños productores. Los ovinos frecuentemente están mezclados con las alpacas y su crianza se practica de manera doméstica. La crianza de vacunos productores de leche se concentra principalmente en los departamentos de Arequipa (pampa de Majes) al sur, Cajamarca al norte, y Lima en la costa. En la selva amazónica la ganadería tiene bajo nivel de desarrollo, siendo el sajino una especie de jabalí y el chanco para ahumarlo (*cesina*), los más consumidos (Perú Info, s.f.-b).

**Tecnológico y científico.** Los estudios bibliométricos son instrumentos de análisis y evaluación de la actividad científica y de las publicaciones elaboradas periódicamente en las áreas de ciencia y tecnología. El informe denominado *Principales Indicadores Bibliométricos de la Actividad Científica Peruana 2006-2011* (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2013), detalla los resultados de la labor científica de investigadores afiliados a instituciones de investigación y universidades peruanas, durante dicho periodo. Este informe tiene el objetivo de contribuir a identificar y analizar la actividad científica, además de examinar su dinámica y complejidad. Es conocido que el país no tiene una abundante producción científica; sin embargo, es destacable que la investigación, aunque pequeña, sea recogida por publicaciones de prestigio internacional, lo cual permitió que hace tres años el Perú ocupara el puesto 11 entre los países con mayor número de citas por documento publicado. En su esfuerzo, los investigadores peruanos cuentan con apoyo internacional, principalmente de EE.UU., por lo que se hace evidente la necesidad de promover la diversidad y el incremento de las publicaciones científicas, sin

descuidar la calidad alcanzada; así como incrementar la producción científica con liderazgo nacional. Este informe contribuye también al análisis de la visibilidad, colaboración, impacto, excelencia, y liderazgo alcanzado por las publicaciones de investigadores afiliados a instituciones peruanas en ese periodo, utilizando como fuente de datos Scopus y la metodología de SCImago Research Group. A futuro, se espera que los investigadores y profesionales retroalimenten este trabajo para su mejoramiento continuo, esfuerzo que contribuirá a fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación.

***Histórico, psicológico, y sociológico.*** La historia del Perú se remonta a 20,000 años a. C. aproximadamente, cuando se comenzó a poblar el territorio con grupos de hombres y mujeres cazadores y recolectores. Las teorías difieren en cuanto al verdadero origen del hombre americano. ¿Es la cultura americana autóctona o fruto de la migración asiática? Al parecer, la segunda hipótesis contaría con más pruebas antropológicas, arqueológicas, y literarias (i.e., leyendas y tradiciones). En el territorio de Sudamérica fueron desarrollándose verdaderas civilizaciones llamadas preincas; y las más importantes fueron: en la costa: Chimú, Nazca, Paracas; y en la sierra: Chavín y Tiahuanaco. Para el Dr. Julio C. Tello, la cultura Chavín fue la más antigua del Perú: 1000 - 250 a. C. Su centro principal se halla en Chavín de Huántar, en la región de Ancash. A partir de entonces, los pueblos de Sudamérica desarrollaron diversas facetas culturales: arquitectura, economía, religión, etc. (Amauta Spanish School, s.f.).

La Conquista fue un período traumático y difícil, tanto para los nativos indígenas como para los nuevos gobernantes europeos. Significó un cambio radical en la composición de la sociedad y en la cosmovisión de los habitantes del Perú. Desde esa época, el Virreynato se denominó *Perú*, y políticamente se le organizó en intendencias y gobernaciones, siempre a cargo de autoridades peninsulares. También fue la época de las grandes campañas de evangelización y adoctrinamiento, con el fin de hacer del Perú una auténtica colonia española. Los intentos de rebelión no se hicieron esperar; el más grande fue el liderado por el cacique

Túpac Amaru II, quien congregó a gente de todas las razas y clases sociales contra la Corona española; finalmente, fue derrotado. Cuando se suponía la imposibilidad de libertad, la propia crisis del virreynato y, en especial, una clase social llamada “los criollos” (i.e., hijos de españoles nacidos en el Perú), fueron los principales gestores de la futura Independencia del Perú (Amauta Spanish School, s.f.).

La Republica nació en 1821, con la jura de la Independencia en la ciudad de Lima a cargo del argentino José de San Martín, quien junto al venezolano Simón Bolívar, había dirigido campañas militares, constituido por un ejército de diferentes regiones del Virreynato. Sin embargo, fueron necesarias dos batallas más (i.e., de Ayacucho y de Junín) en 1824 para que ocurra por fin la independencia. Conseguida la libertad del sometimiento español, el problema más álgido para las jóvenes repúblicas fue la organización política y el consenso de los nacientes grupos sociales. ¿Cómo lograr que el Perú se desarrolle de manera independiente? ¿Qué grupo debería dirigir este desarrollo? ¿Cuál sería el más idóneo para gobernar el Perú? Estas han sido las grandes interrogantes desde la aparición de la República, y su falta de resolución le ha traído al país los problemas más decisivos. Desde las primeras guerras entre los caudillos militares hasta las luchas entre las organizaciones políticas de los últimos años, el Perú parece no haber encontrado aún la solución adecuada para lograr sus metas (Amauta Spanish School, s.f.).

La desenvoltura y el buen humor son los rasgos del peruano en general. Los trabajadores aceptan fácilmente hacer más horas que lo habitual; sin embargo les falta a veces rigor y, la dedicación rara vez es parte de su principal preocupación. El temperamento latino es omnipresente en el Perú y la mujer todavía suele cumplir el rol de “ama da casa”. La televisión ocupa un lugar importante en la vida de los peruanos en general, con 13 canales nacionales y 65 locales. Los programas más vistos son las telenovelas, los programas políticos, de deportes, y los *talk show* donde los protagonistas gritan y pelean. Los cines se encuentran mayormente dentro de un centro comercial. El teatro sigue siendo marginal. Se

sabe que a los latinos les gusta la fiesta. Un cumpleaños o una simple reunión entre amigos, frecuentemente se transforma en una algarabía, a partir de las 10 u 11 de la noche y hasta la madrugada y el vecindario puede disfrutar del nivel alto de la música al estilo de un concierto en vivo con discusiones animadas, risas, y gritos. La puntualidad no es la característica del peruano y la mayor parte del tiempo llegará tarde a una cita, con un retraso de una hora o más. Sin embargo, algunas personas logran ser puntuales, trabajando en ciertas grandes empresas y en turismo por ejemplo. Pero las nuevas generaciones están cambiando y las mujeres peruanas ahora son más independientes dentro de la familia y desempeñan cada vez más un rol importante en el mundo del trabajo y de la política (Perú Info, s.f.-c).

**Organizacional y administrativo.** En el título II, artículo 43 de la *Constitución Política de 1993* se señalan las características formales del Estado, la Nación, y el Gobierno peruano. El Gobierno es unitario, representativo, descentralizado, y funciona bajo el principio de separación de poderes. Es unitario por cuanto emana de un Gobierno central y controla a los Gobiernos regionales y municipales. En cambio en un Gobierno federal cada Estado tiene autonomía con sus respectivas autoridades. Los gobernantes son designados por voluntad popular para representarlos en el ejercicio de Gobierno (i.e., el pueblo-Gobierno indirectamente). Es descentralizado debido a la existencia de Gobiernos locales y regionales, con atribuciones y facultades administrativas en el área de su competencia. Para cumplir sus funciones de Gobierno, el Estado establece organismos o instituciones de carácter autónomo, que son llamados poderes del Estado (i.e., Ejecutivo, Legislativo, y Judicial). La estructura del Estado es compleja en la actualidad, en primer lugar se deben distinguir tres niveles: (a) el nacional, (b) el regional, y (c) el local. Cada uno de ellos tiene a su vez, distintos órganos que cumplen funciones diversas y que en conjunto son denominados “el aparato del Estado” (Violeta, 2010).

**Militar.** El ranking de Global Firepower (GFP) sobre los ejércitos en el mundo ubica al Perú en el puesto 51; por debajo de Brasil, Chile, y Argentina; por encima de Venezuela,

Ecuador, y Colombia; y tiene uno de los menores presupuestos en Defensa. La seguridad nacional se ha vuelto uno de los aspectos fundamentales del cumplimiento de las agendas de cada uno de los Gobiernos de Latinoamérica. Y es que con el aseguramiento de este tema se puede favorecer no solo el crecimiento de un país, sino también el progreso social del mismo. El ranking GFP mide 50 factores para evaluar la calidad de las fuerzas militares en el mundo, como la cantidad de personas que hacen parte de este, el armamento, el número de tanques, naves, y aviones, así como la inversión destinada a la defensa de cada país, según GFP (como se citó en “Perú Tiene,” 2015).

### 3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno; y estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Según este principio, ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no (D’Alessio, 2015). En el contexto del subsector materia de estudio, Perú tiene acuerdos de libre comercio con nueve economías del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), a ellas se suman otras cinco economías del APEC que forman parte del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), del cual forma parte el Perú. Estas nueve economías del APEC corresponden a los países de: Canadá, Chile, China, EE.UU., Japón, México, Singapur, Corea del Sur, y Tailandia, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (como se citó en “Perú Tiene Acuerdos,” 2016).

***Lazos pasados y presentes.*** Este principio destaca que lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente, y luego al futuro. ¿Qué tipo de interacción se ha tenido con otros? ¿Qué pasa hoy y qué pasará en adelante? Ningún lazo pasado desaparece, sino que se proyecta al presente y al futuro en el corto plazo o más adelante. Este principio debe manejarse cuidadosamente (D’Alessio, 2015). En el contexto del subsector materia de estudio, el Perú posee una historia comercial extensa principalmente con los países de

Latinoamérica y Norteamérica y recientemente con países en la zona asiática. Para el comercio de Café en el Perú, los principales actores en la zona son Brasil y Colombia en nuestra parte del hemisferio y los países de Centroamérica y México revisando el hemisferio norte. Son muy comunes las transacciones comerciales entre países cafetaleros para cubrir la demanda del mercado. También son muy importantes los acuerdos comerciales de los países consumidores y en el caso peruano, el mayor comprador es EE. UU. , según el MINCETUR (como se citó en “Perú Tiene Acuerdos,” 2016). El detalle de los acuerdos de las nueve economías del APEC con Perú (i.e., Canadá, Chile, China, EE.UU., Japón, México, Singapur, Corea del Sur, y Tailandia) se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

*Acuerdos de Libre Comercio Entre Perú y Países de la APEC (Millones US\$)*

País	Acuerdo	Fecha		2015	
		De firma	De vigencia	Exportaciones	Importaciones
1. EE.UU.	Acuerdo de promoción comercial Perú-EE.UU.	12 de abril de 2006	1 de febrero de 2009	5,021	7,831
2. Chile	Acuerdo de libre comercio Perú-Chile	22 de agosto de 2006	1 marzo de 2009	1,077	1,210
3. México	Acuerdo de integración comercial Perú-México	6 de abril de 2011	1 de febrero de 2012	547	1,725
4. Canadá	TLC Perú-Canadá	29 mayo de 2008	1 de agosto de 2009	2,380	753
5. Singapur	TLC Perú-Singapur	29 de mayo de 2008	1 de agosto de 2009	14	61
6. China	TLC Perú-China	el 28 de abril de 2009	1 de marzo de 2010	7,043	8,668
7. Corea del Sur	Acuerdo de libre comercio Perú-Corea del Sur	21 de marzo de 2011	1 de agosto del 2011	1,027	1,288
8. Tailandia	El protocolo original y los tres protocolos adicionales	Entre 2004 y 2010	31 de diciembre de 2011	68	622
9. Japón	Acuerdo de asociación económica Perú-Japón	31 de mayo de 2011	1 de marzo de 2012	1,117	1,070

*Nota.* TLC = Tratado de libre comercio. Tomado de “Perú Tiene Acuerdos de Libre Comercio con Nueve Economías de APEC, ¿Cuáles Son?,” 2016, *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-acuerdos-libre-comercio-nueve-economias-apec-cuales-son-2175116>

***Contrabalance de los intereses.*** Se debe observar el panorama completo, lo que incluye prestar atención al problema que surge del hecho que la organización tenga un contrabalance de intereses (i.e., costo-beneficio) respecto de otras organizaciones (D’Alessio,

2015). En el contexto del subsector materia de estudio, la relación comercial entre Brasil y Perú tiene un gran potencial para continuar creciendo. En 2014, el valor del comercio bilateral fue de US\$3,500 millones, habiéndose constituido Brasil como el tercer mayor socio comercial del Perú. Se debe destacar que Brasil es el tercer proveedor comercial y el quinto mercado de destino de las exportaciones peruanas. Históricamente, el Perú se ha mantenido como un productor importante de Café considerando las buenas condiciones geográficas y climatológicas y manteniendo una buena calidad de sus productos cafetaleros. Sin embargo, no ha podido ubicarse entre los países de mayor producción. En Sudamérica, los países dominantes en el mercado masivo para cubrir la demanda mundial son Colombia y Brasil y muchas veces han recurrido a la compra de nuestras cosechas para cubrir sus propias demandas de ventas. Es fundamental realizar el balance de los intereses de Perú como país si se quiere mantener como uno de producción de Café de buena calidad o si se desea ingresar a producciones mayores de este (MINCETUR, 2015).

***Conservacion de los enemigos.*** No es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener. Contar con un número adecuado de enemigos obliga al país a estar preparado para enfrentarlos, lo que se debe evitar bélicamente, por cierto, pero lo fuerza a ser creativo, prepararse, estar listo innovadoramente y, sobre todo, ser más productivo con los recursos con que cuenta, para poder competir con mayores posibilidades de éxito (D'Alessio, 2015). En el contexto del subsector materia de estudio, las relaciones entre Chile y Perú tienen un desarrollo zigzagueante, caracterizado por etapas de tensión o distensión. A pesar de la voluntad política y de las iniciativas generadas en ambos países, no se ha podido alcanzar un nivel de vinculación acorde a dos naciones vecinas, que comparten una compleja red de interrelaciones. Analizar el por qué de esta situación, implica necesariamente remontarse al pasado, esto es, al proceso de conquista de ambos territorios, a la conformación de los Estados nacionales, y esencialmente a las consecuencias de la Guerra del Pacífico, conflicto



bélico en el que estuvieron involucrados hace más de un siglo ambos países y que aún tiene amplias repercusiones en la relación bilateral. Al analizar la vinculación entre Chile y Perú en el posconflicto, se evidencia que la consecuencia fundamental de esta guerra, en cuanto a su capacidad de afectar la actual relación bilateral, es la generación de imágenes que ha ayudado a construir una percepción negativa del otro. Se entiende como percepción, la idea o impresión que se evidencia respecto a un determinado hecho, persona, o cosa, como producto del conocimiento o adquisición de ciertas nociones o imágenes históricas, socioculturales, y políticas (Paz, 2017).

Es muy importante para el desarrollo del Café en el Perú, considerar a Chile como socio estratégico para la industria. En el ámbito mundial, el mercado principal de abastecimiento es EE.UU. seguido por Chile. Es importante resaltar la industria cafetalera en Chile, el cual a pesar de no contar con las condiciones adecuadas, ha empezado a desarrollarla pero todavía se mantiene incipiente. Sin embargo, Chile posee profesionales destacados en ella (i.e., baristas profesionales y catadores *Q grader*) (Paz, 2017).

#### **3.1.4 Influencia del análisis del Café en el Perú**

El Perú es uno de los principales productores de Café en el mundo y con el análisis del potencial nacional así como de los principios cardinales se dirigirá el enfoque hacia el Café de calidad premium en el país. Geográficamente el Perú presenta ventajas competitivas para el cultivo de Café premium por encontrarse en su territorio áreas de terreno entre los 1,000 y 1,500 m s. n. m. Estas zonas son aparentes para lograr cultivos de alta calidad. Adicionalmente, el país presenta todas las condiciones climáticas para investigar y promover el desarrollo de nuevas plantas.

Además, como se ha descrito en los principios cardinales, el país tiene oportunidades al ser parte de distintos tratados y tener buenas relaciones con países vecinos, pudiendo generar alianzas y aprender de sus experiencias en el subsector. Los casos de Colombia y

Brasil en el sector cafetalero, son ejemplos relevantes a considerar para plantear estrategias de mejora del subsector en el Perú, aprovechando la diversidad climática y el potencial geográfico del país.

También es importante mencionar el rol de la JNC, que nace como una iniciativa para mantener a sus socios organizados en centrales y cooperativas al tanto de sus actividades, proyectos, y novedades, formando una sinergia, y fortaleciendo la industria. Para realizar el análisis del subsector, es relevante indicar que desde diciembre de 2015 el Perú es parte de la Organización Internacional del Café (ICO, por sus siglas en inglés), que es una organización intergubernamental creada bajo los auspicios de las Naciones Unidas para servir a la comunidad internacional del Café. Esta organización tiene como ventajas: tener acceso a la información y las estadísticas; tener proyectos innovadores en beneficio de la economía cafetera mundial; tener informes de mercado del Café; disponer de estudios económicos; consultas sobre financiación del sector cafetero, etc.; lo que ayuda a Perú a estar abierto a nuevas grandes oportunidades de exportación (ICO, 2015).

Finalmente, el país ya ha logrado posicionarse como el mayor productor de Café orgánico. Es en este ámbito que la JNC ha promovido la creación de alianzas estratégicas con entidades público-privadas y del exterior para garantizar la calidad del Café producido en el Perú.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

El Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica (CENTRUM Católica) y el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD, por sus siglas en inglés), publican el *Anuario Mundial de Competitividad (AMC)* cada año que desarrolla el Ranking de Competitividad Mundial, donde se incluyen diversos países en el cual se los evalúa según su competitividad. En este ranking el Perú demuestra un descenso en los últimos años, en 2008 ocupaba la posición 35 y en 2017 ocupa la posición 55, descendiendo una posición en comparación a 2016 (CENTRUM Católica & IMD, 2016), como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

*Ranking Mundial de Competitividad 2017*

País	Ranking			País	Ranking			País	Ranking		
	2017	2017	Cambio		2017	2017	Cambio		2017	2017	Cambio
Hong Kong	1	1	Se mantiene	Israel	22	21	Baja	Eslovenia	43	43	Se mantiene
Suiza	2	2	Se mantiene	Bélgica	23	22	Baja	Italia	44	35	Baja
Singapur	3	4	Sube	Malasia	24	19	Baja	India	45	41	Baja
EE.UU.	4	3	Baja	Austria	25	24	Baja	Rusia	46	44	Baja
Holanda	5	8	Sube	Japón	26	26	Se mantiene	Turquía	47	38	Baja
Irlanda	6	7	Sube	Tailandia	27	28	Sube	México	48	45	Baja
Dinamarca	7	6	Baja	República Checa	28	27	Baja	Bulgaria	49	50	Sube
Luxemburgo	8	11	Sube	Corea del Sur	29	29	Se mantiene	Rumania	50	49	Baja
Suecia	9	5	Baja	Estonia	30	31	Sube	Eslovaquia	51	40	Baja
EAU	10	15	Sube	Francia	31	32	Sube	Hungría	52	46	Baja
Noruega	11	9	Baja	Kazajistán	32	47	Sube	Sudáfrica	53	52	Baja
Canadá	12	10	Baja	Lituania	33	30	Baja	Colombia	54	51	Baja
Alemania	13	12	Baja	España	34	34	Baja	Perú	55	54	Baja
Taiwán	14	14	Se mantiene	Chile	35	36	Sube	Jordania	56	53	Baja
Finlandia	15	20	Sube	Arabia Saudita	36		Baja	Grecia	57	56	Baja
Nueva Zelanda	16	16	Se mantiene	Chipre	37		Baja	Argentina	58	55	Baja
Qatar	17	13	Baja	Polonia	38	33	Baja	Croacia	59	58	Baja
China Continental	18	25	Sube	Portugal	39	39	Se mantiene	Ucrania	60	59	Baja
Reino Unido	19	18	Baja	Letonia	40	37	Baja	Brasil	61	57	Baja
Islandia	20	23	Sube	Filipinas	41	42	Sube	Mongolia	62	60	Baja
Australia	21	17	Baja	Indonesia	42	48	Sube	Venezuela	63	61	Baja

*Nota.* Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017,” por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica (CENTRUM Católica) y el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD), 2017, p. 4. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Dentro de esta relación, se pueden resaltar los países que ocupan las tres primeras posiciones Hong Kong (1), Suiza (2), y Singapur (3). EE.UU. ocupa la posición 4 y es el primer país americano que aparece en la lista; por otro lado, al revisar los países sudamericanos, se aprecia que Chile es el país con mejor posición (35), seguido por México (48) y Colombia (54). Los últimos tres países que aparecen en esta relación son Brasil (61), Mongolia (62), y Venezuela (63), según CENTRUM Católica e IMD (como se citó en “Perú Cae al Puesto,” 2017).

Es importante hacer un análisis competitivo del país y para ello se utiliza el esquema presentado por Porter (1990), que es el Diamante de la Competitividad de las Naciones o también conocido como los Cuatro Ases de Póker, el cual se basa en cuatro pilares:

1. Condiciones de los factores: Se refiere a la situación actual del país en cuanto a los factores de producción, en donde se analiza al país considerando sus recursos, infraestructura, y bienes o servicios;
2. Condiciones de la demanda: Se refiere al nivel de exigencias que tienen los clientes en el país, considerando tres atributos de la demanda: (a) composición, (b) tamaño, y (c) crecimiento de la demanda interna y medios por los cuales se transmiten las preferencias domésticas a los mercados extranjeros;
3. Estrategia, estructura, y rivalidad entre las empresas: Son las condiciones que tiene un país y el manejo que tiene para fomentar la competencia; y
4. Sectores relacionados y de apoyo: Se refiere al nivel de servicio y calidad de los proveedores, al igual que el nivel de competitividad que estos tienen comparándolos con otros países.

En la Figura 6 se muestra el modelo de la Competitividad de las Naciones de Porter para el Café en el Perú.

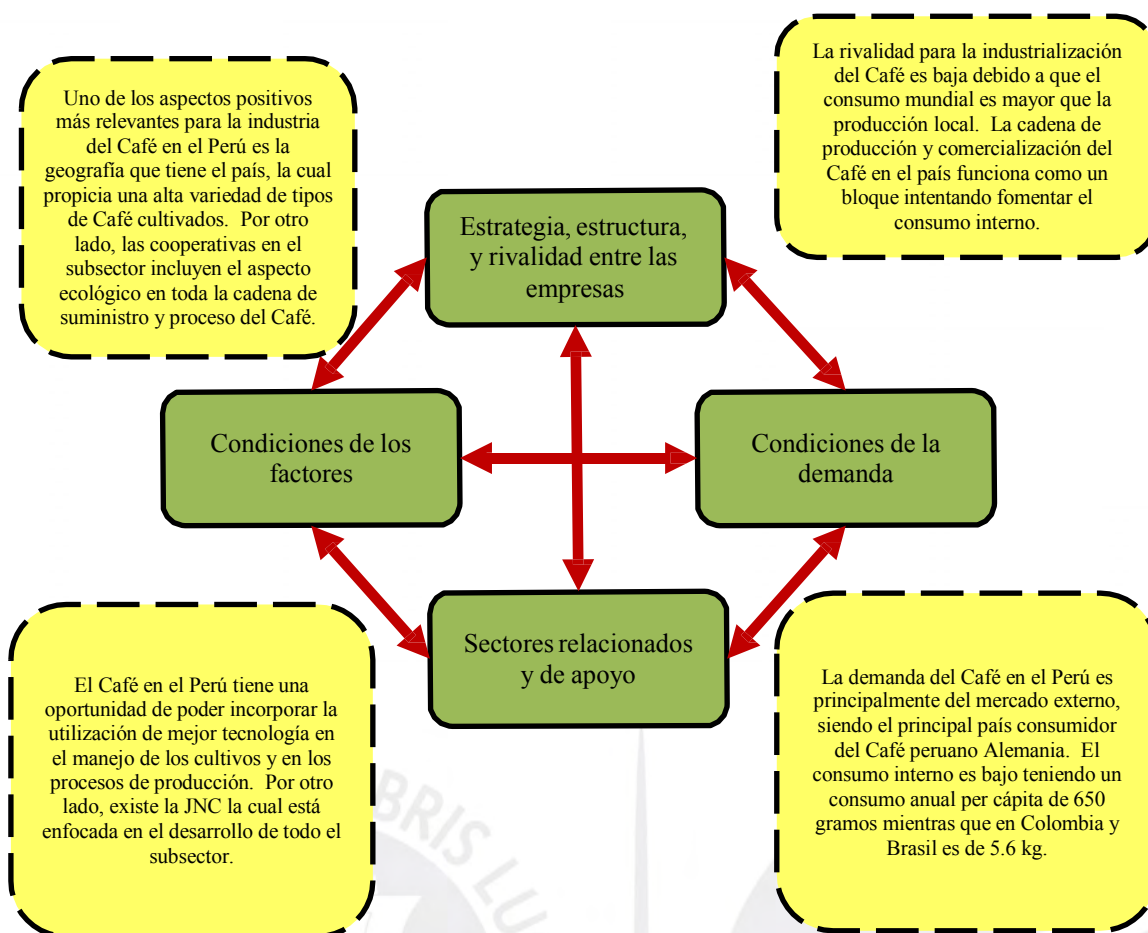


Figura 6. Diamante de la Competitividad de las Naciones de Porter para el Café en el Perú.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

En el Perú existe alta cantidad y calidad de recursos naturales, teniendo una amplia variedad de ecosistemas y especies estando entre los 12 países con mayor biodiversidad en el mundo. Dentro de los principales recursos en el país se pueden resaltar los siguientes: (a) alimenticios (i.e., flora y fauna), (b) minerales metálicos, e (c) hidrobiológicos. Estos recursos se hacen más valiosos a medida que en el desarrollo mundial continúa el aumento de la población, los problemas ambientales, y la escasez que se empieza a reflejar. Por otro lado, aún existe una oportunidad para el país en el desarrollo de la infraestructura tecnológica para el manejo de cultivos y; vial para poder tener un acceso más rápido al interior del país, lo cual tendría también un impacto positivo en la reducción de costos logísticos para las empresas (MINAGRI, 2017d).

El Perú tiene 230,000 hectáreas destinadas al cultivo de Café, cultivándose en 10 de los 24 departamentos que se tienen en el país, siendo la zona con mejor rendimiento en cultivos de Café la denominada Selva, con un clima de selva tropical. Los climas y distintos pisos ecológicos que tiene el Perú propician el cultivo de distintos tipos de Café. Adicionalmente, los agricultores tienen experiencia en el cultivo de variedades del Café arábica de alta calidad como la típica y bourbon. En estos tipos de Café, sus principales competidores son México y otros países de Sudamérica, teniendo también como un diferencial que las fechas de cultivo son distintas, y de esa manera se puede cubrir la demanda mientras los otros países no tienen producción. La producción y cultivo en el Perú es cada vez más orientado al Café orgánico en donde se evita el uso de pesticidas y químicos, dándole un valor agregado en el mercado mundial que cada vez más se inclina por el consumo de productos que no hayan tenido ningún tipo de alteración en su cultivo. Por otro lado, el Café peruano es reconocido en el ámbito mundial ganando premios internacionales y reconocimientos por su aroma y calidad (“Café Peruano, s.f.).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

En los últimos años el consumidor peruano ha cambiado, teniendo mayor acceso a información por medio de Internet, volviéndose más sofisticado para la selección de los productos que utiliza y con una mayor participación en redes sociales, lo cual también hace que pueda influenciar y sea influenciado. Este consumidor realiza sus compras por distintos canales de venta incluyendo las compras por Internet y cada vez más reconoce, participa, y valora los programas de beneficio (Sánchez, 2017).

La demanda del Café peruano se divide en dos grupos: (a) para exportación y (b) para el consumo interno; siendo sus participaciones 95% y 5% respectivamente. El bajo nivel de consumo interno de Café hace que la industria en el país sea sensible a los cambios de los precios internacionales, según Sierra Exportadora (como se citó en “Buscan Que en el Perú,” 2016).

La demanda externa del Café peruano ha crecido 25% en 2016 llegando a 49 mercados siendo la variedad arábica la de mayor demanda, y siendo EE.UU. el principal comprador con US\$217 millones, seguido por Alemania con US\$193 millones, los cuales representan el 54% de las exportaciones. El tercer mercado internacional donde se comercializa el Café peruano es Bélgica con US\$79 millones, seguido por Suecia con US\$40 millones, y finalmente Canadá con US\$35 millones, siendo una de las oportunidades a desarrollar para estos mercados el desarrollo de marcas propias, según ADEX (como se citó en la Agencia Peruana de Noticias, 2017).

La demanda interna del Café es baja y el consumidor peruano a su vez tiene una escasa cultura cafetera, consumiendo el 5% de la producción nacional; lo que hace que el consumo interno sea 70% de producto importado del cual el 28% está compuesto por productos de baja calidad. Actualmente se estima que solo el 2% del Café que se consume en el Perú tiene algún estándar de calidad, según Central Café y Cacao (como se citó en Contreras, 2017).

El Café en el Perú es un producto considerado *bandera*, el cual genera trabajo para las familias en el país. Es por ello que es una tarea importante desarrollar el consumo interno y, para esto el MINAGRI hace 10 años mediante la Resolución Ministerial N°0732-2008-AG, instituyó el cuarto viernes del mes de agosto como el Día del Café Peruano, teniendo como objetivo fomentar el desarrollo de la cultura cafetera en el país y de esa forma aumentar su consumo anual per cápita en el Perú que actualmente es 650 gramos, por debajo del consumo anual per cápita de otros países de la región como Colombia y Brasil en donde alcanza en promedio 5.6 kg, según el MINAGRI (como se citó en “Día del Café,” 2017).

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Debido a los tratados de libre comercio (TLC) con EE.UU., el Gobierno peruano está enfocado en fortalecer el desarrollo de las mejores prácticas de libre competencia y, buscando que la legislación peruana y americana sean compatibles, se han definido algunos ejes de

cooperación, como por ejemplo: la detección de actividades anticompetitivas, reuniones entre representantes de las autoridades para compartir medidas y actividades, y protección a la confidencialidad de la información que sea compartida, según el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), la Comisión Federal de Comercio (FTC, por sus siglas en inglés) y el Departamento de Justicia de EE.UU. (como se citó en “Perú y EE.UU., 2016”).

En el Perú el subsector se intenta diferenciar según la calidad de sus productos; es por ello por lo que el Estado mediante el MINAGRI fomenta la competencia nacional de la “Taza de la Excelencia” (franquicia), la cual se realizará para 2018, y con ello se espera que el subsector mejore y se refleje en las competencias internacionales reforzando el posicionamiento del Café peruano en el mundo como un producto de alta calidad (MINAGRI, 2017e).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Desde 2014 la contribución en el PBI de la industria peruana ha estado contrayéndose. Recientemente, el Perú ha desarrollado competitividad en sus principales sectores como: construcción, comercio, minería, hidrocarburos, agropecuario, agrícola, pesca, y manufactura, según Javier Dávila, director ejecutivo de Xalca Consultores (como se citó en “Industria Peruana,” 2016). En el subsector se sabe que la productividad en la etapa de producción es en promedio en Perú 12 qq/ha. Este ratio es afectado por la antigüedad de los cultivos y el bajo nivel de asesoramiento en el uso de fertilizantes y manejo de plagas en los cultivos (MINAGRI, 2012).

El Café es uno de los productos más representativos de la agroexportación en el Perú y este subsector es uno de los que más trabajo genera (al menos 220,000 familias) en diferentes departamentos. La estrategia en este subsector es el desarrollo de un enfoque en toda la cadena del Café, con el objetivo de promocionar el cultivo y consumo interno de Café de calidad; es por ello que la JNC y la CPCC se han juntado formando la Alianza para el Café



Sostenible. Este pacto reunirá personas del Gobierno nacional, sector privado, y exportadores enfocados en el desarrollo de toda la cadena productiva. Para ello se requerirá de financiamiento que principalmente puede provenir del BM, logrando que los beneficios lleguen hasta el productor, generando estadísticas confiables del subsector, según el viceministro de Agricultura, Juan Escobar Guarda (como se citó en “Café Peruano,” 2017).

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Café en el Perú**

El Café en el Perú es uno de los principales cultivos, considerando las condiciones favorables geográficas y climáticas que tiene el país para su cultivo. Los agricultores en el tiempo han desarrollado habilidades para el cultivo de Café manejando distintos tipos de alto valor en el mercado mundial. Por otro lado, existe en el país una oportunidad para renovar los cultivos y mejorar su infraestructura. El consumidor peruano es de los que menos Café consume si se compara con países vecinos, teniendo un consumo anual per cápita de 650 gramos. Asimismo, en el mercado local se consume Café importado de baja calidad. El consumo del Café en el mundo sigue creciendo, teniendo a EE.UU. y Europa como mercados importantes para las exportaciones peruanas. Con la Alianza para el Café Sostenible, se busca desarrollar toda la cadena productiva del subsector para mejorar en calidad de producto, tecnología utilizada en los cultivos, y productividad por hectárea, teniendo como objetivo hacer llegar este beneficio hasta el agricultor.

## **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Se presenta a continuación la evaluación externa del entorno y el análisis de la industria, que permiten identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato, de acuerdo con el esquema desarrollado por D’Alessio (2015).

### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

De acuerdo con D’Alessio (2015), estas son aquellas fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar una organización. Estas

fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con los propósitos de la organización, así como a la pugna de intereses entre los agentes involucrados. Bajo este escenario, se producen búsquedas de adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder, lo que determinan estas variables políticas, gubernamentales, y legales, las cuales establecen los límites para el desempeño de las empresas.

**Estabilidad política.** El Perú ha mantenido desde 1980 un periodo de estabilidad democrática y económica, lo cual ayudó a que la economía se haya manejado con racionalidad, con promoción de la inversión, apertura comercial, y estabilidad macroeconómica (Ferrero, 2015). Al respecto, luego de un proceso electoral reñido, Pedro Pablo Kuczynski es presidente del Perú desde el 28 de julio de 2016. Las expectativas alrededor de su Gobierno eran grandes, puesto que el nuevo mandatario llegaba revestido de un aura tecnocrática que generaba esperanzas; sin embargo el Gobierno de Kuczynski tuvo que lidiar con una economía en desaceleración, combinada con un producto fiscal cada vez mayor, producto del aumento del gasto corriente, dejados por su predecesor Ollanta Humala (“Deslucido Primer Año,” 2017). Si bien es cierto, el Gobierno tiene una debilidad frente al Poder Legislativo cuya mayoría está representada por el partido Fuerza Popular, la institucionalidad democrática no se encuentra en riesgo, lo que posibilita un entorno de inversión y confianza en el país.

**Política económica.** El Gobierno de Pedro Pablo Kuczynski tuvo dos objetivos en su inicio: (a) reactivar la economía y (b) reducir el déficit fiscal de manera gradual hasta 2021. Con respecto a la reactivación económica, la expectativa consiste en mejorar los niveles de inversión, especialmente lo privado. Sin embargo, debido a la tendencia de déficit fiscal dejada por Ollanta Humala, que apuntaba a superar el 3% del PBI, el Gobierno decidió

reducir la inversión pública, esperando que la reactivación se suscite a través de la inversión privada, que se encontraba en estancamiento en el Gobierno de Humala. Sin embargo, el escándalo Lava Jato originó la paralización de importantes proyectos. Acaso el más importante, asociado a Odebrecht, es el Gaseoducto Sur, que involucra alrededor de US\$7,000 millones, el cual se tuvo que suspender en enero de 2017. El *shock* provocado por Lava Jato no solo está relacionado con la paralización de las inversiones privadas asociadas a Odebrecht, sino que incluso ha hecho que el propio Gobierno se inmovilice, provocando una parálisis burocrática. El escándalo Lava Jato ha detenido importantes inversiones privadas asociadas al modelo de Asociaciones Público Privadas (APP) y ha generado que el propio Gobierno se inmovilice. Esta coyuntura ha repercutido en la postergación de la Línea 2 del Metro de Lima, las carreteras de la costa, e inclusive el puerto de Pisco. Asimismo, hubo otro factor externo que afectó a la economía en 2017 (i.e., el fenómeno de El Niño Costero). Los sectores más afectados por el fenómeno climático han sido las actividades de agroexportación, comercio, logística, y manufactura. Para que la demanda interna revierta su tendencia hacia la baja tiene que ocurrir una recuperación, ya sea de la inversión pública o de la privada (“Deslucido Primer Año,” 2017).

**Política monetaria.** En línea con las expectativas de mercado, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) acordó un recorte de 0.25% en la tasa de referencia, fijando su tasa de interés de referencia en 3.75%. Esta tasa es compatible con una proyección de inflación que se mantiene dentro del rango meta durante 2017 y 2018. Esta proyección considera los siguientes factores, según el BCRP (como se citó en “BCRP Redujo,” 2017).

1. La reversión de la oferta, que afectó a la inflación en el primer trimestre continuó en junio, con lo que la inflación retornó al rango meta. Por su parte, la inflación sin alimentos y energía continuó reduciéndose dentro del rango meta;

2. La expectativa de inflación a 12 meses siguió disminuyendo y permanece dentro del rango meta;
3. El crecimiento de la actividad económica se mantiene por debajo de su capacidad. Se espera un crecimiento en los próximos trimestres debido al aumento del gasto público y privado; y
4. La economía mundial sigue recuperándose progresivamente, aunque se mantiene cierta incógnita respecto a las políticas de economías desarrolladas.

**Política laboral.** Existen dos clases de relaciones laborales directas en el Perú (“Labor Legislation,” 2016):

1. Acuerdo de trabajo ilimitado: Aquellos que entran en un periodo ilimitado de tiempo (i.e., empleados permanentes); y
2. Acuerdo de plazo fijo: Los que se firman por un periodo limitado de tiempo.

Asimismo, la legislación laboral peruana establece dos clases de acuerdos laborales indirectos (“Labor Legislation,” 2016):

1. Acuerdos de intermediación: Proveen servicios temporales, complementarios, y altamente especializados. La entidad intermediadora asigna empleados a las compañías para realizar servicios bajo las instrucciones de estas últimas, mientras que la relación laboral continúa con la entidad intermediadora.
2. Acuerdos de *outsourcing*: Una compañía de *outsourcing* es contratada para proveer servicios especializados de trabajo si es que asume los riesgos de los servicios que proveerá, con sus fuentes de financiamiento, técnicos, y materiales; asimismo asume responsabilidad por los resultados de sus actividades y los empleados son sus subordinados.

Las compensaciones son sujetas a contribuciones sociales legales e impuestos para los trabajadores legales. El salario mínimo es S/.850. Adicional a los sueldos o salarios, se debe

pagar una gratificación en julio y diciembre. En Perú también es obligatorio el pago de la compensación por tiempo de servicios (CTS), libre de impuestos, que el trabajador recibe por retiro, muerte, cese, o despido. Esta equivale a un mes de salario más un sexto del salario por cada año de servicio, y es depositado dos veces al año en la institución financiera que elija el empleado (“Labor Legislation,” 2016).

**Informalidad.** La actividad económica del Perú opera con 6.6 millones de unidades productivas en el sector informal de la economía, las que representan una quinta parte del PBI del país. El sector informal es mayor en la actividad agropecuaria y pesca, donde llega al 91%. En otros rubros, como en restaurante y alojamiento el 40% es informal, transportes y comunicaciones (36%), comercio (26%), construcción (19%), y manufactura 10%. En la última década, el sector informal ha representado en promedio 19% de la economía. Existen 73.2% de trabajadores informales entre la población ocupada: 55.9% provienen de empresas informales, y 17.2% de empresas que trabajan en el sector formal, según un informe preparado por el INEI (como se citó en Saavedra, 2016).

Las causas por las que se produce la informalidad pueden ser diversas, pero se podrían agrupar en dos tipos: (a) las motivadas por la voluntad (se escoge ser informal pudiendo no serlo); y (b) las motivadas por la necesidad (se es informal porque no se puede ingresar a la formalidad). Dentro de las causas motivadas por la voluntad se tienen: (a) el querer ahorrar gastos y (b) el desear que no quede evidencia de una transacción. Dentro de las causas motivadas por la necesidad se encuentran: (a) el escaso o nulo acceso a la información para saber cómo operar en la formalidad; o peor aún (b) el nulo acceso a los mecanismos para constituirse como operador formal (“Caminos Para Ingresar,” 2016).

**Corrupción.** De acuerdo con el economista Peñaranda (2017), es altamente preocupante la debilidad institucional en la que se encuentra el país, que pone en serio riesgo la evolución dinámica y sostenida de la economía, puesto que afecta de manera directa el

sistema de economía social de mercado. Para que ello funcione de manera apropiada, deben cumplirse al menos cuatro aspectos institucionales: (a) libertad individual, para que los agentes económicos puedan actuar e interactuar y competir sin restricciones ni limitaciones, salvo por lo impuesto por la ética y las normas legales vigentes; (b) legalidad, es decir el imperio de la ley, que rijan el Estado de derecho y exista estabilidad jurídica; (c) que impere y se respete la propiedad privada, que todos puedan disponer de sus correspondientes derechos y títulos de propiedad; y (d) que la información sea universal, transparente, y oportuna.

La pobre institucionalidad afecta la legitimidad y la corrupción es considerado el segundo problema más importante en el Perú, después de la delincuencia, lo cual afecta la gobernabilidad en los ámbitos regional y nacional por la baja confianza y legitimidad en el Gobierno. Tema importante en la agenda pendiente es emprender una verdadera reforma política en el país, según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (como se citó en Indacochea, 2016).

**Sector agro peruano.** Por segundo mes consecutivo, el sector agropecuario se expande y en julio de 2017 experimentó un crecimiento record de 9%, en comparación al mismo periodo del año pasado. Ello demuestra que el agro comienza a mejorar y a recuperarse tras los efectos del fenómeno de El Niño Costero. La actividad agropecuaria aumentó en 7.0%, destacando la recuperación del subsector agrícola que alcanzó una tasa de crecimiento de 11%; ello explicado por la importante contribución positiva de cultivos como el arándano, arroz cáscara, café, maíz amarillo duro, papa, entre otros; de tal manera que se estima que para 2017 el sector aumentará en 2.8%. Entre enero y julio de 2017, el valor de las exportaciones agrarias peruanas alcanzaron ventas por casi S/.3,000 millones (US\$926.9 millones), siendo las paltas frescas, las uvas frescas, el café sin tostar, los mangos frescos, las preparaciones para alimentación animal y la quinua, los principales productos que tuvieron una mayor demanda de los principales socios comerciales de Perú, según el MINAGRI (como se citó en “Sector Agropecuario,” 2017).

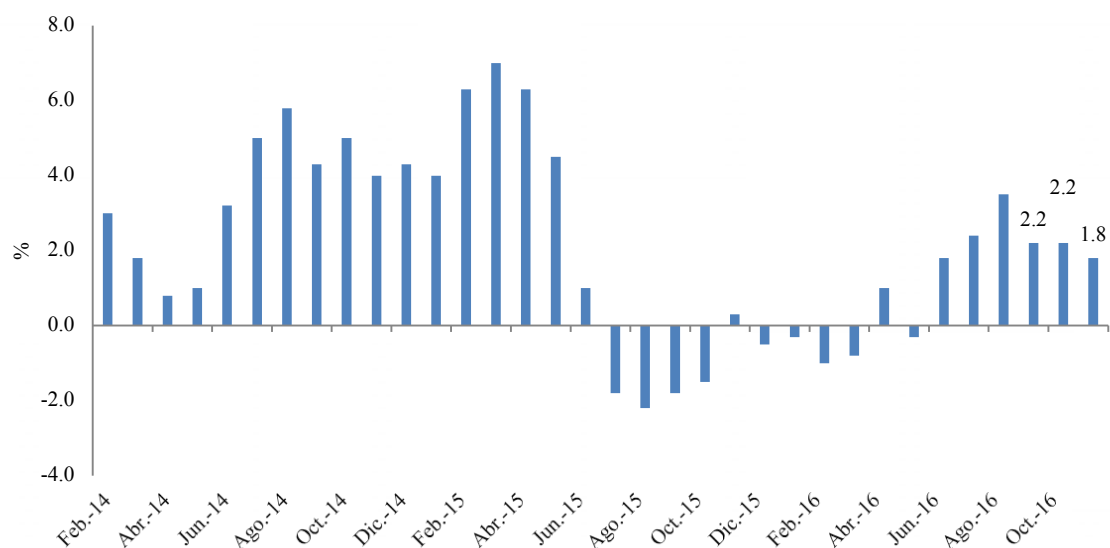
La estrategia en adelante debe continuar alrededor de tres aspectos: (a) incrementar la productividad de los cultivos, vía infraestructura; (b) aperturar nuevos mercados, con el esfuerzo coordinado de las entidades estatales junto con los gremios empresariales; y (c) mejorar los niveles de competitividad. Actualmente la logística afecta la cadena productiva agroexportadora y existen excesos de costos para las empresas (Varillas, 2016).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

La situación financiera y económica de un país constituye un aspecto importante para el desarrollo de cualquier industria, puesto que representan las condiciones para el emprendimiento privado, inversión extranjera, apoyo gubernamental y subsidios, generación de empleo, y sostenibilidad en el tiempo. Según D'Alessio (2015), justamente las fuerzas económicas y financieras de un país son aquellas que determinan las formas de financiamiento, capacidad adquisitiva de la población, y comercio internacional.

Según el BCRP (2017a), en el caso del Perú, el panorama macroeconómico es favorable frente a la región, con un crecimiento del PBI a 2016 con respecto a 2015 del 3.9% frente al -0.5% de variación del PBI que tiene la región de Latinoamérica y el Caribe, 1.6% de crecimiento para EE.UU., 1.7% de crecimiento para la Eurozona, y 6.4% para Asia. La variación del PBI ha pasado del 3.3% en 2015 con respecto a 2014 al 3.9% respectivamente en 2016 frente al año anterior, con una proyección de crecimiento del 3.5% y 4.1% para 2017 y 2018 con respecto a sus correspondientes años anteriores. Por otro lado, la región crecerá al 1.6% y 2.6% respectivamente para 2017 y 2018 y; el sector de mayor impacto en cuanto a su aporte al crecimiento del PBI fue el minero en 2016, el mismo que presenta un crecimiento del 16.3%. El de menor impacto fue el pesquero con un decrecimiento del 10.1% mientras que la variación del PBI del sector agrícola fue del 2%.

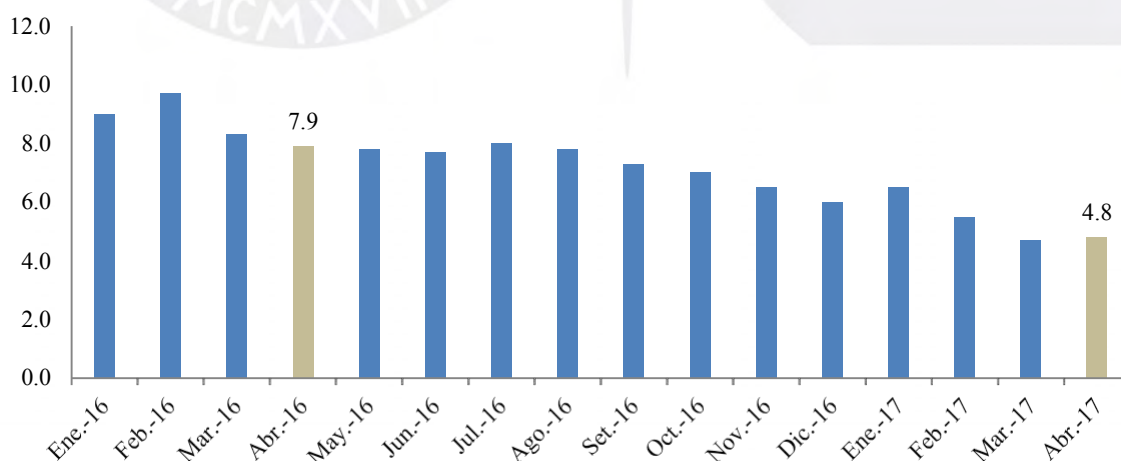
Con relación al consumo privado y poder adquisitivo, durante 2016 el ingreso real de la población económicamente activa (PEA) ocupada creció en 1.8 (BCRP, 2016), como se muestra en la Figura 7.



**Figura 7.** Ingreso real de la PEA ocupada total (trimestre móvil-variaciones porcentuales 12 meses).

Tomado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016-2017 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, p. 45. Lima, Perú: Autor.

En el primer trimestre de 2017, por un lado el ingreso real de la PEA disminuyó en 4.2 en abril a pesar de tener un crecimiento en 2016. Por otro lado, el crédito a las familias, el índice de confianza del consumidor, y el mercado laboral han presentado cifras favorables (BCRP, 2017a). En 2016 el crédito mantuvo un crecimiento sostenible llegando hasta el 6.3% en enero de 2017, después de lo cual se ha venido desacelerando (BCRP, 2017a), como se muestra en la Figura 8.



**Figura 8.** Crédito real de consumo (variaciones porcentuales a 12 meses).

Tomado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017-2018 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a, p. 45. Lima, Perú: Autor.



Por su parte, el Índice de Confianza ha estado en aumento llegando hasta 64 puntos en mayo de 2017. Con relación al desempleo, se mantiene alto llegando hasta el 6.8% en Lima Metropolitana en abril con un incremento en el nivel de subempleo. Con relación a las tasas de interés en moneda nacional, estas se han mantenido estables, con una tasa interbancaria del nivel del 4.0% a junio de 2017, mientras que la tasa preferencial corporativa estuvo en 4.6%, y la tasa de consumo estuvo bordeando los 45.5%; sin embargo las tasas de interés en moneda extranjera sí se han incrementado ligeramente, principalmente el crédito de consumo por el nivel de riesgo llegando hasta 33.46% en mayo de 2017. Con relación a la inflación medida a través del Índice de Precios del Consumidor (IPC), este ha estado bajando desde 2015 que se encontraba en 4.40, al 3.23 en diciembre de 2016 hasta llegar a un interanual a mayo de 2017 del 3.04, a pesar de que los precios de los alimentos han tenido un incremento producto del fenómeno de El Niño Costero. Con respecto a la política monetaria, la moneda se ha mantenido estable llegando a un tipo de cambio de 3.27 soles por dólar a mayo de 2017 (BCRP, 2017a), mientras que el riesgo país ha pasado de 201 puntos en 2015 a 138 en junio de 2017 (Ámbito.com, 2017), inclusive siendo al término de 2016 la más baja de la región con 200 puntos, según JP Morgan (como se citó en Zúñiga, 2017).

A nivel de comercio exterior, Perú cuenta con algunos convenios y tratados para facilitar el comercio con otros países o regiones que le permiten contar con una ventaja competitiva con sus países vecinos. Entre los principales están: el TLC con EE.UU., que entró en vigencia desde 2009; con la Unión Europea, que entró en vigencia en 2013; el Acuerdo de Libre Comercio con la Comunidad Andina (CAN); el acuerdo con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR); el TLC con Canadá; el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC); el más reciente que entró en vigencia en 2017, Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC) de la Organización Mundial del Comercio (OMC); así como otros por entrar en vigencia como el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) o la Alianza del Pacífico (AP) (MINCETUR, 2017).

De acuerdo con el BCRP (2017a), la inversión extranjera para 2017 y 2018 se realizará principalmente en proyectos en torno al sector minería (31%), hidrocarburos (13%), e infraestructura (16%), los cuales serán financiados por el sector privado, los cuales tienen un importante componente de financiamiento externo. De acuerdo con el INEI (2016), durante ese año los precios de los bienes de capital de origen nacional, aumentaron en un 1.39%, lo que provocó aumento en los costos de los equipos industriales y de transporte; por otro lado los precios de las herramientas agrícolas disminuyeron. En lo que se refiere a los bienes de capital importados, estos incrementaron en apenas un 0.75%, en mayor medida por las variaciones del tipo de cambio con relación al dólar. Finalmente, con respecto a los materiales de construcción, estos aumentaron en un 3.19%, principalmente las estructuras de concreto, concreto premezclado, planchas onduladas de fibra, aglomerantes, cemento, así como también los precios en los vidrios que aumentaron en un 3.3% y maderas en alrededor de 4%.

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

Según D'Alessio (2015), estas fuerzas involucran creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional, y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

**Pobreza.** De acuerdo con la OCDE (como se citó en Indacochea, 2016), uno de los mayores logros del Perú ha sido reducir la pobreza a casi la mitad desde 2001 a un nivel de 24% en 2013 y la extrema pobreza del 25% al 5% en el mismo periodo. A pesar de estos avances, la pobreza sigue siendo elevada en algunos grupos y regiones del país, con una amplia desigualdad como ocurre en la zona rural de los Andes que está bordeando el 53%. En la agenda pendiente, un aspecto importante es la evaluación del impacto de los programas

sociales: (a) Juntos, que empodera a la madre como jefa del hogar; (b) Pensión 65, que protege al adulto mayor; y (c) Cuna Más, destinado a la infancia.

**Analfabetismo.** Desde 2011 se conmemora el Día del Perú Libre de Analfabetismo; sin embargo aún en 2017 el 6.3% de la población de 15 años a más no saben leer ni escribir, y en mayor proporción las mujeres. El 9.6% de ellas son analfabetas. Los varones representan un 3.1%. Una de las principales causas de esta desigualdad es la falta de acceso a la educación por casos de violencia y creencias culturales. El analfabetismo afecta especialmente en la población que tiene lengua materna nativa, puesto que se trata de la lengua quechua, aimara, o alguna de las lenguas amazónicas, básicamente el 18.3%, según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) de 2014 del INEI (como se citó en Servindi, 2017).

**Desempleo.** De acuerdo con el INEI (como se citó en Vimos, 2017), entidad encargada de las estadísticas en el país, la tasa de desempleo creció al 7.7%, su nivel más alto desde 2012. Este incremento se da por la desaceleración de los sectores no primarios como la construcción, manufacturas, servicios, y comercio, y que ha coincidido con los efectos del fenómeno de El Niño Costero. La intención del Gobierno de Kuczynski para incrementar el empleo fue efectuar un cambio en la legislación que norma la incorporación de empleados de manera formal al mercado, pero debido a la desconfianza, este es indudablemente un proceso lento. Según Alfonso Grados, ministro de Trabajo (como se citó en Vimos, 2017), el apoyo en las reformas laborales estará acompañado de inversión estatal. El Estado entregará S/.70 millones (US\$25 millones) para asegurar que las empresas se animen a contratar a trabajadores jóvenes a quienes se les subsidiará el seguro social, la CTS, y las vacaciones pagadas.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Las condiciones que permiten el desarrollo de una industria sin duda están enlazadas con la innovación científica permanente, progreso tecnológico, y los mecanismos de difusión

del conocimiento. Las fuerzas tecnológicas y científicas determinan los parámetros de la competencia, vuelve obsoletas las prácticas de administración, y eliminan las barreras fronterizas para el comercio (D'Alessio, 2015).

En Perú existen algunos mecanismos para incentivar el desarrollo científico que han sido impulsados por el Gobierno, por ejemplo la promulgación de la Ley 30309 sobre *Incentivos Tributarios a la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica*, la cual permite un beneficio o crédito tributario del 175% a aquellas empresas que ejecuten proyectos de investigación y desarrollo científico. De la misma forma, existe el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad manejado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), que mejora las condiciones para las empresas manufactureras y nuevos proyectos, con la visión de mejorar su competitividad. Por otro lado, existe el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), responsable de las actividades de normalización de la calidad, y las becas universitarias para financiar actividades relacionadas con la ciencia y tecnología manejadas por el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Sin embargo, Perú sigue siendo uno de los países que menos invierte en inversión y desarrollo con relación al PBI; desde 2004 este gasto ha sido de alrededor del 0.15% del PBI, según el prospectivista Fernando Ortega (como se citó en Rojas, 2016).

De acuerdo con la Sociedad de Comercio Exterior (COMEXPERÚ) (como se citó en “Perú Invirtió,” 2017), a nivel agregado, el valor de la inversión en términos nominales en el Perú para investigación y desarrollo fue de S/.5,000 millones en 2016 aproximadamente, del cual el 66.9% lo realizaron instituciones privadas sin fines de lucro, universidades (25.7%), institutos públicos de investigación (3.5%), las empresas (2.6%), y los centros de salud (1.3%). Por otro lado, de acuerdo con el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo en Centros de Investigación (CENIDECI) (como se citó en “Perú Invirtió,” 2017), en 2015 el gasto total en la misma área en Perú fue de S/.5,180 millones, 18.1% mayor al de 2014. Es

importante resaltar que el 49.8% de estos centros de investigación se encuentran en Lima. Respecto a las áreas sobre las cuales se invierte en investigación, estas son: ingeniería y tecnología (38.2%), ciencias sociales (32.9%), ciencias naturales (29.2%), ciencias médicas y de la salud (28.9%), y ciencias agrícolas (24.6%).

Con respecto a la aplicación, difusión, y transferencia de la tecnología, existe una falta de cultura y mecanismos para la transferencia del conocimiento especialmente en el sector agrícola; de la misma forma, las empresas implementan normas y estándares técnicos internacionales aceptados, para lo cual deben ajustar su cadena de producción para poder entrar a mercados internacionales (Kuramoto, 2013).

Con respecto a la propiedad intelectual, se han realizado importantes avances en el ámbito de la propiedad intelectual. En 2016 INDECOPI agilizó el trámite de registro de patentes, además de hacer cambios en su normativa relacionados con las materias de Derechos de Autor y Signos Distintivos. Se suscribieron acuerdos con España, México, Colombia, y otros países, para implementar el *patent prosecution highway* [procedimiento acelerado de patentes] (PPH, por sus siglas en inglés), lo cual permitirá la aceleración de los trámites de solicitud de protección en los respectivos países que también hayan suscrito dichos acuerdos. En materia de Signos Distintivos, mediante la Resolución N°2076-2016/TPI-INDECOPI sobre la aplicación del Régimen Común de Propiedad Intelectual, se determinó que solo se mantendrá la marca de los productos que su titular logre acreditar el uso, mediante el Tratado de Marrakech ratificado por el Congreso, se facilita el acceso a las obras publicadas para personas con discapacidad visual (Clarke, Modet & Co., 2017). De acuerdo con el INDECOPI (2015), entre el período desde mayo de 2014 hasta abril de 2015, se llegaron a ingresar 1,255 solicitudes de patentes en el Perú, de las cuales 860 se concluyeron.

Con respecto al sector de las telecomunicaciones y otros servicios de información, a febrero de 2017, se incrementó 8.8% su demanda interna con relación al mismo mes del año

anterior. En lo que respecta al subsector de telecomunicaciones, su demanda interna aumentó mediante sus tres componentes: (a) el servicio de telefonía, (b) Internet y televisión por suscripción y transmisión de datos, y (c) otros servicios. Lo anterior se explica por el mayor nivel de inversión en infraestructura y antenas que permite mayor cobertura por parte de las empresas proveedoras. Este sector ha mantenido 10 años seguidos de crecimiento, con tasas promedio de 8% anual. La expansión de la telefonía móvil es consecuencia de mayor competencia de empresas operadoras y el incremento del tráfico de llamadas de tipo local y de larga distancia. Consecuentemente, el servicio de Internet tiene mayor alcance en los hogares y empresas de Internet móvil, de acuerdo con el INEI (como se citó en “Producción del Sector,” 2017).

De acuerdo a un informe de la empresa investigadora GfK (como se citó en Mori, 2017), a 2016 el 53% de la población de Perú usan Internet, siendo los niveles socioeconómicos (NSE) A y B los que más lo usan (81%); C (61%) y D y E (37%), y el 60% del consumo se produce en Lima.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

De acuerdo con D’Alessio (2015), las fuerzas ecológicas y ambientales son impulsadas por instituciones que se encargan de luchar para que se preserve el equilibrio del ecosistema del planeta, siempre alertando: sobre los efectos nocivos de la industrialización (e.g., las lluvias ácidas y el efecto invernadero), contra la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su *Informe Sobre Desarrollo Humano (INDH) Perú 2013*, el impacto del cambio climático representa un asunto crucial para el futuro del Perú, un país que al encontrarse entre los 10 de mayor biodiversidad del planeta, es más vulnerable a sus efectos. Este fenómeno global está afectando el estado natural de los diferentes hábitats, modificando las vidas de las personas.

Desde hace varias décadas, la diversidad ambiental del Perú se encuentra en riesgo ante la creciente urbanización, los proyectos de infraestructura vial y energética, las actividades extractivas, y la contaminación. Lograr el balance entre el desarrollo del país y una gestión ambiental adecuada, que genere un crecimiento bajo en carbono, promoviendo la conservación de la biodiversidad y el manejo eficiente de los recursos naturales bajo un escenario de cambio climático, es uno de los desafíos más importantes para el país en los próximos años. Los proyectos del PNUD se orientan estratégicamente a cinco rubros esenciales: (a) cambio climático, (b) financiamiento ambiental, (c) biodiversidad, (d) desertificación, y (e) calidad ambiental; los mismos que se articulan bajo un enfoque programático (PNUD, 2014).

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Es importante entender las oportunidades y amenazas; con este objetivo se realiza una auditoria externa con la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), en donde se enumeran factores externos que determinan el éxito del Café en el Perú; a los cuales se les asigna un peso según su importancia; y se dividen en amenazas y oportunidades. Luego se asigna una calificación del uno al cuatro considerando la siguiente escala y cuán bien el subsector está aprovechando las oportunidades o neutralizando las amenazas (D'Alessio, 2015):

1. La respuesta es pobre;
2. La respuesta está en el promedio;
3. La respuesta está por encima del promedio; y
4. La respuesta es superior.

Para el Café en el Perú, se han considerado 10 factores externos divididos entre cinco oportunidades y cinco amenazas. Como se muestra en la Tabla 12, el valor obtenido en la MEFE es 3.08, el cual es superior al 2.50, por lo que se entiende que el subsector está aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas. El valor que se obtuvo con las oportunidades fue de 2.05 y el de las amenazas fue de 1.03, lo que muestra que las

estrategias de este subsector están aprovechando más las oportunidades y existe aún una oportunidad de mejora para responder de mejor manera en la mitigación de las amenazas. Las oportunidades con mayor relevancia fueron: (a) aumento del consumo del Café en el mundo, (b) clima y geografía con condiciones favorables para el cultivo del Café, y (c) Relaciones comerciales generadas con mercado Norteamericano, Asiático y europeo. En el caso de las amenazas, las más relevantes fueron: (a) Países competidores utilizando mejor tecnología en el proceso del café que Perú, (b) Plagas que afectan los cultivos de café y (c) Precio del Café supeditado a los precios de *commodities* en bolsa.

Tabla 12

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Café en el Perú*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Aumento del consumo del Café en el mundo	0.15	4	0.60
O2. Clima y geografía presenta condiciones favorables para el cultivo del Café	0.12	3	0.36
O3. Alta capacidad de recursos hídricos para el riego	0.05	2	0.10
O4. Relaciones comerciales generadas con mercado norteamericano, asiático, y europeo	0.13	3	0.39
O5. Demanda mundial por productos orgánicos y amigables con el medioambiente, con un mayor valor económico	0.15	4	0.60
Subtotal	0.60		2.05
Amenazas			
A1. Países competidores utilizando mejor tecnología que Perú en el proceso del Café	0.12	2	0.24
A2. Plagas que afectan los cultivos de Café	0.10	3	0.30
A3. Precio del Café supeditado a los precios de commodities en bolsa	0.08	3	0.24
A4. Falta de seguridad, debido a la delincuencia y narcotráfico en las zonas de cultivo	0.05	3	0.15
A5. Migración de población agrícola a zonas urbanas	0.05	2	0.10
Subtotal	0.40		1.03
Total	1.00		3.08

*Nota.* Valor: 4=responde muy bien; 3=responde bien; 2=responde promedio; 1=responde mal.

### 3.5 La Industria del Café en el Perú y Sus Competidores

En la Tabla 13 se realiza un análisis de los factores más importantes sobre la competitividad del Café en el Perú. Para ello, se ha proyectado la tasa de crecimiento del subsector en un 10.2% en función de una proyección lineal usando la data histórica de los últimos 27 años.



Tabla 13

*Análisis Competitivo del Café en el Perú*

## 1. Tasa de crecimiento potencial de la industria

0% - 3%_____	6% - 9%_____	12% - 15%_____	18% - 21%_____
3% - 6%_____	9% - 12%_X_	15% - 18%_____	>21%_____

## 2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria

Ninguna barrera \_\_\_\_\_X\_\_\_\_\_ Imposible de entrar

## 3. Intensidad de competencia entre empresas

Muy competitivo \_\_\_\_\_X\_\_\_\_\_ Sin competencia

## 4. Grado de sustitución del producto

Muchos sustitutos \_\_\_\_\_X\_\_\_\_\_ Ningún sustituto

## 5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte

Alta dependencia \_\_\_\_\_X\_\_\_\_\_ Independiente

## 6. Poder de negociación de los consumidores

Consumidores \_\_\_\_\_X\_\_\_\_\_ Proveedores

## 7. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores \_\_\_\_\_X\_\_\_\_\_ Compradores

## 8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria

Alto \_\_\_\_\_X\_\_\_\_\_ Bajo

## 9. Régimen de innovación en la industria

Innovación rápida \_\_\_\_\_X\_\_\_\_\_ Ninguna innovación

## 10. Nivel de capacidad gerencial

Gerentes capaces \_\_\_\_\_X\_\_\_\_\_ Poco capaces

Nota. Tomado de "Strategic Management: A Methodological Approach (4th ed.) [Gestión Estratégica: Un Acercamiento Metodológico]," por A. Rowe, R. Mason, K. Dickel, R. Mann, y M. Mockler, 1994. New York, NY: Addison-Wesley.

Asimismo, en la Tabla 14 se analiza la atractividad de la industria tanto de los grandes y medianos agentes como los pequeños y microempresarios. Se obtuvo un puntaje para ambos de 108 y 101 respectivamente. Estos resultados demuestran que la Industria del Café para ambos segmentos tiene un puntaje promedio de atractividad, con lo cual existe la posibilidad de desarrollarse utilizando el plan estratégico.

Tabla 14

*Análisis de la Atractividad del Café del Perú*

Análisis de la atractividad de la industria			Grandes y medianas	Pequeñas y micro
Factor	Impulsor		Puntaje 0-10	Puntaje 0-10
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	9	9
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	7	7
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, y decrecimiento	8	8
4	Vulnerabilidad	Competidores e inflación	8	8
5	Concentración	Número de jugadores	8	7
6	Ventas	Cíclicas y continuas	6	6
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, y único	7	7
8	Identificación de marca	Facilidad	8	7
9	Distribución	Canales y soporte requerido	7	5
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, y normas de la industria	6	6
11	Posición de costos	Competitividad, bajo costo, y alto costo	5	4
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, y garantías	8	8
13	Tecnología	Liderazgo y ser únicos	6	4
14	Integración	Vertical, horizontal, y facilidad de control	8	8
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	7	7
			108	101

De acuerdo con la teoría del Ciclo de Vida del Producto (Mullor, 1983), se puede analizar al subsector mediante nueve factores para determinar el nivel de madurez en el que se encuentra, los mismos que se detallan a continuación: (a) estandarización del producto, (b) economía de costos, (c) competitividad, (d) reúso, (e) reciclaje, (f) número de competidores, (g) intensidad de recursos financieros, (h) intensidad de recursos humanos, y (i)

contaminación. Este análisis se muestra en la Tabla 15 y Figura 9. Al respecto se obtuvo un resultado de 2.0, lo cual indica que el subsector se encuentra en la etapa de crecimiento.

Tabla 15

*Factores Determinantes de la Madurez del Café en el Perú*

Factor	Grado de madurez
1. Calidad del grano del Café	4
2. Economías de escala	2
3. Competitividad de los productores	2
4. Infraestructura vial y portuaria	1
5. Formalidad del sector	2
6. Financiamiento agrícola	1
7. Mano de obra calificada y no calificada	3
8. Consumo interno	1
Promedio	2.00

Nota. 1 = Inexistente; 2= Bajo; 3 = Mediano; 4 = Alto; y 5 =Absoluto.

Respecto a la Industria del Café en el Perú y considerando los factores determinantes de la madurez que se indican en la Tabla 15, se concluye que el ciclo de vida de esta industria se ubica en una etapa de crecimiento a un ritmo moderado, tal como se muestra en la Figura 9.

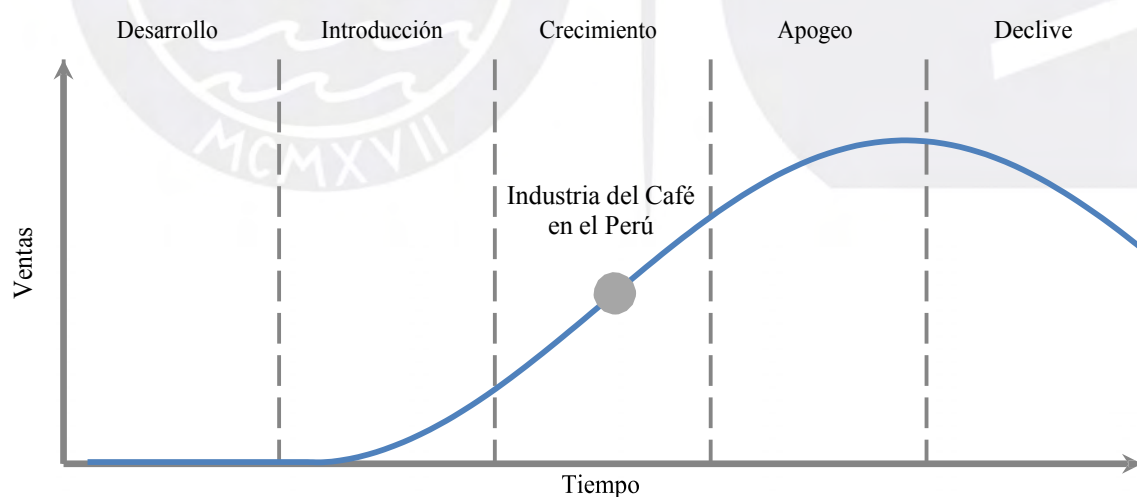


Figura 9. Ciclo de vida para el Café en el Perú.

La velocidad de este crecimiento puede acelerarse a través de: (a) la mejora incremental de la calidad de granos de Café, (b) la competitividad de productores a través de las asociaciones de productores de café, (c) la infraestructura vial tanto terrestre como

portuaria, y (d) la mano de obra agrícola calificada y no calificada. Del mismo modo, se requiere de la mejora de financiamiento para los agricultores a través de nuevos productos financieros con el soporte de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en estrecha coordinación con el Estado peruano.

En la Figura 10 se muestra que existe una baja intensidad de rivalidad de competidores debido a que existe una demanda insatisfecha en el Perú que facilita la producción y comercialización del Café. Por otro lado, existe un alto poder de negociación de los compradores debido a que están altamente concentrados y negocian los precios en función del volumen. Asimismo, existe un bajo poder de negociación de los proveedores debido a que el mayor grupo de proveedores son los propios agricultores que están dispersos y las asociaciones aún no están consolidadas.

Existe también una baja amenaza de ingreso de nuevos competidores debido a que es un mercado relativamente pequeño y de bajo nivel de desarrollo, que lo hace poco atractivo para nuevos competidores. Existe una alta amenaza de productos sustitutos cuya demanda puede variar según la estacionalidad, tal como es el caso del chocolate de taza, el té, y las infusiones calientes, así como los energizantes e infusiones envasados que se venden como refrescos fríos y helados.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

El Perú se encuentra entre los primeros productores de Café y en la actualidad se ha posicionado como líder en producción de Café orgánico; es por esta razón que ahora también se encuentra en una posición privilegiada para desarrollar Cafés especiales. Con la influencia de la JNC organizando a los grupos de interés en una dirección adecuada para el desarrollo de la industria y el hecho de pertenecer a la ICO, se origina una oportunidad para acceder a mayor información que permite al Perú posicionarse como uno de los países más importantes en este subsector.

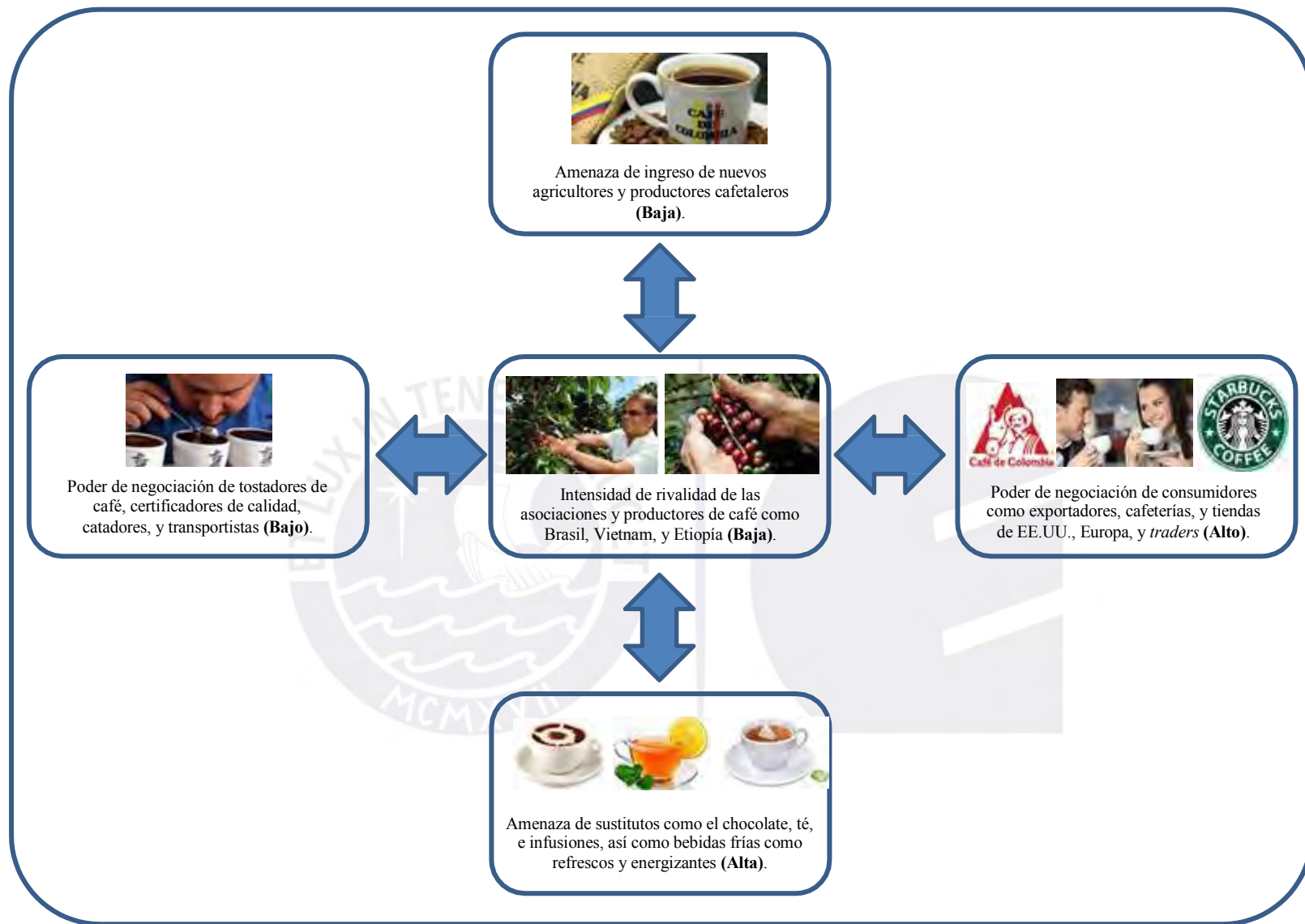


Figura 10. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas para el Café en el Perú.

Los principales proveedores de la industria son: los agricultores (i.e., cooperativas), trabajadores (i.e., mano de obra), proveedores de pesticidas, y proveedores de tecnología para mejorar la elaboración y la calidad del Café. Además, son importantes proveedores de la industria, los transportistas los cuales ofrecen su servicio vía terrestre o aérea. Los proveedores dependen de la economía y los efectos climatológicos que pudieran afectar a los medios de transporte. Otro factor es el costo de transporte (i.e., precio del petróleo) y las vías de comunicación, debido a que en ocasiones no son las adecuadas, pudiendo generar sobrecostos y/o pérdida del producto.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El precio del Café se establece de acuerdo con el mercado, siendo su comportamiento el de un commodity. El Café es una de las materias primas de mayor comercialización en el ámbito mundial. Con respecto a su comercialización, más del 50% de la producción tiene como destino EE.UU. y Alemania convirtiéndose ambos mercados en los más relevantes para exportar el Café peruano. Los siguen en importancia Bélgica con el consumo de aproximadamente el 10% del total de producción del Café peruano y con un consumo de alrededor del 5% y el 4% Suecia y Canadá respectivamente. Finalmente, son importantes compradores del Café peruano Corea del Sur, Colombia, México, Francia, Italia, y Gran Bretaña. Los mayores consumidores del Café peruano son EE.UU. y Europa, convirtiéndose también Colombia y México en importantes compradores principalmente para cubrir sus propias necesidades de ventas comprometidas referidas a la exportación de Café (Agrodataperu, 2017).

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

El Café es consumido principalmente como un proveedor de energía y también por su gusto y aroma especial. Sin embargo, en los últimos años han aparecido en el mercado bebidas energizantes que aparecen como un sustituto mucho más efectivo que el Café en su propósito de proveer energía y con una imagen saludable. Por otro lado, el té también aparece como una bebida que compite con el Café en el ámbito de aroma y gusto, como

sucede en Gran Bretaña. Por otro lado, también se han creado prejuicios alrededor del Café, relacionando su consumo con problemas de salud (e.g., cardíacos). Es por esta razón que las personas dejan de consumir Café y prefieren algunas alternativas como la achicoria y la malta.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

En la propuesta de negocio de enfocarse en la producción de Café de calidad premium, los principales posibles entrantes serían otros agricultores que reemplazarían su propia producción por la de Café y con mayor énfasis los productores de Café convencional. Esta tendencia ya ha sido identificada con algunos productores especialmente en la Selva que están reemplazando sus cultivos de Café convencional por Café orgánico. Un ejemplo de la introducción de una nueva especie en la búsqueda de calidad premium es el Café *Geisha* en algunas fincas de Villa Rica y en el área de la Sierra Central.

#### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Según la Fideicomiso Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), el 72.1% de la producción mundial de café en 2015/16 se concentró en cinco países: Brasil (32.2%), Vietnam (19.1%), Colombia (8.9%), Indonesia (%), y Etiopía (4.2%). Entre los principales productores también están Honduras (3.7%), India (3.5%), y Perú (2.3%). México se ubicó en la posición 11, con una participación del 1.6% de la producción mundial. Luego de tres ciclos consecutivos de disminución, después del máximo histórico en 2012/13, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés) prevé que en el periodo 2016/17 la cosecha de Brasil se incremente a una tasa anual de 13.3%, para ubicarse en 55.9 millones de sacos de 60 kg. Lo anterior derivado de que se han presentado condiciones climáticas más favorables durante la mayor parte del ciclo productivo y de una mayor superficie de cultivo en producción debido a que se incorporan superficies que estaban en renovación y formación. Todo esto, en contraste con las condiciones de prolongada sequía y altas temperaturas que a partir de 2014 habían afectado negativamente la producción (FIRA, 2016).

Para Vietnam se estima un decremento anual en la producción de 6.9% en 2016/17, para ubicarse en 27.3 millones de sacos de 60 kg. Lo anterior se deriva de la expectativa de bajos rendimientos debido a la prevalencia de condiciones desfavorables como consecuencia del fenómeno de El Niño. En promedio, el 96.9% de la producción de Vietnam es robusta y el 3.1% es arábica. Es importante destacar la expansión que la producción de Café que Vietnam tuvo durante los últimos 25 años. En 1990/91, este país participaba con 1.2% de la oferta mundial, al producir 1.2 millones de sacos de 60 kg; en 2015/16 participó con el 19.1% de la cosecha mundial. Lo anterior obedeció al constante incremento en la superficie destinada a este cultivo, así como en la productividad promedio. La producción de Café en Colombia entre los periodos 2008/09 y 2012/13 registró un promedio anual de 8.6 millones de sacos de 60 kg. Dicho volumen fue 27.6% menor que el promedio de los cinco periodos precedentes (11.8 millones de sacos de 60 kg), y el más bajo desde 1973/74, cuando se cosecharon 7.8 millones de sacos de 60 kg. La fuerte reducción en la producción colombiana de Café fue consecuencia de las afectaciones en los cafetales por la enfermedad de la roya, así como de la plaga de la broca del Café. Inicialmente, la roya afectó a cerca del 40% del área establecida con Café en ese país. A partir del periodo 2012/13, la producción colombiana comenzó a recuperarse, debido a que desde 2010 se llevó a cabo un agresivo programa de renovación de cafetales con variedades resistentes a la roya del cafeto, que paulatinamente alcanzó el total del área plantada en ese país (FIRA, 2016).

De acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), se estima que la productividad promedio en ese país se haya incrementado de 10 a 15.4 sacos de 60 kg por hectárea durante los últimos seis años. Lo anterior como resultado del programa de replantación que derivó en la reducción de la edad promedio de los *cafetos* de 15 a siete años, lo que ha permitido la renovación en los últimos cinco años de 3.2 millones de plantas con variedades resistentes a enfermedades y con mejor adaptación a la variabilidad climática.



Así, el volumen de la producción colombiana regresó a sus niveles históricos, de entre 12 a 13 millones de sacos de 60 kg de Café verde e incluso los ha superado a partir del periodo 2014/15 al producir 13.3 millones de sacos de 60 kg de Café y esta tendencia ascendente se mantiene en el periodo 2015/16, en el que se produjeron 13.6 millones de sacos de 60 kg, el volumen más alto en 23 años. Por otra parte, las estimaciones del USDA para 2016/17 indican que el volumen de la producción en Colombia alcance los 13.3 millones de sacos de 60 kg, lo que significaría un decremento anual de 2.2%. En Colombia se produce únicamente Café arábica (FIRA, 2016).

### **3.6 El Café en el Perú y sus Referentes**

Como se mencionó en el Capítulo I, Perú se encuentra dentro de los 10 principales exportadores de Café. Existen oportunidades con respecto al Café en el Perú para mejorar en su posición de liderazgo mundial. Se han identificado los siguientes nueve factores de éxito: (a) estabilidad económica y política, (b) acuerdos y TLC, (c) desarrollo de nuevas especies, (d) climas adecuados, (e) desarrollo del sector agrario, (f) técnicas de producción orgánica, (g) reconocimiento internacional, (h) generación de valor agregado, y (i) precio de commodities.

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

El análisis del Café en el Perú con sus principales países competidores (i.e., Brasil, Colombia, México, y Guatemala), identifica los factores claves para el éxito que permite establecer sus objetivos de crecimiento. Estos países son los competidores directos con Perú desde que son los principales proveedores de Café a EE. UU., el principal importador de este insumo en el mundo. Este análisis se muestra en la Tabla 16 mediante la MPC. La MPR identifica parámetros de referencia con los cuales se puede comparar al Café en el Perú con los mejores productores de reconocimiento mundial en lo que se refiere a calidad (i.e., Uva de Chile, Té de China, y Manzana de EE. UU.) (ver Tabla 17).

Tabla 16

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para el Café en el Perú*

Factor clave de éxito	Peso	Café de Perú		Café de Brasil		Café de Colombia		Café de México		Café de Guatemala	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Desarrollo de nuevas especies	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42
2. Climas adecuados	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Demanda interna	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	1	0.12
4. Técnicas de producción orgánica	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
5. Reconocimiento internacional	0.21	3	0.63	4	0.84	4	0.84	2	0.42	2	0.42
6. Generación de valor agregado	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30
Total	1.00		2.95		4.00		4.00		2.90		2.78

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Tabla 17

*Matriz de Perfil Referencial (MPR) para el Café en el Perú*

Factor clave de éxito	Peso	Café de Perú		Uva de Chile		Té de China		Manzana de EE. UU.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Desarrollo de nuevas especies	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2. Climas adecuados	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Demanda interna	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Técnicas de producción orgánica	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72	4	0.72
5. Reconocimiento internacional	0.21	3	0.63	4	0.84	4	0.84	4	0.84
6. Generación de valor agregado	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		2.95		4.00		4.00		4.00

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

### 3.8 Conclusiones

El Gobierno peruano a través del MINAGRI, fomenta el desarrollo de la cadena del sector industrial del Café; trabajando desde el consumo del mismo mediante la cultura cafetera del consumidor peruano; instituyendo el Día el Café Peruano con la intención de incrementar su consumo; y desarrollando la cultura *cafetera* del consumidor peruano. Por otro lado, la JNC y la CPCC también han formado la “Alianza para el Café Sostenible” en la que participan el Gobierno, el sector privado, y los exportadores, ofreciendo facilidades para el financiamiento del subsector e incentivando que este beneficio llegue hasta el agricultor para que pueda mejorar su calidad de vida y la tecnología usada el manejo de los cultivos.

Perú presenta estabilidad económica y política y una situación macroeconómica con una perspectiva de crecimiento sostenido en los últimos años y de las más importantes en toda la región, con una proyección de crecimiento del PBI para los próximos periodos del 4% aproximadamente, con un Índice de Confianza en aumento para el sector productivo peruano, bajo un escenario de continuar con la apertura al comercio internacional con el mantenimiento y generación de nuevos TLC, tal y como lo es el Acuerdo de Asociación Transpacífico o la Alianza del Pacífico.

Si bien es cierto, existe un grado de informalidad presente en la actividad económica, y es evidente que también debe hacerse un shock de institucionalidad con el fin de evitar el crecimiento de la corrupción, las condiciones son favorables para el crecimiento económico.

Específicamente el agro, ha experimentado un crecimiento en el último año que permite avizorar una tendencia positiva; sin embargo la inversión en infraestructura es crucial en este aspecto.

Todos los anteriores factores permiten grandes oportunidades para el desarrollo del subsector como lo son: la mayor demanda interna de productos, el mejoramiento de la infraestructura, mayor dinamismo y flujo de dinero de la economía, la inversión en educación e I&D, entre otros factores.

Al analizar la MEFE, se puede concluir que el subsector tiene un valor de 3.04, lo cual indica que este está aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas por encima del promedio; lo cual demuestra que es atractivo.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna se enfoca en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Es importante identificar las competencias distintivas que no puedan ser imitadas fácilmente por la competencia (D'Alessio, 2015). En este capítulo se desarrolla el análisis interno AMOFHIT y se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo con D'Alessio (2015), las áreas funcionales de una organización deben auditarse a través de una evaluación interna. Estas áreas son: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y comunicaciones (I), y Tecnología e investigación y desarrollo (T). En la Figura 14 se muestra el Ciclo Operativo de la Organización para el Café en el Perú.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

De acuerdo con D'Alessio (2015), el objetivo de la administración es aumentar la productividad como medio para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector u subsector industrial y en los diferentes mercados globales. La gerencia en cambio se encarga de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Como se detalló en el Capítulo I, existe una diversidad de empresas que inciden directamente en la cadena de valor del Café en el Perú, desde grandes acopiadores para la exportación, cooperativas, tostadoras, retail especializados, industrias auxiliares, supermercados, retailers independientes, especializados, conveniencias, y otros. Asimismo, se incluyen en esta diversidad aquellas instituciones que tienen participación activa en el subsector. De acuerdo con un informe de la JNC (2016) presentado a la Comisión de Comercio Exterior del Congreso, existen 130 empresas exportadoras bajo los siguientes gremios:

- JNC: 56 asociados;

- CPCC: 16 asociados;
- ADEX: cuatro asociados; y
- No asociados: 44 asociados.

Al respecto, 13 empresas concentran más del 70% del valor de las exportaciones, como se detalló en el Capítulo I, siendo Perales Huancaruna S.A.C. quien aportó con el 18.9% de participación en 2016. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú) (como se citó en “Los Emergentes,” 2010), Perales Huancaruna (Perhusa) es una empresa familiar con sede en Chiclayo que exporta Café a más de 40 países (95% de su producción se dirige al exterior). Su planta procesadora es la más importante del país. Asimismo debido a su amplio margen de expansión, en 2009 invirtieron US\$4 millones en la calidad del Café, incluyendo la capacitación de los caficultores con el propósito de mejorar estándares de producción.

En el año 2000, Perhusa fue uno de los primeros exportadores en introducir el Café orgánico en Alemania. En 2002 se lanzó al mercado la marca Altomayo Café Instantáneo, y comenzó a competir con éxito con el grupo Nestlé que tenía el 90% del mercado con sus marcas Kirma y Nescafé. En 2009 Perhusa abrió cafeterías, entrando a competir con Starbucks y MC Café con seis tiendas, de las cuales tres se ubicaban en aeropuertos (i.e., Tarapoto, Trujillo, y Pucallpa) y las demás en centros comerciales como Jockey Plaza, Plaza Sur, y Megaplaza Norte, con la temática del Café orgánico. Al cierre de 2013, el grupo Huancaruna se ha diversificado, y comenzó a producir espárragos y uva, con el fin de mantener su modelo exitoso de empresa (Ninahuanca, 2013). Con respecto a las instituciones que tienen presencia directa en esta industria, es importante destacar a la JNC y a la CPCC.

La JNC es una institución que representa a los productores de Café en el Perú, cuyo objetivo es ayudar al crecimiento del subsector Café en el mercado nacional e internacional, con una oferta de alta calidad y alineado con el crecimiento y desarrollo del país. La JNC ofrece servicios de capacitaciones, apertura a mercados, y coordinación con ferias internacionales. Asimismo, facilita el alcance del sector cafetalero a los nichos de mercados,

con el conocimiento especializado. Esta institución reúne a 56 organizaciones cafetaleras, entre asociaciones y cooperativas que suman 70 mil familias socias, arraigadas en 14 zonas cafetaleras del país (JNC, s.f.-a).

En el Organigrama de la JNC (s.f.-b) que se muestra en la Figura 13, se deben destacar las siguientes instancias:

- Asamblea General de Delegados: Define la política de trabajo de la institución, evalúa la marcha institucional, y elige a los directivos, entre otras funciones;
- Consejo Directivo: Órgano de dirección;
- Gerencia: Es responsable de la ejecución técnica y administrativa de las actividades institucionales; y
- Comités Consultivos: El Comité de Asesoría Técnica conformado por técnicos de las organizaciones cafetaleras y profesionales especializados, contribuye a la formulación y negociación de propuestas relativas al impulso de la actividad del Café.

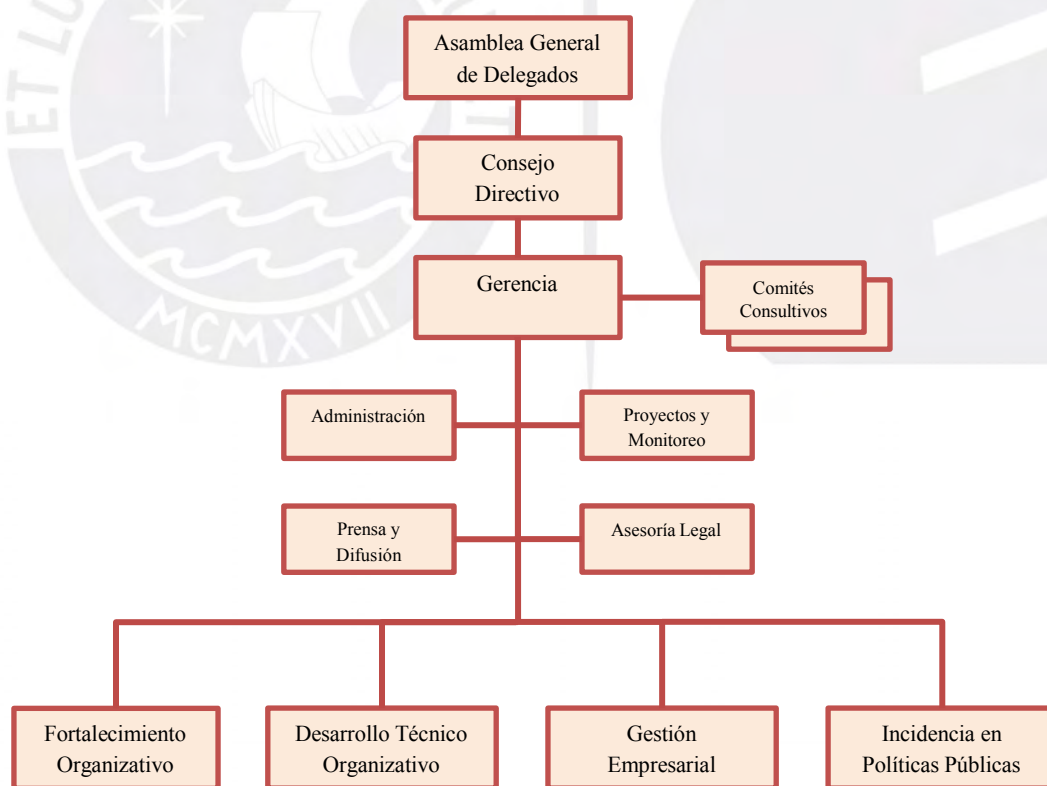


Figura 11. Organigrama de la JNC.

Tomado de “Producción Cafetalera en Perú: Logros y Retos: Producción Cafetalera y Manejo de Suelos: Diagnóstico Situacional y Propuestas,” por la Junta Nacional del Café (JNC), 2008, p. 5. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, la CPCC reúne a los principales productores, exportadores, e industriales, tales como Perhusa, Amazonas Trading, Café Inca del Perú, entre otros. Esta tiene como objetivo orientar la calidad y competitividad del Café peruano. Asimismo, en alianza con otros gremios e instituciones se prevé un proyecto de adaptación del Café al cambio climático (CPCC, s.f.). Recientemente, con el fin de promocionar el cultivo y consumo interno de granos aromáticos de calidad, la JNC y la CPCC se unieron en la Alianza para el Café Sostenible, que busca fortalecer la institucionalidad en toda la cadena de producción (“Café Peruano,” 2017). Esta unión proporciona una oportunidad interesante para el mercado del Café en el Perú, desde que puede proporcionar intercambios de buenas prácticas y eficiencias que permitan una mejora productiva en la cadena de valor.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

El análisis de los mercados, mecanismos para la venta, satisfacción de los consumidores bajo una orientación al producto, comunicación, distribución, y precio son aspectos clave del *Planeamiento Estratégico para el Café en el Perú*. El presente análisis comprende los siguientes factores: concentración de las ventas que se realizan en el país por producto o por tipo de consumidores, mix de productos que se ofrece, análisis costo-beneficio de dichos productos, políticas de precio, participación en el mercado global, organización de ventas, red de comercialización y distribución, marcas creadas, análisis del consumidor, sus necesidades y preferencias, entre otros (D’Alessio, 2015).

Al cierre del período de cosecha 2016-2017, el Perú producía la cantidad de 4,222 miles de sacos de 60 kg de Café, lo cual representa el 2.74% de la producción mundial; de la misma forma comercializaba internacionalmente 3,060 miles de sacos de 60 kg de su producción, lo cual representa el 2.6% del comercio internacional del Café. Al cierre de 2016, su producción en Perú creció a una tasa de 28%, siendo la tasa promedio de crecimiento del -2.2%% en los últimos cinco años, mientras que la tasa de crecimiento de exportación al cierre del mismo año fue del 25%; sin embargo al analizar las exportaciones



de los últimos cinco años, el país se ha mantenido sin crecimiento considerando las fluctuaciones que ha tenido la producción en dicho período, presentando una recuperación pero sin poder alcanzar los niveles de producción de los años 2011-2012, debido a la oferta y demanda internacional, plagas, y fenómenos naturales como El Niño. A 2016, los principales mercados de exportación del producto peruano eran EE.UU., Alemania, y Bélgica que representaron el 28.7%, 25.5%, y 10.6% de sus ventas respectivamente (ICO, 2016a).

Con relación al precio de venta del Café peruano, al ser un commodity, este es fijado internacionalmente en función a la oferta y demanda y, considerando el exceso de oferta de los países de Brasil, Vietnam, y Colombia, el precio se ha mantenido bajo en los últimos años con una tendencia similar hacia el futuro, siendo el precio promedio a 2017 de 105 centavos americanos por libra. Sin embargo, con la finalidad de poder generar un valor agregado al precio que se fija internacionalmente, la producción peruana se debe enfocar en productos blends (i.e., mezcla de varias clases de café), orgánicos, y en generación de marcas propias (Euromonitor Internacional, 2016; “A Qué Se Llama,” 2017).

Con respecto al tipo de consumidor peruano del Café, su hábito aún no se considera masivo y se encuentra recién en crecimiento. En los últimos años se han creado múltiples cafeterías principalmente en Lima y han ingresado al país franquicias como Starbucks o Juan Valdez; sin embargo para que se pueda replicar el éxito experimentado en otro tipo de establecimientos como pollerías o chifas, dependerá mucho de la oferta de productos y cafeterías, y se piensa que su expansión se apoyará con el estímulo que se cree alrededor de las cafeterías, como lo son justamente los establecimientos de comida o de entretenimiento, según Catalina Crane, presidenta de Promotora de Café Colombia (PROCAFECOL) (como se citó en “El Boom de los Cafés,” 2010).

La comercialización del producto pasa por una serie de canales, comenzando por los productores pequeños y agricultores, gremios de agricultores y productores medianos hasta las compañías agroindustriales. El siguiente paso en la cadena de comercialización son los

comerciantes o acopiadores, quienes pueden comercializar el producto a empresas industriales de importante escala o traders nacionales o internacionales. El siguiente segmento en la cadena corresponde a las plantas industriales descafeinadoras, solubilizadoras, y torrefactoras. Finalmente, el producto se vende internamente al mercado general para su consumo final, a compañías de la industria refresquera y farmacéutica nacional o brókeres nacionales, o al mercado internacional a través de exportación de Café verde, soluble, tostado y molido, o cafeína. El Perú comercializa mayormente el producto para exportación en su ámbito natural, o tostado pero sin marca propia, donde la mayor parte termina en un número menor de agentes donde se concentra el comercio internacional del Café.

Con la finalidad de generar el mencionado valor agregado, Perú debe enfocarse en realizar estudios de mercado para determinar las necesidades del consumidor y nuevas tendencias, lo mismos que señalan que la producción y comercialización del Café debe orientarse a (“Marketing del Café,” 2012):

- Recurrir a la tradición como símbolo de calidad y un elemento diferenciador, por ejemplo al crear una marca con los *blends* enfocada en tueste natural;
- La diversificación de la oferta, agregando té, edulcorantes o galletas, productos alternativos, o para combinar con el Café;
- La tendencia hacia el compromiso con el medioambiente a través de la producción de Café orgánico; y
- Crear nuevas oportunidades que surgen de los cambios de hábito continuos de los consumidores que se puedan derivar de la producción del Café, como lo han hecho marcas como Starbucks y Nespresso, quienes han podido crear sus propias marcas a través de herramientas de marketing. Por un lado, Starbucks pudo crear una cadena de cafeterías que brindan al cliente una “atmósfera de sensaciones” a través de la personalización del producto; y Nespresso, dedicada a la venta de cápsulas de Café bajo una imagen de elegancia y élite.

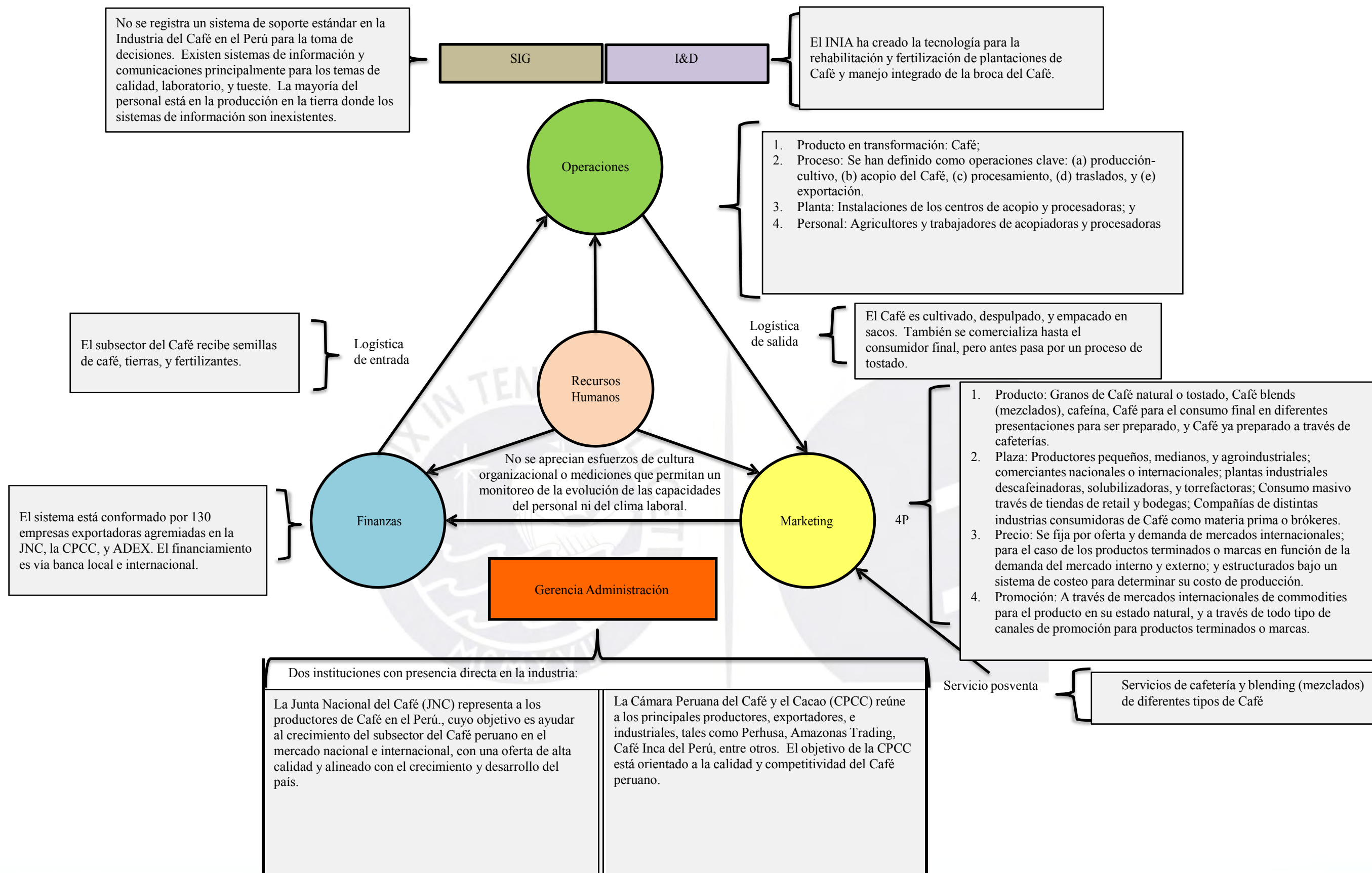


Figura 12. Ciclo operativo de la organización para el Café en el Perú.  
 SIG = Sistema de información gerencial; I&D = Investigación y desarrollo.

### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Continuando con la evaluación interna del Café en el Perú, es importante analizar de manera profunda las operaciones y logística; ello comprende las operaciones de manejo de los procesos productivos, planta, trabajo, manejo de inventarios, mano de obra (i.e., la gente que trabaja, la logística de ingreso y salida, y por último la gestión de calidad) (D'Alessio, 2015). Dentro de las operaciones del subsector del Café en el Perú, se puede identificar que la cadena de suministro se inicia con los cultivos de Café en los departamentos de Junín, Cajamarca, San Martín, Amazonas, y Cusco. La producción es llevada a los centros de acopio y esta luego es vendida a las empresas procesadoras, comercializadoras, o exportadoras, siendo la exportación el destino del 95% de la producción nacional (BM, 2016). Este escenario se resume en la Figura 15.

Los nodos de producción en el Perú se pueden dividir en tres sectores: (a) el Norte, que comprende los departamentos de San Martín, Amazonas, y Cajamarca, y representa el 55.6% de la producción nacional; (b) el sector de Junín es solo el departamento de Junín y las principales provincias son las de Chanchamayo y Satipo que representan el 27.5% de la producción nacional; y por último (c) el sector del Cusco, que representa el 16.8% (BM, 2016). Estos nodos de producción se muestran en la Figura 2.

Durante la etapa del cultivo, se prepara la tierra en donde se evalúa la temperatura, precipitación (70 a 100 pulgadas anuales), humedad (70% a 85%), pH del suelo (5.5 a 6.5), y la luminosidad que debe ser solo entre ocho y nueve horas diarias. Con ello se seleccionan las semillas y fertilizantes. Ya con los cultivos de Café antes de ser cosechados, se pasa por una etapa en donde se controlan las plagas asegurando la inocuidad del cultivo a través del uso de pesticidas u otros productos amigables al medioambiente para el caso de producción orgánica. Después de la cosecha, se realiza el despulpado de los granos que puede ser por el método húmedo y seco (BM, 2016).

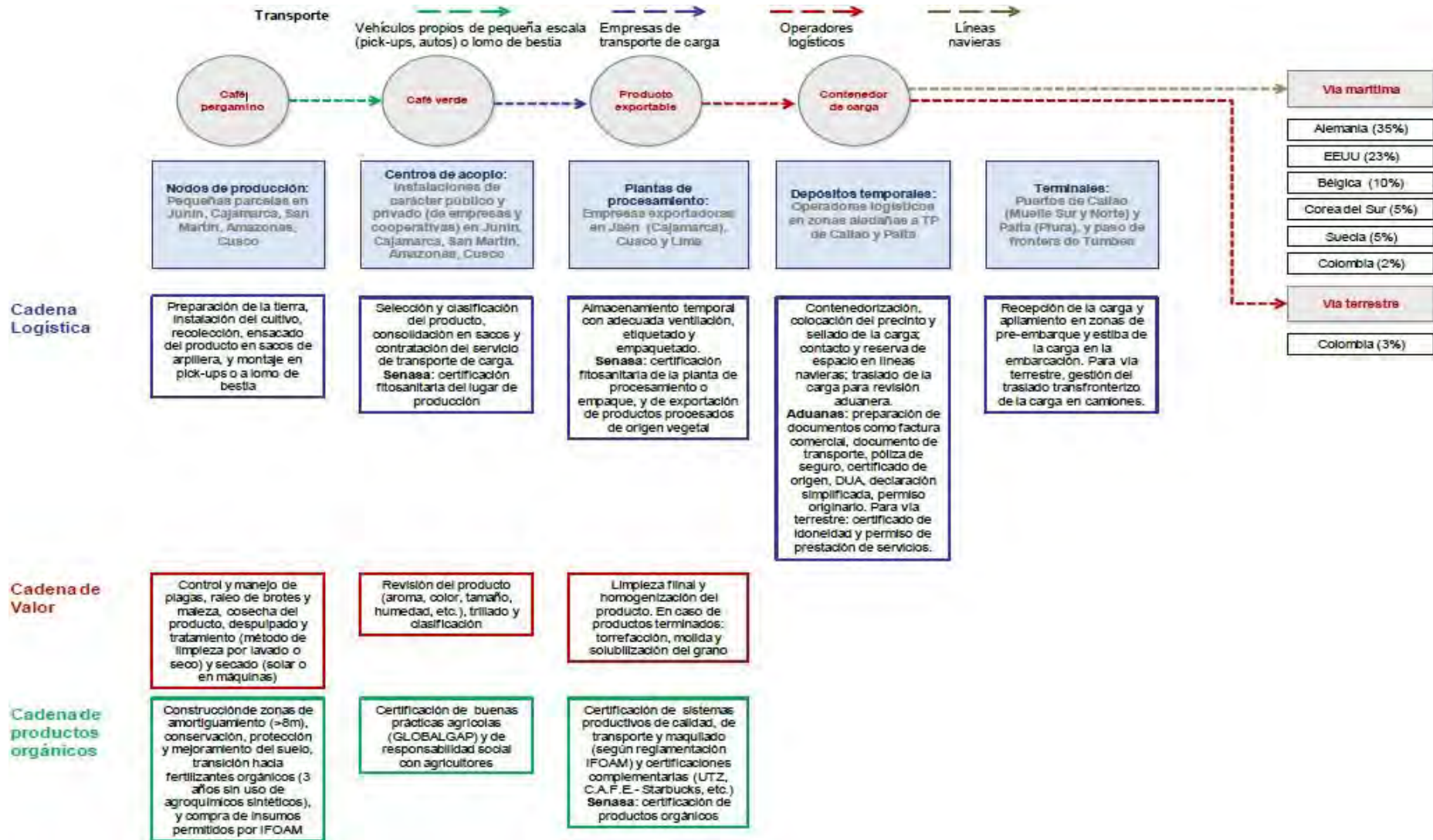


Figura 13. Cadena de suministro del Café.

Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información de la Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por Productos: Café,” por el Banco Mundial (BM), 2016, p. 11. Lima, Perú: Autor.

Posteriormente, los granos pasan a un proceso de lavado y secado, este puede ser mecánico y con secadoras o al sol. Luego, estos se colocan en sacos de yute y los transportan en camionetas *pick up* o en animales de carga a los centros de acopio. Existen agricultores independientes que tienen pequeñas parcelas entre 1 y 5 hectáreas; y es normal que para acceder con mejores beneficios a insumos, envíos, y promociones, los agricultores independientes se agrupen en cooperativas (BM, 2016), como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

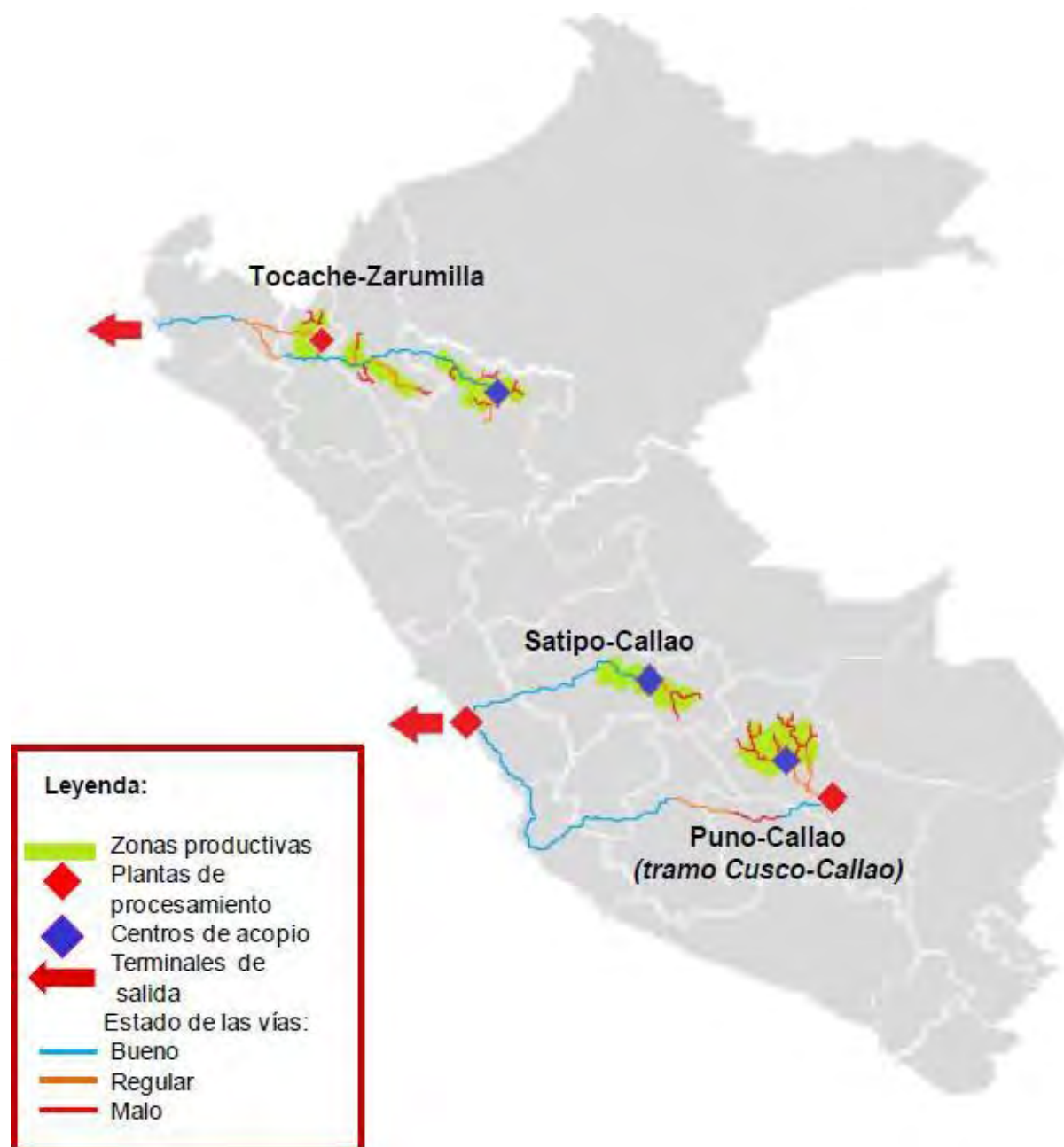
*Tipología de los Productores Nacionales de Café*

Tipo de productor	Tipo de mercado	Inversiones en infraestructura
Pequeños agricultores no organizados	Interno	Campos productivos
Pequeños agricultores organizados en cooperativas	Externo e interno	Campos productivos y centros de acopio
Grandes y medianas empresas acopiadoras y comercializadoras	Principalmente externo	Centros de acopio y plantas de procesamiento

*Nota.* Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información de la Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por Productos: Café,” por el Banco Mundial (BM), 2016, p. 14. Lima, Perú: Autor.

Dentro de la cadena de suministro, están los centros de acopio los cuales tienen principalmente tres funciones: (a) concentrar la carga, (b) seleccionar y clasificar el producto, y (c) ser prestadores de servicios. En primer lugar, los productores venden su producción a los acopiadores los cuales consolidan y generan un importante volumen para poder comercializar y distribuir el Café a grandes compradores o exportadores; también seleccionan y clasifican el producto de acuerdo con el tamaño, aroma, sabor, y color; y por último prestan servicios como trillar los granos y proveer asistencia técnica y tecnológica a los productores. Después, en la cadena de suministro del Café se tienen las plantas de procesamiento y el terminal de exportación, estas plantas se ubican en Jaén, Lima, y Cusco. Aquí se empaquetan los productos en sacos y para el caso de productos terminados también se desarrolla la transformación, torrefacción, tuesta, y molienda; y por último el producto se lleva a los terminales de exportación que pueden ser terrestres o marítimos. El Café tiene dos

corredores logísticos: (a) el nodo de producción al centro de acopio, este para las tres zonas que se indicaron anteriormente (i.e., Norte, Junín, y Cusco); y (b) el centro de acopio a la planta y luego al lugar de exportación (BM, 2016). Estas rutas de exportación del Café se muestran en la Figura 16.



*Figura 14.* Rutas identificadas para la exportación del Café. Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información de la Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por Productos: Café,” por el Banco Mundial (BM), 2016, p. 19. Lima, Perú: Autor.

En las zonas Norte, Junín, y Cusco, las rutas son mayoritariamente malas o por debajo de regular, como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19

*Detalle de las Rutas de Tránsito del Café*

Corredor	Región	Fase	N vías	Características (%)		Estado (%)		Longitud (km)			
Tocache-Zarumilla	San Martín	1. Nodo de producción-Centro de acopio	1	Afirmado	100	Bueno	0	30			
				Asfaltado	0	Regular	0				
				Sin afirmar	0	Malo	100				
	Amazonas	2. Centro de acopio-Planta	1	Asfaltado	100	Bueno	100	225			
				1. Nodo de producción-Centro de acopio	10	Afirmado	30		Bueno	37	295
						Asfaltado	57		Regular	19	
		Sin afirmar	0			Malo	30				
		Cajamarca	2. Centro de acopio-Planta	1	Asfaltado	100	Bueno	100	150		
					1. Nodo de producción-Centro de acopio	5	Afirmado	58		Bueno	0
	Asfaltado						11	Regular		11	
	Sin afirmar		30	Malo			66				
	Piura, Tumbes		2. Centro de acopio-Planta	2	Afirmado	0	Bueno	76	165		
					Asfaltado	100	Regular	24			
		Sin afirmar			0	Malo	0				
		3. Planta-Terminal	4	Afirmado	93	Bueno	0	278			
Asfaltado				0	Regular	93					
Sin afirmar				7	Malo	7					
Satipo-Callao	Junín, Lima, Callao	3. Planta-Terminal	1	Asfaltado	100	Bueno	100	140			
				3. Planta-Terminal	1	Asfaltado	100		Bueno	100	273
						1. Nodo de producción-Centro de acopio	4		Afirmado	57	
	Trocha	15	Malo					35			
	Muy malo	15									
	2. Centro de acopio-Planta	6	En proyecto	28	En proyecto	28	715				
			Afirmado	10	Bueno	90					
			Asfaltado	90	Regular	0					
			Trocha	0	Malo	10					
			Afirmado	69	Bueno	0		662			
			Asfaltado	0	Regular	0					
	Sin afirmar	8	Malo	76							
	Puno-Callao (subtramo Cusco-Callao)	Cusco	1. Nodo de producción-Centro de acopio	7	Trocha	24	Muy malo	24			
					Afirmado	25	Bueno	0	292		
					Asfaltado	54	Regular	79			
3. Planta-Terminal		3	Sin afirmar	21	Malo	21					
			Afirmado	24	Bueno	57	279				
			Asfaltado	76	Regular	19					
Ayacucho, Huancavelica, Ica y Lima	2. Centro de acopio-Planta / Planta-Terminal (productos procesados en cusco)	2	Sin afirmar	0	Malo	24					
			Afirmado	0	Bueno	100	570				
			Asfaltado	100	Regular	0					
				Sin afirmar	0	Malo		0			

*Nota.* Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información de la Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por Productos: Café,” por el Banco Mundial (BM), 2016, p. 20. Lima, Perú: Autor.

Los terminales de exportación en Perú son dos: (a) terrestres y marítimos. En el caso del terminal terrestre, es Tumbes de donde se exporta Café a Ecuador y Colombia, representando el 3.83% aproximadamente del valor de las exportaciones del subsector. En el



caso del terminal marítimo, este comprende el 96.16% del valor de las exportaciones y se divide entre Paita y el Callao, teniendo como principales destinos Alemania, EE.UU., Bélgica, etc., como se muestra en la Figura 17.

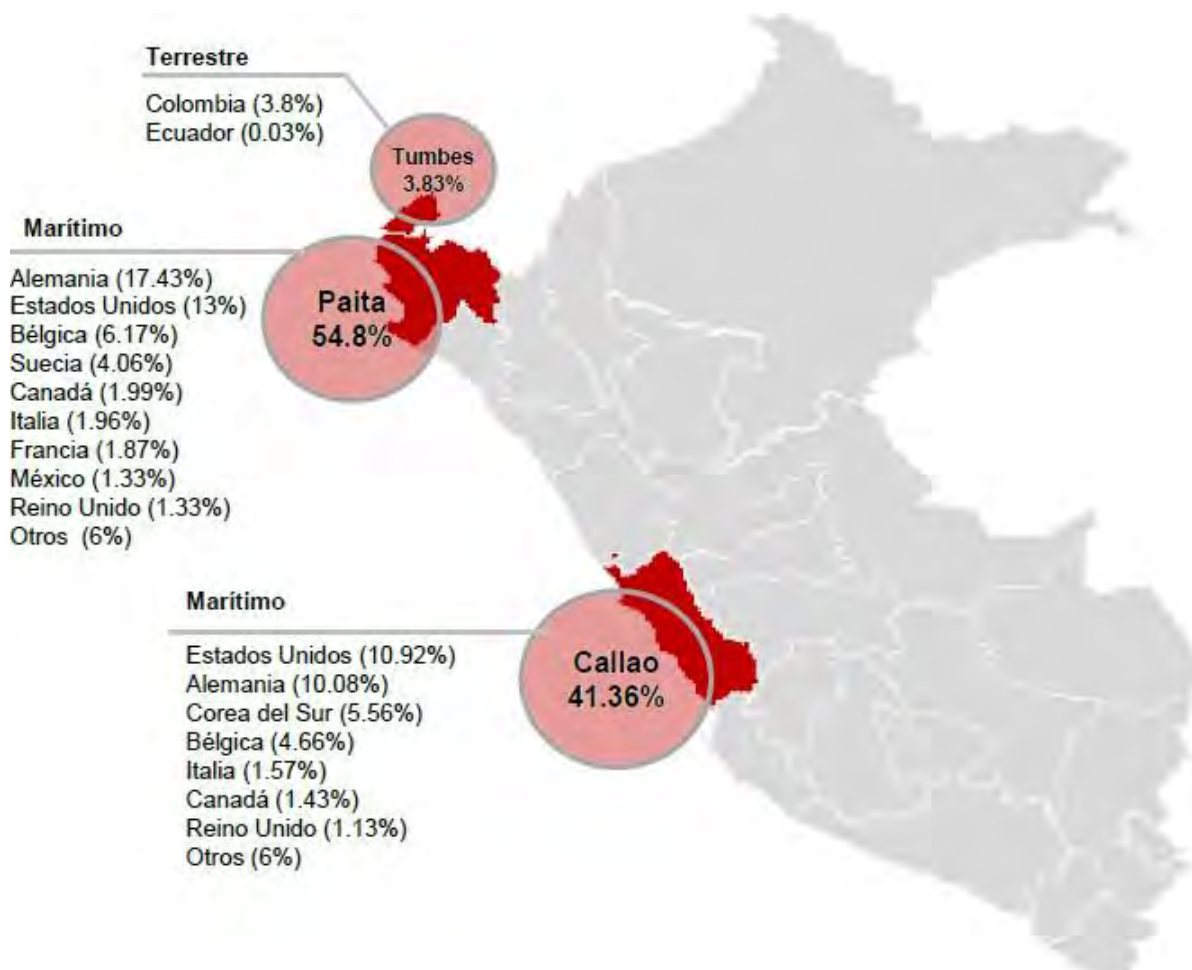


Figura 15. Destinos de exportación del Café (participación en volumen).

Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información de la Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por Productos: Café,” por el Banco Mundial (BM), 2016, p. 9. Lima, Perú: Autor.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según D’Alessio (2015), se debe explorar el manejo de las finanzas y la contabilidad, con el propósito de medir la toma de decisiones con respecto a la posición económica financiera de la compañía. Asimismo, se debe evaluar la habilidad de la organización para obtener los recursos económicos esenciales para sus operaciones.

Los costos de producción del Café incluyen actividades de mano de obra como el *deshierbe* [acto de suprimir hierbas de un cultivo], *raspa* [eliminación de filamento áspero del

grano de café], poda selectiva, *deschuponeo* [corte del extremo de la rama], recolección de café, transportes a la finca, despulpado, secado, uso de materiales, el debido transporte al centro de acopio, herramientas, y conservación de la finca. Se incluyen asimismo las actividades de abonamiento, control fitosanitario (i.e., labores de control de plagas y enfermedades y monitoreo en los lotes de producción), y fertilización y pesticidas (JNC & Centro Peruano de Estudios Sociales [CEPES], 2001). La Tabla 20 detalla los costos de producción del Café.

Tabla 20

*Costos de Producción del Café*

Categoría	Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total (S./)
1. Labores agrícolas	Deshierbos	Jornal	24	12	288
	Fertilización	Jornal	8	12	96
	Podas	Jornal	4	12	48
	Control de sombra	Jornal	6	12	72
	Control fitosanitario	Jornal	3	12	36
				Subtotal	540
2. Cosecha	Cosecha de cerezas	Jornal	40	12	480
	Despulpado y lavado	Jornal	20	12	240
	Secado	Jornal	10	12	120
	Selección y ensacado	Jornal	10	12	120
				Subtotal	960
3. Insumos	Fertilizantes				
	Urea	kg	200	1.08	216
	Superfosfato	kg	100	1.07	107
	Cloruro de K	kg	150	1.02	153
	Pesticidas				
	Cupraavid	kg	5	15	75
	Thiodan	L	2	43	86
Agride X	L	2	54	108	
				Subtotal	745
4. Otros gastos	Alquiler de tierra	Ha	1	300	300
	Alquiler de mochila	Días	2	10	20
	Sacos	Unidades	20	0.8	16
	Atadoras	Unidades	40	5	200
				Subtotal	536
Total de gastos		Para 10 q / Ha			2,781
Costo de producción por quintal				278.10	
Costo de comercialización				71.86	
Costo total por quintal exportable				349.96	

*Nota.* Tomado de “Estudio de Costos y Precios del Café de Comercio Justo vs. Crisis Internacional: Un Enfoque Financiero,” por Sistemas Empresariales de Mesoamérica (SEM), 2010, p. 33. San Salvador, El Salvador: Autor.

En la Tabla 19 se muestra que del total del costo de producción, las actividades de cosecha son las más representativas, S/.960 o 35%; los insumos consistentes en fertilizantes y pesticidas S/.745 o 27%; y finalmente las actividades agrícolas y otros gastos aportando 19% cada una.

Para el departamento de Junín referencialmente, los costos de instalación (i.e., los relacionados a la siembra) se calculan en cerca de S/.3,286 por hectárea, y los costos de mantenimiento (i.e., aquellos relacionados con el mantenimiento del cultivo, desde el año 2 al año 20) se calculan en aproximadamente S/.3,373 por hectárea (Agrobanco, 2007).

Los productores de Café que están asociados en cooperativas, debido a la necesidad de financiamiento para solventar los costos de siembra y cosecha, están optando en tiempos recientes por financiarse con bancos internacionales como el grupo Rabobank o Responsibility, puesto que sus tasas de interés son menores a las tasas de bancos locales; es decir 6% a 7% según estos bancos internacionales frente a 12% de la banca local. Las tasas del Banco Agrario son altas, alrededor del 22%, por lo que no son elegidos estos financiamientos. Asimismo, los productores deben mantener un buen historial crediticio con base en la comercialización de sus productos, y tener un buen sistema contable; de lo contrario no podrían acceder a este financiamiento, según Tomás Córdova, presidente de la JNC (como se citó en “Café: Por qué,” 2017).

#### **4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)**

El recurso humano es el activo más valioso en una organización que gestiona el uso adecuado de los recursos de la misma para el cumplimiento de sus objetivos. Es también el activo que permite el funcionamiento del ciclo operativo y el que marca la diferencia entre una organización y otra con un funcionamiento similar. Finalmente, es el recurso con menor nivel de predictibilidad que impacta las relaciones del grupo y el clima laboral de la organización. Considerando la importancia de este recurso, se deben realizar auditorías para evaluar las competencias actuales del personal así como las competencias requeridas para puestos específicos de la organización. También se deben analizar las relaciones entre las

personas y sus impactos en la organización. Las variables a ser estudiadas en una auditoría de recursos humanos son: (a) competencias y calificaciones profesionales; (b) selección, capacitación, y desarrollo del personal; (c) disponibilidad y calidad de la mano de obra; (d) costos laborales en relación a la industria y los competidores; (e) nivel de remuneraciones y beneficios; (f) efectividad de los incentivos al desempeño; (g) nivel de rotación y de ausentismo; (h) políticas de tercerización; (i) calidad del clima laboral; (j) estructura organizacional; y (k) cultura organizacional (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 21 se muestra una auditoría de recursos humanos enfocada en la Industria del Café en el Perú. Los resultados expuestos provienen de entrevistas con profesionales relacionados con la industria en el Perú.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicaciones son los que proveen de la data necesaria para: tomar las decisiones de gerencia; la ejecución de los procesos productivos; el cumplimiento de las metas; la asignación de recursos financieros; y la interacción con clientes, proveedores, y otros grupos de interés. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización (D'Alessio, 2015).

Las variables a considerar en la auditoría de los sistemas de información y comunicaciones son: (a) oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos; (b) información para la toma de decisiones de la gerencia; (c) velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios; (d) información para la gestión de calidad y costos; (e) sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información; (f) sistemas de comunicación interna y externa; (g) redes y su administración; y (h) sistemas de seguridad (D'Alessio, 2015).

Tabla 21

*Cuestionario de Auditoría de los Recursos humanos*

Pregunta	Sí/No	Comentarios
¿Se tiene conocimiento del clima y la cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	No	Se tiene un conocimiento general del clima y existen procesos. Sin embargo, no se aprecian esfuerzos de cultura organizacional ni mediciones que permitan un monitoreo de la evolución de las capacidades del personal ni del clima laboral.
¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	Sí	Sí, en general son bien conocidas las capacidades técnicas del personal en el subsector del Café. Por ejemplo, en laboratorios de Café el personal es altamente calificado así como los baristas [profesional especializado en el Café de alta calidad], los catadores [persona capacitada y certificada bajo respaldo internacional del Café], inclusive los productores de primera línea tienen capacidades distintivas para la producción de su Café.
¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	No	No se visualiza un estilo de decisión de negocio concertado o colegiado. La JNC está iniciando procesos que permitan toma de decisiones acertadas en la Industria del Café en el Perú.
¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	Sí	En general, los métodos y los procesos del Café son bien conocidos y divulgados. El proceso es altamente tecnificado y un error en este puede generar grandes pérdidas en calidad.
¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	Sí	Las empresas líderes en el Café tienen políticas claras de contrataciones y despidos y en general para el personal calificado se maneja bajo estándares internacionales.
¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	Sí	La capacitación es permanente en la Industria del Café y es de alta importancia este aspecto para mantenerse en competitividad en el mercado. Un personal de baja calificación y mal entrenado generaría productos de mala calidad.
¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	No	La Industria del Café no genera niveles de línea de carrera visibles, al menos en la etapa de primera línea de producción.
¿Se cuenta con una política de incentivos?	Sí	Sí, existe una política de incentivos por producción y calidad para los productores de Café.
¿Se cuenta con una política de tercerización o <i>service</i> ?	Sí	La Industria del Café tiene distintos niveles de tercerización, desde el transporte y la producción hasta la comercialización y el control de calidad. Es una industria intensa en tercerización y <i>service</i> .
¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	No	En general, es un aspecto de bajo nivel de control en la industria por no ser de línea de producción. Es un aspecto no tan relevante en la industria.
¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	Sí	Existen políticas de seguridad industrial; sin embargo tienen alta flexibilidad para el nivel de impacto que se puede generar.
¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?	Sí	Existen diversos niveles de coaching y asesoramiento en el subsector del Café. Este producto es uno de los commodities mas vendidos en el mundo y de acuerdo con su importancia se generan actividades de coaching y asesoramiento a lo largo de todos sus procesos desde el cultivo hasta su comercialización.

La Tabla 22 muestra una auditoría de tecnología de la información en el Perú.

Desafortunadamente, los avances en este aspecto en la industria en general han sido bajos o

de impacto mínimo. Solo en los aspectos de calidad y procesos como de tostación que son procesos que se acercan al cliente final, es donde se han producido algunos esfuerzos de generación de información. Principalmente, la JNC es la institución que se ha abocado en el Perú a generar una base de datos que permite cruzar información y tomar decisiones que impactan positivamente a las organizaciones cafeteras y a la industria en general.

Tabla 22

*Cuestionario de Auditoría de los Sistemas de Información y Comunicaciones*

Pregunta	Sí/No	Comentarios
¿Se cuenta con un sistema de soporte para la toma de decisiones?	No	No se registra un sistema de soporte estándar en la Industria del Café en el Perú para un soporte de toma de decisiones.
¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No	Existen sistemas de información y comunicaciones principalmente para los temas de calidad, laboratorio, y tueste. Sin embargo, la mayoría del personal está en la producción, en la tierra, donde los sistemas de información son inexistentes.
¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	No	No existen sistemas de seguridad.
¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	No	No existen sistemas de información que conecten las áreas productivas con las de comercialización en el Perú.
¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?	No	No existe un sistema de big data en la Industria del Café en el Perú. La JNC está dando las primeras iniciativas para generar una base de datos a utilizar para la industria.
¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?	No	No existe mayor desarrollo en estos sistemas en la Industria del Café en el Perú.
¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	No	Bajo desarrollo de sistemas de información
¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	No	Bajo nivel de capacitación en los sistemas de información. Se tiene en el Perú una diferencia marcada con la información de las industrias internacionales.
¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la información y comunicaciones?	No	Escasa información desarrollada en el Perú
¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	No	Existen profesionales adecuados para la generación de información en el Perú. Sin embargo, no se han realizado ni desarrollado mayores tecnologías relacionadas al Café.
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	No	En el país se cuenta con las capacidades en tecnología de información y comunicaciones; sin embargo no se han desarrollado estas en forma intensiva para la industria del Café.
¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	Sí	El presupuesto para gastos de información y comunicaciones es reducido en el Perú. Es por esta razón que la JNC se está organizando con la ayuda de los principales comercializadores así como de los productores para que se generen sinergias de información que propicien mayor capacidad de entendimiento de la industria y de competencia en el extranjero

**4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo**

En enfoque del análisis de la tecnología e investigación y desarrollo de este subsector, envuelve la posibilidad de desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia,

mejorar la calidad del producto, mejorar los procesos de producción, y conseguir automatizaciones de gestión (D'Alessio, 2015).

En lo que respecta a la producción de Café, a través de los avances tecnológicos se busca adaptación a cambios climáticos, resistencia a enfermedades, y mejorar los atributos de calidad del grano. Es por ello que en el ámbito mundial, se llevan investigaciones genéticas alrededor del Café, principalmente a través de un consorcio entre EE.UU., Brasil, e Italia. Entre los logros más importantes internacionalmente que han marcado las pautas a seguir para la industria peruana, se encuentran (FNC, 2014):

- El estudio científico-técnico del Centro Nacional de Investigaciones del Café (CENICAFÉ) en Colombia, que expuso la estrategia para el desarrollo de variedades compuestas resistentes a la roya con alta calidad de taza, y su adopción real en el terreno;
- El caso de cultivar Ruiru 11 de la especie Arábica presentado en Kenia, que es una variedad con resistencia a la enfermedad de la cereza del café (CBD);
- El Instituto de Investigación del Café de Tanzania propuso el programa de transferencia de tecnología que incluye el proceso de clonación; y
- La creación en Colombia de híbridos de Café arábico bajo diferentes condiciones de luz.

De las 370,000 hectáreas plantadas en el ámbito nacional, el 60% son plantaciones mayores de 15 años con rendimientos promedios de alrededor de 12 qq/ha, encontrándose por debajo del promedio mundial por: (a) la antigüedad de las plantaciones; (b) el deficiente uso de los fertilizantes; y (c) el control de plagas, como la broca del Café (*Hypothenemus hampei*) que es la principal plaga (MINAGRI, 2012). A partir de estos antecedentes, Perú está comenzando a innovar en cuanto a avances tecnológicos que mejoren la producción del Café en su etapa primaria. El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) lanzó una tecnología para la rehabilitación y fertilización de plantaciones de Café, la misma que consiste en la poda selectiva de ramas improductivas, semianillado del tallo principal y fertilización localizada en puntos en dos épocas, permitiendo incrementar los rendimientos en forma sostenible en un 50% desde la primera campaña, es decir, pasar de 12 quintales a 30

quintales por hectárea en promedio (“Perú: INIA,” 2011). El segundo avance tecnológico importante lanzado es el manejo integrado de la broca del Café, que consiste en la integración y aplicación de ocho principios a través de reglamentación comunitaria dentro del agroecosistema del cultivo de Café (MINAGRI, 2012). Por otro lado, con el patrocinio de Cienciactiva y la Universidad de Piura, investigadores peruanos se encuentran desarrollando un sistema de monitoreo y supervisión remota e inalámbrica de la humedad en las plantaciones de Café para evitar potenciales riesgos como plagas (Cisneros, 2016).

Por otro lado, actualmente el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (ver Sección 3.3.4), destina fondos para nuevos proyectos, entre ellos de producción de Café; sin embargo, al ser una industria de producción primaria de un “commodity” aún sin desarrollar marcas propias que puedan competir en el mercado internacional de “blending”, no se han podido aprovechar estos recursos en todo su potencial (Rojas, 2016). Si bien es cierto, la constante actualización en cuanto a métodos de cultivo utilizando los avances de la tecnología deberá ser uno de los pilares para el desarrollo de la Industria del Café en el Perú, uno de los aspectos en los que se debería prestar igual atención es la continua capacitación y preparación del personal de la industria y el aprovechamiento de las nuevas condiciones internacionales del mercado, que crean infinitas oportunidades de crecimiento derivadas de la producción del Café, como es el ejemplo de la venta de máquinas para preparar Café de consumo y cápsulas de Café (“Marketing del Café,” 2012).

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En la MEFI se observa el valor 2.71 (ver Tabla 23), que significa que el subsector se encuentra en proceso de desarrollo, cuenta con diversas ventajas competitivas frente al mercado internacional de producción; sin embargo existe aún un largo camino por recorrer especialmente en cuanto a su posicionamiento internacional. Las principales fortalezas son: que ya se encuentra posicionado como uno de los mayores productores de Café por volumen y adicionalmente dentro de la categoría orgánica, cuenta con un clima y suelos favorables para el cultivo de diferentes variedades de Café especial de alto valor comercial, así como



con los factores y procesos definidos para que el producto final pueda ser clasificado como orgánico y especial. Por otro lado, entre sus principales debilidades se encuentran: la falta de infraestructura adecuada, escasa investigación en avances tecnológicos y un bajo rendimiento de cultivo por hectárea.

Tabla 23

*Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) para el Café en el Perú*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Importante productor de Café en estado natural y tostado en el ámbito mundial (entre los 10 principales productores por volumen)	0.14	3	0.42
F2. Importante productor de Café orgánico. En Perú existen procesos definidos en la cadena para que el producto final pueda ser clasificado como orgánico	0.18	4	0.72
F3. El Café de variedades y el orgánico producidos en el país son de alta cotización internacional.	0.13	4	0.52
F4. Extensas zonas de cultivo de Café en todo el país, con capacidad de atender demanda externa e interna actual y potencial	0.10	4	0.40
F5. Mano de obra existente con habilidades desarrolladas por los agricultores para el cultivo de los diferentes tipos de Café	0.05	3	0.15
Subtotal	0.60		2.21
Debilidades			
D1. Financiamiento limitado para productores de Café	0.12	1	0.12
D2. Bajo consumo interno del Café y ausencia de marcas propias	0.09	1	0.09
D3. Bajo nivel de investigación y escasez de tecnología en el manejo de cultivos, teniendo cultivos a su vez de baja productividad (12 qq/ha)	0.05	2	0.10
D4. Ausencia de clústeres de productores de Café	0.05	2	0.10
D5. Concentración del margen de rentabilidad en el comercializador o intermediario en detrimento del agricultor	0.09	1	0.09
Subtotal	0.40		0.50
Total	1.00		2.71

*Nota.* 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

### 4.3 Conclusiones

Existen 130 empresas exportadoras, bajo los gremios de la JNC, la CPCC, y ADEX, esta última con cuatro asociados. De este total de empresas, 13 concentran más del 70% de las exportaciones, siendo Perales Huancaruna la más representativa.

A pesar de que no existe una entidad que represente al total de productores y exportadores, recientemente se ha creado la Alianza para el Café Sostenible que incluye a la

JNC y a la CPCC, lo cual significa una oportunidad para que los esfuerzos de los actores en esta industria se unifiquen y se puedan desarrollar estrategias conjuntas.

La comercialización del Café peruano pasa por los siguientes canales: (a) productores pequeños, medianos, y agroindustriales; (b) comerciantes nacionales o internacionales; (c) plantas industriales descafeinadoras, solubilizadoras, y torrefactoras; y (d) consumo masivo, compañías de distintas industrias, o brókeres. Mayormente, se comercializa el producto en su etapa natural o tostado para exportación. Sin embargo, con la finalidad de generar valor agregado a las ventas de la industria, es necesario orientarse a productos diferenciadores usando la tradición y diversificación, la producción orgánica, y tener la apertura a la innovación con productos o servicios derivados de la producción del Café que van surgiendo conforme cambian las tendencias y hábitos de los consumidores.

Cerca del 95% de la producción de Café en el Perú es destinada a la exportación, dirigiéndose principalmente vía marítima a Alemania, EE.UU., y Bélgica.

Se tienen tres corredores logísticos que inician en las zonas de cultivo, pasando por los centros de acopio, y terminando en los terminales de exportación (i.e., marítimo y terrestre). Estos tres corredores son: (a) Satipo-Callao, (b) Tocache-Zarumilla, y (c) Puno-Callao; teniendo a los puertos del Callao y de Paita como los principales para la exportación del Café en el Perú.

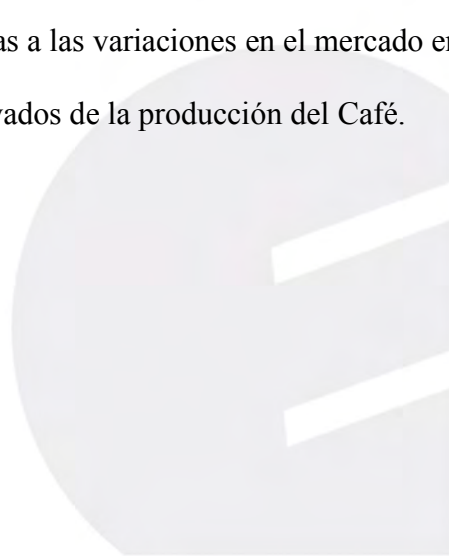
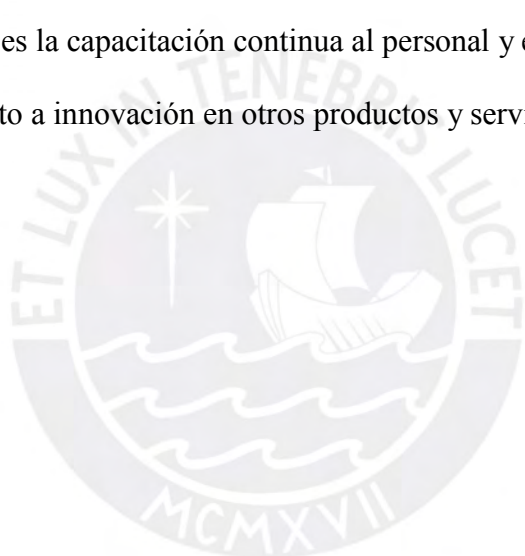
Uno de los principales problemas en las vías de transporte para el traslado del Café se encuentra en las rutas que están en mal estado desde las zonas de cultivo hasta los centros de acopio.

Los productores de Café están optando por financiarse con bancos internacionales debido a sus menores tasas de interés, comparadas a las ofrecidas por bancos locales.

La capacitación es permanente en la Industria del Café y es de alta importancia este aspecto para mantenerse competitivo en el mercado.

El presupuesto para gastos en sistemas de información y comunicaciones es reducido en el Perú. Es por esta razón que la JNC se está organizando en este sentido, con la ayuda de los principales comercializadores así como los productores, para generar sinergias de información que propicien mayor capacidad de entendimiento de la industria y de competir en el extranjero.

A través de los avances tecnológicos, Perú está comenzando a innovar en la búsqueda de herramientas de adaptación a cambios climáticos, resistencia a enfermedades, y mejorar los atributos de calidad del grano. Sin embargo, no lo está haciendo a la velocidad en la que están incursionando otros países, ni tampoco invirtiendo los recursos en investigación y desarrollo necesarios para este efecto. Adicionalmente, otro factor que no se debe dejar de lado es la capacitación continua al personal y estar alertas a las variaciones en el mercado en cuanto a innovación en otros productos y servicios derivados de la producción del Café.



## Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo del Café en el Perú

En este capítulo se establecen los intereses, el potencial organizacional, y los principios cardinales del Café en el Perú y asimismo, se definen los objetivos a largo plazo.

### 5.1 Intereses del Café en el Perú

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan y que trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2015). Ciertamente, el Café en el Perú tiene aceptación mundial, en especial el café orgánico y de variedades. Sin embargo, es palmario que este subsector puede lograr un impulso considerable en el exterior si mejoraran los procesos internos en la cadena de valor, si existiese una participación más directa del agricultor frente al importador, si se desarrollara la tecnología subyacente, y si existiese una promoción que incremente la demanda interna. En este sentido, es necesario que el Café en el Perú genere empleabilidad, crezca, y sea rentable; pudiendo llegar a ser líder mundial.

A partir de estas premisas, los intereses organizacionales del Café en el Perú son:

1. Alianzas estratégicas de productores y exportadores del Café para posibilitar la sostenibilidad del subsector y elevar la competitividad. Este apoyo reforzará la institucionalidad del subsector;
2. Infraestructura que permita el acceso adecuado a los cultivos en zonas de selva. El Perú es rico en suelos destinados a la producción de Café; sin embargo se debe admitir que el acceso a la zona norte debe ser mejorada en términos de comunicación terrestre;
3. Desarrollo tecnológico que mejore la calidad de los cultivos de Café. Los mecanismos de investigación y desarrollo e innovación deben incidir en este aspecto;
4. Incremento del consumo interno de Café peruano como producto bandera, aprovechando el desarrollo de la gastronomía; de forma tal que complemente los niveles de venta al exterior, que son ya importantes; y

5. Rentabilidad del cultivo de Café, que atraiga a más agricultores y desestimen la opción del cultivo de coca.

## 5.2 Potencial del Café en el Perú

Se analizan los factores de fortalezas y debilidades distintivas del Café en el Perú, respondiendo las preguntas: ¿En qué es fuerte el sector industrial del Café? ¿En qué es débil el sector industrial del Café? Para ello, se utilizan los siete dominios de Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015), del mismo como que se desarrolló en el Capítulo III con los siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** Se tiene la fortaleza que actualmente el subsector ofrece trabajo a hombres y mujeres de distintas edades considerando a toda la cadena del mismo (i.e., los cultivos, producción, transporte, comercialización, cafeterías, y exportación). El cultivo de Café es el que más hectáreas ocupa y brinda trabajo a más de 223 mil familias en el Perú de pequeños agricultores, los cuales aportan el 25% de las divisas generadas por el segmento agropecuario (PNUD, 2017a). Una de las ventajas del Perú, es que cuenta con mano de obra suficiente para aumentar la producción y que las familias dedicadas a la producción de Café ya cuentan con habilidades para el cultivo orgánico, el cual tiene una buena imagen y cotización de alto potencial internacional. Es por ello que la JNC está enfocada en fomentar y desarrollar el subsector en toda la cadena de abastecimiento (Ríos, 2012).

**Geográfico.** Se tiene la fortaleza de contar con tres principales nodos de acopio para la conformación de clústeres: (a) el de la zona Norte, que está compuesto por los departamentos de San Martín, Cajamarca, y Amazonas, concentrando el 55.6% de la producción nacional, volviéndolo el de mayor importancia relativa; (b) el de Junín, el cual

incluye al departamento de Junín, teniendo a este departamento como el de mayor producción con un 27.5%; y (c) el de Cusco, el cual incluye al departamento de Cusco con un 16.8% de la producción nacional. La ubicación geográfica de las zonas de cultivo permite una producción de Café de distintas variedades, condiciones que son únicas en el mundo por contar con climas y factores del suelo privilegiados (BM, 2016). Una debilidad que afecta en menor medida a Perú en comparación a los demás países de Latinoamérica, es el cambio climático, debido a que es probable que las temperaturas suban y aumenten las lluvias en las zonas de cultivo cafetalero, lo cual reduciría las áreas de cultivo, según un estudio de científicos latinoamericanos (como se citó en Agencia AFP, 2017).

**Económico.** Se cuenta con las siguientes fortalezas: (a) Los productos peruanos de Café orgánico tienen una alta cotización internacional que permite el crecimiento del subsector en dicho segmento por sus altos márgenes; y (b) Existe estabilidad macroeconómica en el país, que permite atraer inversión extranjera y creación de fondos para impulsar la industria del Café.

**Tecnológico-científico.** Se tiene la fortaleza de que en los últimos años se han desarrollado tecnologías por el INIA, que ha permitido mantener la producción y oferta del Café, a través del control de plagas para: (a) la rehabilitación y fertilización de plantaciones de Café y (b) el manejo integrado de la broca del Café. Adicionalmente, el sector privado ha desarrollado procesos definidos en la cadena de producción para que el cultivo sea considerado como orgánico con certificación internacional (MINAGRI, 2012).

**Histórico-psicológico-sociológico.** Se tiene la fortaleza de estar posicionado como el producto bandera en el Perú, cultivándose en 425,000 hectáreas, en donde el 98% se encuentran en 10 departamentos de zonas de selva alta. El Perú también ha sido reconocido en la Tercera Edición del Concurso Internacional de Cafés Tostados al Origen, organizado

por la Asociación para la Valoración de los Productos Agrícolas (AVPA) de París en 2017; en donde logró ganar 12 de los 23 premios otorgados. En el ámbito mundial se coloca entre las dos primeras posiciones en exportación de Café orgánico, siendo reconocido por su calidad.

**Organizacional-administrativo.** Se tiene la fortaleza que desde 1993 se ha creado la JNC, la cual congrega y representa a productores y agricultores cafetaleros frente al Estado. Esta entidad se enfoca principalmente en el desarrollo del sector cafetalero en el mercado local e internacional, con productos de alta calidad y trasladando el crecimiento económico y social del país. Asimismo, para poder concretar ello, desarrolla capacitaciones para los agricultores-productores, ferias locales e internacionales para fomentar ambos negocios, y principalmente actúa como un facilitador entre todos los *stakeholders* de la cadena. Finalmente, existe la CPCC que organiza a otra parte del subsector del Café, y existe la ventaja que la distribución geográfica de los cultivos permite fácilmente la creación de clústeres a través de los cuales se puede mejorar la coordinación y organización de todos los productores.

**Militar.** Se tiene la fortaleza de contar con una sólida Fuerzas Armadas que impide el crecimiento de los cultivos de coca y permitirían la creación y consolidación de los clústeres, brindándoles la seguridad necesaria contra el narcotráfico.

### 5.3 Principios Cardinales del Café en el Perú

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales son cuatro y son la base de la política exterior; los mismos aplicados al subsector materia de estudio se mencionan y describen a continuación.

**Influencias de terceras partes.** La industria del Café en el Perú ha tenido un desarrollo lento pero sostenido principalmente por la falta de promoción por parte del

Gobierno, escasos medios de transporte, condiciones adversas para la agricultura, y la falta de consumo interno. Los principales socios estratégicos de esta industria son: el Gobierno, el consumidor interno, la inversión privada, y los agricultores. En general, todos estos actores no han proporcionado un aporte sustancial en el desarrollo de la industria cafetera y por el contrario, el desarrollo que se ha estado sosteniendo se debe a una demanda externa de productos de calidad, principalmente de Europa, Asia, y EE.UU.

Empresas relacionadas al desarrollo del Café han ayudado a que el este sea una tendencia de moda. Debido a la falta de costumbre del consumo interno, se ha desarrollado una propuesta de valor en torno al Café como una experiencia vivencial similar a la de los vinos. Se han dos iniciativas: (a) el Día del Café y (b) el Expo Café; sin embargo estas todavía no alcanzan la dimensión necesaria para generar un impulso significativo en la industria. Por otro lado, también se está trabajando en los restaurantes gourmet en donde se está empezando a desarrollar el concepto de complementar la comida con un exquisito Café peruano de calidad. El Gobierno por su lado, no ha generado mayor aporte al desarrollo de la industria y por consiguiente en el aspecto tecnológico se está por detrás de países vecinos productores. Asimismo respecto al Gobierno, el país ha tenido escasa o nula inversión en infraestructura y medios de transporte por parte de este; lo cual coloca al subsector en desventaja al momento de competir en los mercados mundiales, siendo los costos de producción y de transporte muy elevados, restándole competitividad a la producción masiva.

Finalmente, se tienen las influencias de los países vecinos, especialmente Chile que es un consumidor importante y Colombia y Brasil que son exportadores de Café de clase mundial de alto impacto en la industria.

***Lazos pasados-presentes.*** En el aspecto del consumo de Café, es interesante repasar un la historia. Este producto llega de Europa con los españoles y se inicia su cultivo en las zonas de ceja de Selva como Huánuco y Tingo María. La historia señala que las primeras



cafetaleras se introdujeron en Huánuco con un producto de excelente calidad. Sin embargo, este desarrollo acelerado y prometedor del Café en la zona fue disminuido por la Reforma Agraria en la década de los setenta y, finalmente eliminado en década de los ochenta con la aparición del narcoterrorismo en la zona. Es importante señalar que cronológicamente fue un impacto negativo importante para el desarrollo de la industria cafetalera en el Perú, puesto que la demanda mundial de Café empieza exactamente en esas décadas, convirtiendo a Colombia y Brasil en los principales exportadores de Café de Sudamérica, y más al norte a Centroamérica y México como otra zona importante de suministro del commodity que estaba en ascenso. A 2017, debido a las condiciones geográficas privilegiadas que tiene el Perú, la producción de Café se ha recuperado, ubicándose entre los principales productores mundiales y también, debido al bajo nivel de uso de fertilizantes y químicos, se tiene el privilegio de ser uno de los primeros productores de Café orgánico.

Otro aspecto que amenaza o al menos previene el desarrollo de la industria cafetalera es la historia de una industria agraria cooperativa. En los últimos años ha sido difícil poder consolidar una industria cafetalera fuerte y homogénea. Las tierras están divididas y es complicado obtener un producto estándar que abastezca al mercado a gran escala. Esta es la razón fundamental por lo que en general el Café peruano se caracteriza por su diversidad y calidad. Las condiciones de propiedad así como el concepto cooperativo de la industria, promueven producciones a menor escala y de mejor calidad y desmotivan producciones de un producto estándar en masa. Esta es la razón por la que la producción de Café orgánico en general, es de alta calidad en el Perú.

***Contrabalance de intereses.*** La industria del Café en el Perú es probablemente una de las de mayor potencial en el país y de menor promoción y financiamiento. En general, la industria agrónoma masiva requiere de promoción por parte del Gobierno y que se generen las condiciones de competitividad, primero desde el punto de vista país para luego pasar al

aspecto de la industria específica propiamente. La industria del Café por su naturaleza a largo plazo y por ser también de alto riesgo, no atrae los suficientes flujos de financiamiento para su desarrollo. Para empezar un emprendimiento a mediana escala en el Café, se debe que esperar al menos tres años para poder obtener la primera cosecha. Por consiguiente, es necesaria una inversión de capital inicial grande al inicio del proyecto y recién se comienzan a obtener flujos de dinero positivos después del tercer año al obtener la primera cosecha. Durante este periodo, el proyecto está afecto a intereses financieros generando costos operativos y financieros que deben ser cubiertos. Este tipo de industria requiere de alto apalancamiento, así como una liquidez adecuada para enfrentar gastos y pagos durante los tres primeros años de operación. Adicionalmente, la roya es un riesgo latente y de alta probabilidad y también, la calidad del producto depende mucho de factores climáticos que no necesariamente son controlables en su totalidad. Todos estos factores desmotivan el financiamiento por parte de los bancos, por lo que es necesario un rol activo del Gobierno si se considera desarrollar la industria.

***Conservación de los enemigos (competidores).*** Las relaciones entre Perú y Chile se caracterizan por mantener un estado de altos y bajos, debido a la cercanía e historia pasada en común, así como un permanente sentido de competencia en el ámbito país. Sin embargo en el aspecto cafetalero, Chile se ha convertido en un socio estratégico clave. Las condiciones en que la industria se presenta como alternativa para Chile y Perú, son especialmente convenientes para el país. Chile es un consumidor de Café importante, sin embargo sus condiciones geográficas son completamente adversas para poder desarrollar una industria cafetalera. Debido a esta preferencia notoria por el Café en Chile, se han desarrollado diversas escuelas de catación y de desarrollo del Café, generándose buenos profesionales de este producto en el país del sur. Inclusive se tiene actualmente una presencia importante de

profesionales chilenos del Café en el país trayendo tecnologías e impartiendo buenas prácticas en el desarrollo de la industria del Café en el Perú. Se ha generado una competencia en el aspecto profesional; sin embargo no existe posibilidad de tener una competencia en el ámbito industria y por el contrario a mayor desarrollo, Chile se convierte en el mayor demandante de Café peruano.

Por otro lado, el Café tiene baja competencia en el consumo. Es cierto que la demanda interna es reducida; sin embargo cada vez más con la globalización es menos relevante el consumo interno y ahora es ciertamente más importante exportar el producto. Desde esta perspectiva, los competidores inmediatos son Brasil, Colombia, Costa Rica, Honduras, y México. A 2017, las mayores demandas las tienen los países sudamericanos y estos completan su demanda masiva de Café hacia el mundo con las producciones del Perú. El país está avanzando firmemente en el desarrollo de la industria con un producto de calidad que ya es visto de manera positiva en el mercado. Las demandas del Café peruano están cubiertas y cualquier Café adicional que se produzca es vendido con seguridad. La estrategia debe ser seguir abasteciendo a los productores masivos y continuar exponiendo el Café a los mercados mundiales de consumo. Se debe introducir el producto incrementando las cuotas de oferta y empezar a abastecer con mayor agresividad a EE.UU. México es el mayor exportador del Café al mercado americano; sin embargo, debido a las características de calidad de Café peruano y a los TLC, se puede competir con México en el abastecimiento a dicho mercado.

#### **5.4 Matriz de Intereses Organizacionales del Café en el Perú (MIO)**

De acuerdo con D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son fines supremos que se pueden expresar explícitamente. En la Tabla 24 se muestra la Matriz de Intereses del Café en el Perú.

Tabla 24

*Matriz de Intereses del Café en el Perú*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Alianzas estratégicas de productores y exportadores del Café para posibilitar la sostenibilidad del subsector y elevar la competitividad (i.e., creación de clústeres)	JNC (+) Cámara de Café (+) Agroexportadores (+) MINAGRI (+)	Brasil (+)	
2. Infraestructura que permita el acceso adecuado a los cultivos en zonas de selva	Estado (+) Narcoterrorismo (-)	Inversión privada y Pública(+)	EE. UU. (+) Brasil (+) China (+)
3. Desarrollo tecnológico que mejore la calidad de los cultivos de Café	JNC (+) Cámara de Café (+) Estado (+)	Colombia (+)	EE. UU. (+) Brasil (+) China (+)
4. Incremento del consumo interno de Café peruano como producto bandera, aprovechando el desarrollo de la gastronomía	JNC (+) Cámara de Café (+)	Turismo (+) Gastronomía (+) China (+)	EE. UU. (+)
5. Rentabilidad del cultivo de Café, atrayendo a los agricultores que sustituyan el cultivo de coca	Estado (+) Agricultores de coca (-) Narcoterrorismo (-).	Colombia(+)	

Nota. (+) = Intereses comunes; (-) = Intereses opuestos.

### 5.5 Objetivos a Largo Plazo del Café en el Perú

Los objetivos a largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen a los intereses organizacionales y estos a la visión establecida. Las principales características que deben mantener los OLP son: cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes, y temporales. Como paso clave para determinarlos, primero se deben determinar las áreas de resultados clave (ARC) como medidas desempeño, así como los criterios de formulación de estos (D'Alessio, 2015). Esa así que se definen los objetivos a largo plazo para el subsector:

- OLP1. Para 2027, habrán 720,000 empleos adecuados;
- OLP2. Para 2027, se generarán US\$2,000 millones; y
- OLP3. Para 2027, el ROS será 38.2%. En 2015 el ROS fue 2%.

Adicionalmente, en la Tabla 25 se muestran los objetivos a largo plazo del Café en el Perú, en el que se han detallado las ARC y criterios de medición.

Tabla 25

*Objetivos a Largo Plazo para el Café en el Perú*

ARC	OLP	Descripción	Métodos de medición
Seguridad laboral	OLP1	Para 2027, habrán 720,000 empleos adecuados. En 2012 trabajaban 557,000 personas.	Entrevista con el Señor Cesar Marín de La chacra D' dago, detallada en el Apéndice.  Forma de cálculo: Número de familia según Censo Nacional Agropecuario de 2012 x 2.5 personas por familia (dato entregado según entrevistado).
Ventas	OLP2	Para 2027, se generarán US\$2,000 millones. En 2017 se generaron US\$800 millones.	Forma de cálculo es (MINAGRI, 2017b): Producción de 2011 x (1+26% de crecimiento) x Precio promedio del 2011 x (1+23% hasta llegar a 3US\$/lb). El año 2011 es el referencial por que fue el año de mayor producción y de mayor precio referencial. La producción se estima que aumente en un 10% en los primeros dos años y de ahí crezca a tasas del 2% anual hasta llegar al menos al 26%.
Rentabilidad	OLP3	Para 2027, el ROS será 38.2%. En 2015 el ROS fue 2%.	Entrevista con el Señor Cesar Marín de La chacra D' dago, detallada en el Apéndice.  Forma de cálculo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los productores: (Precio promedio -costo promedio) / costo promedio</li> <li>• Para la cadena de comercialización: Es 30% en promedio, de acuerdo con entrevista de exportador según datos de su empresa exportadora y comercializadora.</li> </ul>

## 5.6 Conclusiones

Los principales intereses del Café en el Perú son: (a) alianzas estratégicas de productores y exportadores del Café para posibilitar la sostenibilidad del subsector y elevar la competitividad, (b) infraestructura que permita el acceso adecuado a los cultivos en zonas de selva, (c) desarrollo tecnológico que mejore la calidad de los cultivos de Café, (d) incremento

del consumo interno de Café peruano como producto bandera, aprovechando el desarrollo de la gastronomía, y (e) rentabilidad del cultivo de Café y atraer a agricultores que prefieren el cultivo de coca.

Utilizando los siete dominios de Hartmann, se puede concluir que las principales fortalezas que tiene el Café en el Perú se encuentran en el dominio geográfico, debido a los climas diferenciados y favorables para el cultivo de Café de calidad reconocida en el ámbito mundial y; en el dominio demográfico, donde el subsector cuenta con mano de obra en toda la cadena de abastecimiento en la cual la JNC se está enfocando en desarrollar y asegurar que el beneficio económico pueda llegar a todos los participantes de este.

Asimismo, se puede también identificar que el Café en el Perú tiene sus principales debilidades en el dominio económico, debido a que los agricultores tienen que recurrir a sobrecostos debido a la falta de infraestructura vial para transportar y almacenar su Café; además del difícil acceso a créditos para poder adquirir pesticidas o tecnología que incrementaría la productividad de las hectáreas a cultivar. Por otro lado, en el dominio histórico-psicológico-sociológico, si bien el Café peruano es reconocido mundialmente por su diferenciación orgánica y de calidad, se tiene una debilidad importante en el consumo interno, puesto que el consumo per cápita se encuentra por debajo de países vecinos y ello se traduce en las escasas marcas de Café peruano que se ofrecen en el mercado local.

El financiamiento privado de la industria del Café en el Perú es escaso. La naturaleza de la industria de alta inversión inicial y retorno a largo plazo, así como el riesgo de las plagas, desmotivan el préstamo bancario a nuevos emprendedores.

Los competidores en la industria del Café son socios importantes para el desarrollo de la misma, especialmente en el caso peruano. Brasil y Colombia no se consideran como riesgos para la industria; sino por el contrario, demandantes adicionales del producto peruano. Chile por su lado, contribuye positivamente en la industria peruana debido a su preferencia por el consumo y su incapacidad de desarrollar esta industria en su país.

Los OLP para 2027 que se han determinado para poder lograr la visión son que la industria del Café en Perú: (a) generará 720 mil empleos directos en producción de Café; (b) generará US\$ 2,000 millones; y (c) tendrá una rentabilidad promedio sobre las ventas del 38.2%, al menos 8.2% para la producción y 30% en la cadena de comercialización.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La matriz FODA es una de las matrices más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas y es definitivamente la más importante y conocida, se le atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. La elaboración de la matriz exige un pensamiento agudo para poder generar estrategias acertadas y realizables en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA) (ver Tabla 26).

En el primer cuadrante de la matriz (FO), el enfoque es en consolidar mercados internacionales con énfasis en el mercado asiático que está presentando un incremento en su consumo. La estrategia para lograr estos objetivos son el de lograr posicionar variedades de Café peruanas con procesos de certificación de la cadena productiva y certificación de calidad según SCA, lo cual está sirviendo mucho al país como entrada con los productos peruanos a nuevos mercados. Asimismo, se deben desarrollar y expandir los pequeños clústeres de café actuales y lograr un incremento en la productividad y rendimiento del Café peruano que conlleve al incremento de mano de obra calificada y por consiguiente una mejor calidad de vida en el país.

En el segundo cuadrante de la matriz (DO), la prioridad es implementar estrategias de marketing para incrementar el consumo de Café, invertir en investigación y desarrollo para mejorar la calidad del Café buscando obtener convenios con universidades técnicas para impulsar la productividad a través de tecnología industrial.

En el tercer cuadrante (DA), se deben desarrollar iniciativas de producción y comercialización para minimizar impactos en precios. Se piensa que sería una buena iniciativa unificar a las organizaciones de Café con el fin de evitar la corrupción en el subsector e incentivar la productividad. Por otro lado, se debe investigar tecnología que minimice el impacto de plagas así como de condiciones climatológicas extremas.



Tabla 26

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para el Café en el Perú

Fortalezas		Debilidades	
F1.	Importante productor de Café en estado natural y tostado en el ámbito mundial (entre los 10 principales productores por volumen)	D1.	Financiamiento limitado para productores de Café
F2.	Importante productor de Café orgánico. En Perú existen procesos definidos en la cadena para que el producto final pueda ser clasificado como orgánico	D2.	Bajo consumo interno del Café y ausencia de marcas propias
F3.	El Café de variedades y el orgánico producidos en el país son de alta cotización internacional.	D3.	Bajo nivel de investigación y escasez de tecnología en el manejo de cultivos, teniendo cultivos a su vez de baja productividad (12 qq/ha)
F4.	Extensas zonas de cultivo de Café en todo el país, con capacidad de atender demanda externa e interna actual y potencial	D4.	Ausencia de clústeres de productores de Café
F5.	Mano de obra existente con habilidades desarrolladas por los agricultores para el cultivo de los diferentes tipos de Café	D5.	Concentración del margen de rentabilidad en el comercializador o intermediario en detrimento del agricultor
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Aumento del consumo del Café en el mundo	FO1. Penetrar en el mercado asiático y desarrollar el mercado chino (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	DO1. Crear fondos de capitales de inversión para el subsector y de financiamiento para agricultores (D1, O1, O2, O3, O4, y O5)	
O2. Clima y geografía presenta condiciones favorables para el cultivo del Café	FO2. Obtener los procesos de certificación de la cadena productiva como orgánica y la certificación de calidad según SCA (F2, F3, F5, O2, O4, y O5)	DO2. Celebrar convenios con universidades técnicas para impulsar la productividad a través de tecnología agroindustrial (D3, O1, O2, O4, y O5)	
O3. Alta capacidad de recursos hídricos para el riego	FO3. Aumentar mano de obra calificada y calidad de vida en el sector del Café (F2, F3, F5, O1, y O5)	DO3. Invertir en I+D para mejorar la calidad del Café premium producido en el Perú (D3, O1, O2, O4, y O5)	
O4. Relaciones comerciales generadas con mercado norteamericano, asiático, y europeo	FO4. Sustituir cultivos de producción tradicional por orgánica (F1, F2, F3, O1, O2, O4, y O5)	DO4. Consolidar clústeres de Café de alta productividad y rendimiento reconocidos en el ámbito mundial (D4, O1, O2, O3, O4, y O5)	
O5. Demanda mundial por productos orgánicos y amigables con el medioambiente, con un mayor valor económico	FO5. Aumentar participación en el mercado europeo, principalmente en los países nórdicos (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	DO5. Renovar cultivos con antigüedad mayor a 15 años, utilizando tecnología para aumentar la productividad (D3, O1, O2, O4, y O5)	
	FO6. Invertir en sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación (F2, F3, F4, y O3)		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Países competidores utilizando mejor tecnología que Perú en el proceso del Café	FA1. Mejorar la planificación de cultivos de Café de mayor cotización y, la evaluación de riesgos frente a factores climáticos (F1, F2, F3, A1, y A3)	DA1. Desarrollar campañas de marketing, producción, y comercialización para atenuar y/o minimizar impactos en precios (D2, D3, D4, D5, A1, A2, y A3)	
A2. Plagas que afectan los cultivos de Café	FA2. Desarrollar centros de investigación en innovación y tecnología agrícola en un marco de ecosostenibilidad o cultivos orgánicos (F1, F2, F3, F4, A1, y A2)	DA2. Unificar las organizaciones administrativas del Café, con el fin de incentivar la productividad y evitar la corrupción en el subsector (D4 y A4)	
A3. Precio del Café supeditado a los precios de commodities en bolsa	FA3. Sustituir y recuperar los terrenos utilizados para cultivos de coca, por el desarrollo de cultivos de Café (F1, F2, F3, F5, A3, A4, y A5)	DA3. Integrar al productor de Café en la cadena comercial, de tal manera que tenga contacto con los clientes finales, sin intermediarios (D1, D4, D5, y A5)	
A4. Falta de seguridad, debido a la delincuencia y narcotráfico en las zonas de cultivo	FA4. Crear convenios entre gremios y universidades para fomentar capacitación sobre el cultivo del Café (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, y A5)	DA4.	
A5. Migración de población agrícola a zonas urbanas	FA5. Importar tecnología para mejorar la productividad y calidad en la industria del Café (F1, F2, F3, A1, y A3)	DA5.	

Por último el cuadrante de la matriz (FA), es necesario desarrollar centros de investigación en innovación y tecnología agrícola, es necesario crear la cultura de planificación en la industria y por consiguiente lograr establecer un marco de producción en clústeres que permite al país producir un café de mejor calidad y a bajo costo. Finalmente, es muy importante organizar a los actores de la industria para crear un frente que mediante buena información y comunicación pueda contrarrestar las amenazas sociales.

## **6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)**

La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA) fue creada en 1984 y aun es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La MPEYEA muestra dos ejes que combinan factores relativos a la industria: (a) fortaleza de la industria y (b) estabilidad del entorno, y dos ejes que combinan factores relativos a la organización: (a) fortaleza financiera y (b) ventaja competitiva. Estas cuatro posiciones forman un marco de cuatro cuadrantes o plano cartesiano, donde se asocia cada cuadrante con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva (D'Alessio, 2015). La MPEYEA para el subsector presenta factores que representan la base para la definición de las estrategias genéricas de la industria del Café. Además, se determina la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) como determinantes de la posición estratégica del Café, y la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) determinan la posición estratégica de la industria como un todo. Después de evaluar los determinantes, la MPEYEA muestra el vector resultante y el polígono que permiten obtener las estrategias genéricas para el Café en el Perú.

La posición estratégica del Café peruano muestra una excelente fortaleza financiera con un valor de 5.67 sobre 6; y una buena ventaja competitiva con un valor de -2.14 sobre -6. La posición estratégica del Café en el ámbito mundial tiene una buena fortaleza de la industria (FI) obteniendo un valor de 3.56 sobre 6 y una muy buena estabilidad del entorno (EE) con un valor de -2 sobre -6. Analizando estos valores determinaron que el vector resultante en el cuadrante de la postura agresiva donde se tiene alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI), como se muestra en la Tabla 27 y Figura 16.

Tabla 27

*MPEYEA para el Café en el Perú*

Posición estratégica	Grupo	Factor determinante	Valor	
Interna	Fortaleza financiera (FF)	1. Retorno en la inversión	6	
		2. Flujo de caja	5	
		3. Rotación de inventarios	6	
		4. Economías de escala y de experiencia	2	
		Promedio	4.75	
	Ventaja competitiva (VC)	1. Participación en el mercado	3	
		2. Calidad del producto	6	
		3. Ciclo de vida del producto	4	
		4. Ciclo de reemplazo del producto	4	
		5. Utilización de la capacidad de los competidores	3	
		6. Conocimiento tecnológico	3	
		7. Integración vertical	4	
	Promedio – 6	-2.14		
	Externa	Estabilidad del entorno (EE)	1. Cambios tecnológicos	4
			2. Tasa de inflación	4
3. Variabilidad de la demanda			3	
4. Rango de precios de productos competitivos			4	
5. Barreras de entrada al mercado			2	
6. Rivalidad/Presión competitiva			6	
7. Elasticidad de precios de la demanda			5	
8. Presión de los productos sustitutos			4	
Promedio – 6		-2.00		
Fuerzas de la industria (FI)		1. Potencial de crecimiento	6	
		2. Potencial de utilidades	5	
		3. Estabilidad financiera	3	
		4. Conocimiento tecnológico	4	
		5. Utilización de recursos	4	
		6. Intensidad de capital	3	
	7. Facilidad de entrada al mercado	2		
	8. Productividad/Utilización de la capacidad	3		
	9. Poder de negociación de los productores	2		
Promedio	3.56			

Nota. Vector direccional: Eje X = FI + VC = 1.41; Eje Y = EE + FF = 2.75

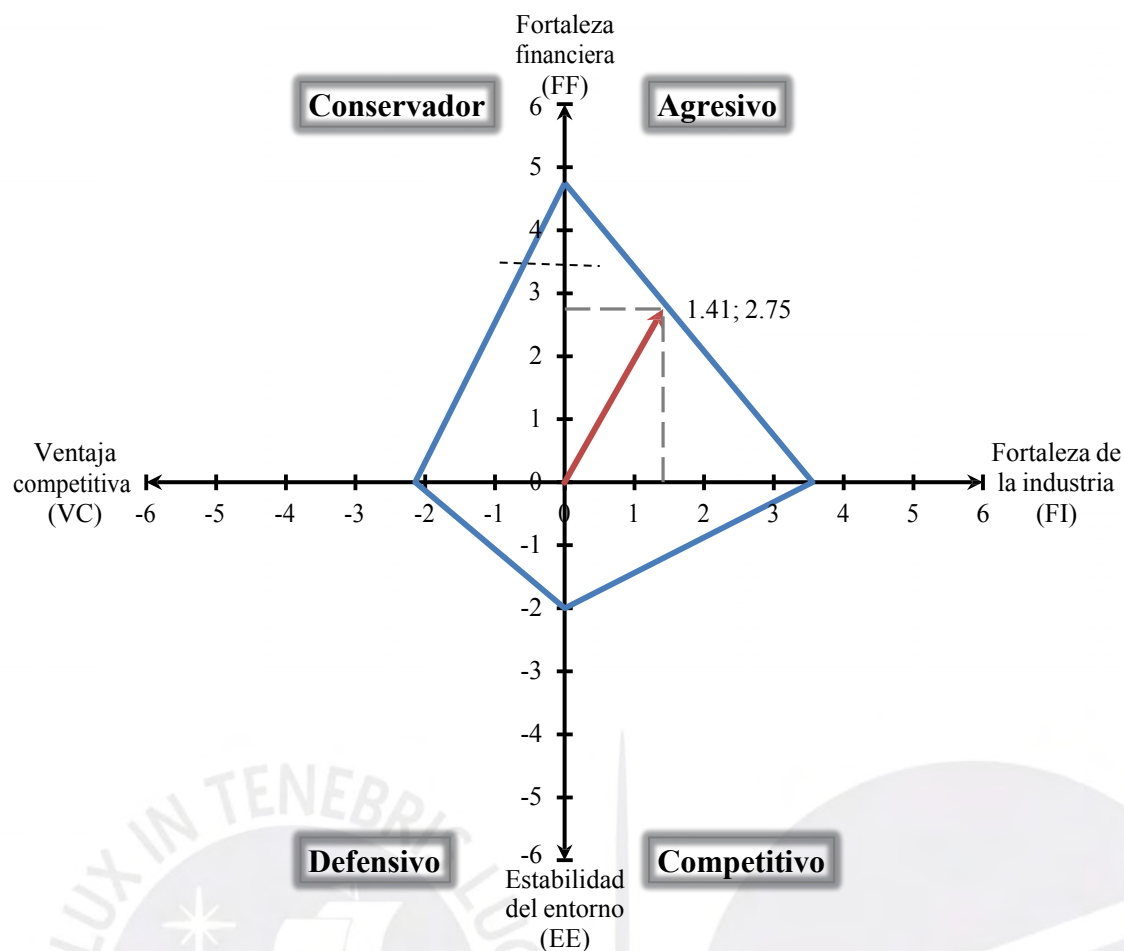


Figura 16. Representación gráfica de la MPEYEA para el Café en el Perú.

El Café peruano se coloca en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, sustentado en que actualmente tiene una buena ventaja competitiva teniendo como factor crítico la calidad del producto y la etapa en el ciclo de producto que se encuentra soportado con una fortaleza financiera del sector y un entorno estable. Es por ello que el Café peruano debe aprovechar el escenario en el que se encuentra y desarrollar estrategias agresivas en donde pueda sacar el mayor beneficio de las oportunidades encontradas. Las posibles estrategias externas que se consideran como alternativas son: (a) diversificación concéntrica, para seguir desarrollando distintos tipos de producto dentro de la categoría del Café, (b) integración vertical, y (c) liderazgo en costos las cuales se subdividen en: (a) construcción de instalaciones eficientes; (b) reducción agresiva de costos; (c) control estricto de costos; y (d) reducción de gastos en I&D, ventas, y publicidad.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) tiene como base la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Dentro de varios usos sirve para evaluar a la organización como competencia. En la Tabla 28 se muestra que el subsector tiene una cuota de mercado relativa de 2.56 en un mercado con 6.87% de crecimiento; por lo tanto le corresponde una posición Interrogante dentro de la Matriz BCG. En la Figura 17 se aprecia la MBCG elaborada para el Café en el Perú.

Tabla 28

*Antecedentes para la Matriz BCG Café en el Perú*

2014			2013			
Exportaciones de Perú (miles de sacos de 60 kg)	Proporción de cartera: Negocio	Exportaciones de Brasil: Líder del subsector (miles de sacos de 60 kg)	Ventas mundiales	Ventas mundiales	Tasa de crecimiento de mercado (%)	Cuota de mercado relativa
3,064	1	36,928	119,637	111,947	6.87	2.56

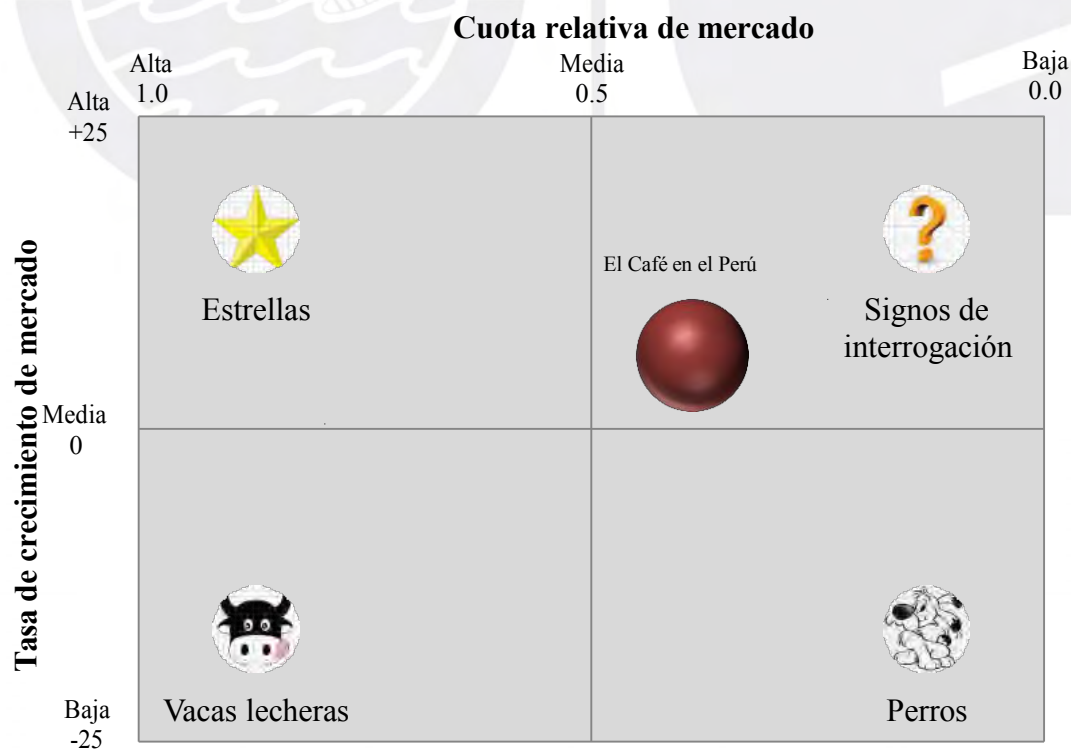


Figura 17. MBCG para el Café en el Perú.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (IE), ubica cada una de las divisiones o productos que ofrece la organización dentro de uno de nueve cuadrantes, según la ponderación resultante de las matrices EFE (ver Tabla 12) y EFI (ver Tabla 23). El Café en el Perú de acuerdo con su ponderación 3.08 (MEFE) y 2.71 (MEFI) se ubica sobre varias celdas (II y V), siendo las mejores estrategias las de integración, crecimiento y de penetración de mercado, como por ejemplo en Asia y en Europa y crear y/o fortalecer la Marca Perú y desarrollo de nuevos productos como Café de variedades y orgánico (ver Figura 18), cuyas características son la de crecer y construir y en menor medida retener y mantener.

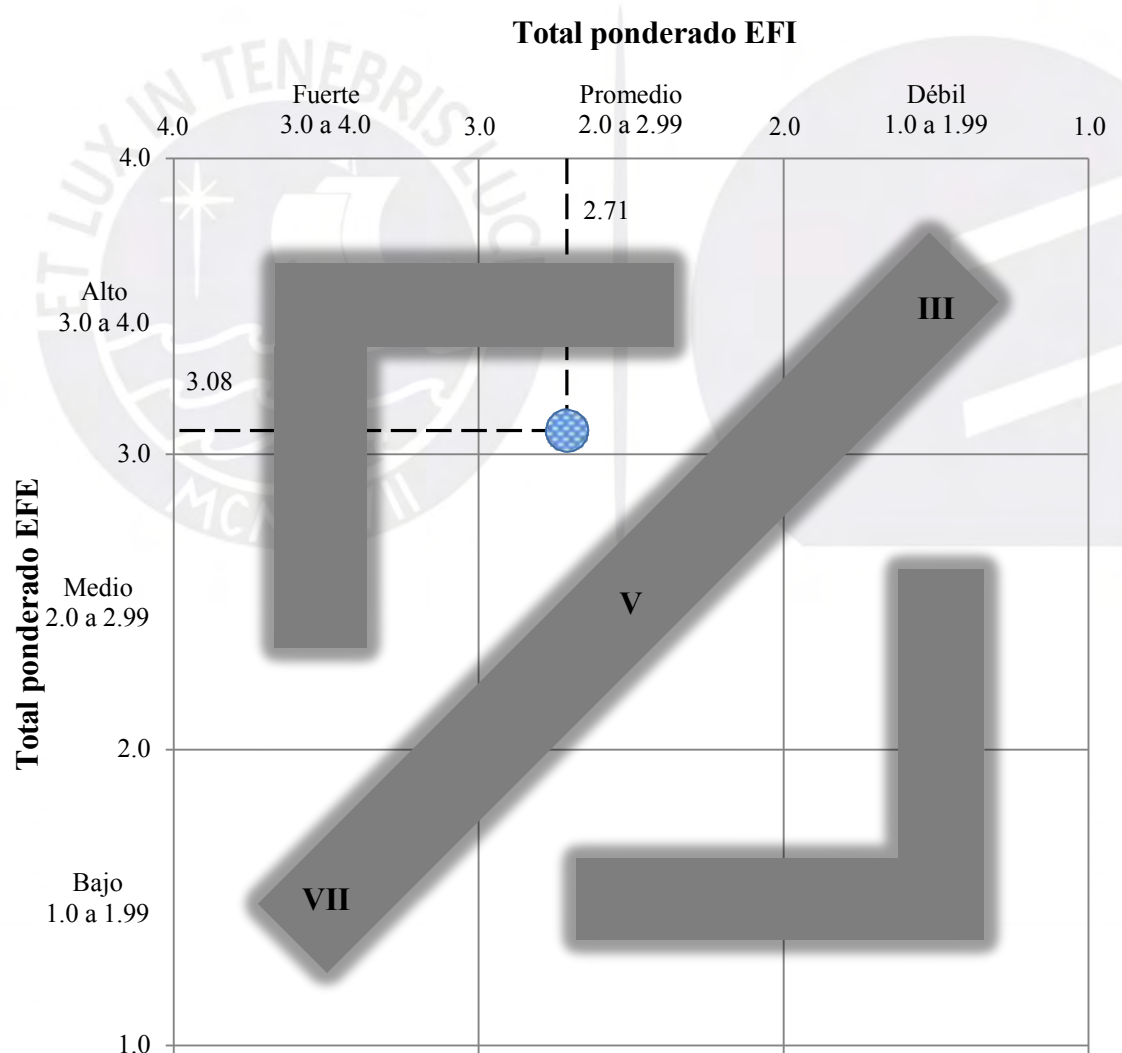


Figura 18. Matriz Interna-Externa para el Café en el Perú.

## 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: Cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; Cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; Cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y Cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia.

Con esta matriz no hay cálculos que hacer para llegar a puntos xy que definen un vector, sino que, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, esta se ubica en uno de los cuatro cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante.

Para el caso del Café, se considera que tiene una buena posición competitiva con respecto a la variedad de suelos y microclimas con el que cuenta el Perú, y que existen considerables recursos hídricos así como extensas zonas de cultivo que sustenten el desarrollo de la industria del Café en el país. Sin embargo, se considera que las debilidades actuales presentan obstáculos importantes que disminuyen la competitividad del país. En primer lugar, se tiene poca infraestructura y escasos medios de comunicación que permitan una logística adecuada de bajo costo, también se tiene poca inversión en investigación y desarrollo y finalmente los altos niveles de corrupción así como el narcotráfico y cultivo de coca que previenen la competitividad natural del país. Para la Matriz GE el Perú presenta una posición competitiva débil (ver Figura 19).

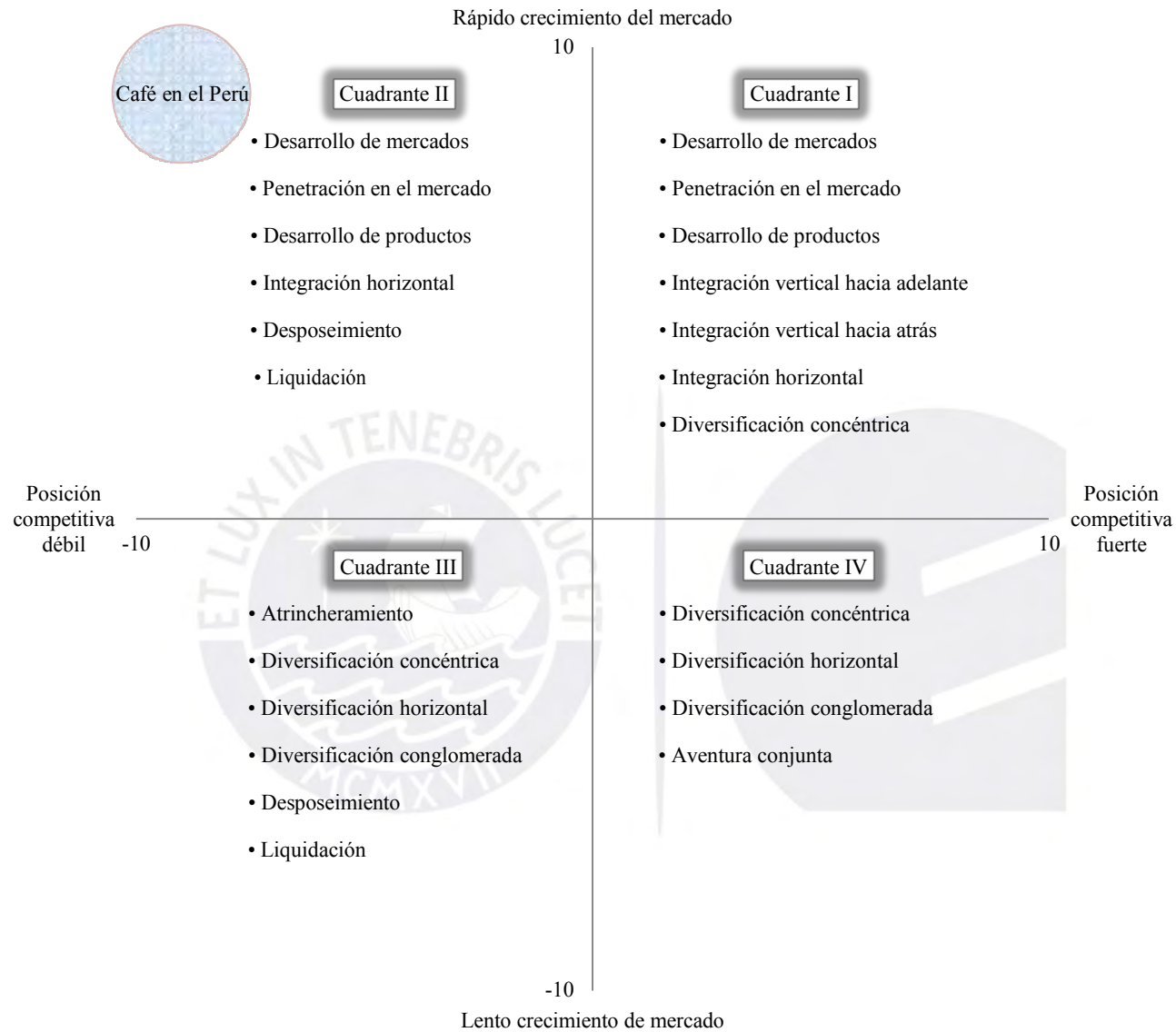


Figura 19. Matriz de la Gran Estrategia (GE) para el Café en el Perú.



Por otro lado el mercado del Café viene progresando positivamente no solo en los mercados internacionales sino también en los mercados internos peruanos. Se ha generado una nueva tendencia en la industria del Café que ha seguido la ola del desarrollo gastronómico en el país. Para la Matriz GE el Café presenta un rápido crecimiento en el mercado.

La industria del Café en el Perú se encuentra actualmente en el cuadrante II, las estrategias sugeridas de acuerdo con la Matriz GE son: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, e (d) integración horizontal.

Las estrategias a seguir según la Matriz de Gran Estrategia son:

- Consolidar mercados internacionales: Se ha identificado una demanda creciente en el mercado asiático; y se debe incrementar la posición de mercado en Europa y EE. UU.
- Penetrar en el mercado interno: Se ha empezado a introducir en el mercado interno, productos con mejor calidad.
- Posicionar variedades peruanas de Café: El objetivo debería ser alcanzar un prestigio internacional bajo la Marca Perú.
- Conformar clústeres de Café que contribuyan al crecimiento del mercado en el país. El resultado del negocio de los clústeres ofrecería a la nación mucho más que los esfuerzos por separado.

## **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Según D'Alessio (2015), como parte de la fase tres todas las estrategias generadas durante la etapa de emparejamiento por medio de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. Son consolidadas en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), considerando las estrategias específicas que se repiten tres o más veces como estrategias retenidas, caso contrario, se denominan estrategias de contingencia. Para el caso del subsector, la estrategia

que tuvo cinco repeticiones es: Desarrollar campañas de marketing, producción, y comercialización para atenuar y/o minimizar impactos en precios. Asimismo, las estrategias que tuvieron cuatro repeticiones son (a) Penetrar en el mercado asiático y desarrollar el mercado chino; (b) Obtener los procesos de certificación de la cadena productiva como orgánica y la certificación de calidad según SCA; (c) Aumentar mano de obra calificada y calidad de vida en el subsector; (d) Sustituir cultivos de producción tradicional por orgánica a; (e) Aumentar participación en el mercado europeo, principalmente en los países nórdicos; (f) Desarrollar centros de investigación en innovación y tecnología agrícola en un marco de ecosostenibilidad o cultivos orgánicos; (g) Crear convenios entre gremios y universidades para fomentar capacitación sobre el cultivo del Café; (h) Importar tecnología para mejorar la productividad y calidad en la industria del Café; (i) Celebrar convenios con universidades técnicas para impulsar la productividad a través de tecnología agroindustrial; (j) Invertir en I+D para mejorar la calidad del Café premium producido en el Perú; (k) Renovar cultivos con antigüedad mayor a 15 años, utilizando tecnología para aumentar la productividad; (l) Unificar las organizaciones administrativas del Café, con el fin de incentivar la productividad y evitar la corrupción en el subsector; e (m) Integrar al productor de Café en la cadena comercial, de tal manera que tenga contacto con los clientes finales, sin intermediarios. Las estrategias con una frecuencia de tres repeticiones son: (a) Invertir en sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación; (b) Consolidar clústeres de Café de alta productividad y rendimiento reconocidos en el ámbito mundial; (c) Mejorar la planificación de cultivos de Café de mayor cotización y, la evaluación de riesgos frente a factores climáticos; y (d) Sustituir y recuperar los terrenos utilizados para cultivos de coca, por el desarrollo de cultivos de Café. Estas estrategias se relacionan se relacionan con la visión referida a elevar la productividad del Café peruano y liderar la exportación de productos

certificados. Todas las estrategias antes mencionadas son denominadas las estrategias retenidas, las cuales serán implementadas las estrategias que tuvieron menos de tres repeticiones se denominan de contingencia y servirán como estrategias de respaldo en caso no se puedan implementar las estrategias retenidas (ver Tabla 29).

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Según D'Alessio (2015), la MCPE es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (i.e., críticos o claves) de éxito externos e internos. Asimismo, aquellas estrategias con un valor promedio cinco son aceptables. En la Tabla 30 se aprecia la MCPE elaborada para el Café en el Perú. En esta evaluación, 30 estrategias superan el valor promedio de 5, por lo tanto bajo el esquema de MCPE se retienen a este nivel.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Según D'Alessio (2015), la Matriz de Rumelt permite evaluar las estrategias retenidas por su capacidad de atracción en la matriz CPE según cuatro criterios: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución (ver Tabla 31). En esta matriz se aprueban las estrategias que pasan por todas las pruebas. Aprobar alguna estrategia que no pasa una de las pruebas se corre el riesgo de afectar durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas claves de la organización. La evaluación de la matriz de Rumelt aplicada a las estrategias del Café de Perú muestra que todas las estrategias cumplen con los cuatro criterios antes mencionados.

Tabla 29

## Matriz de Decisión Estratégica para el Café en el Perú

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias eXternas alternativas													N°	Estrategias específicas	Matriz						
	Integración			Intensivas			Diversificación			Defensivas						FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrincheramiento / reducción	Desposeimiento / desinversión	Liquidación									
Diferenciación				X	X									E1	FO1.	Penetrar en el mercado asiático y desarrollar el mercado chino (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	X		X	X	X	4
Diferenciación						X								E2	FO2.	Obtener los procesos de certificación de la cadena productiva como orgánica y la certificación de calidad según SCA (F2, F3, F5, O2, O4, y O5)	X		X	X	X	4
Liderazgo en costos						X								E3	FO3.	Aumentar mano de obra calificada y calidad de vida en el sector del Café (F2, F3, F5, O1, y O5)	X		X	X	X	4
Liderazgo en costos						X								E4	FO4.	Sustituir cultivos de producción tradicional por orgánica (F1, F2, F3, O1, O2, O4, y O5)	X		X	X	X	4
Diferenciación				X	X									E5	FO5.	Aumentar participación en el mercado europeo, principalmente en los países nórdicos (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	X		X	X	X	4
Liderazgo en costos		X												E6	FO6.	Invertir en sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación (F2, F3, F4, y O3)	X	X		X		3
Liderazgo en costos		X												E7	FA1.	Mejorar la planificación de cultivos de Café de mayor cotización y, la evaluación de riesgos frente a factores climáticos (F1, F2, F3, A1, y A3)	X	X		X		3
Diferenciación		X				X								E8	FA2.	Desarrollar centros de investigación en innovación y tecnología agrícola en un marco de ecosostenibilidad o cultivos orgánicos (F1, F2, F3, F4, A1, y A2)	X	X	X	X		4
Liderazgo en costos		X												E9	FA3.	Sustituir y recuperar los terrenos utilizados para cultivos de coca, por el desarrollo de cultivos de Café (F1, F2, F3, F5, A3, A4, y A5)	X	X		X		3
Diferenciación						X								E10	FA4.	Crear convenios entre gremios y universidades para fomentar capacitación sobre el cultivo del Café (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, y A5)	X		X	X	X	4
Liderazgo en costos						X								E11	FA5.	Importar tecnología para mejorar la productividad y calidad en la industria del Café (F1, F2, F3, A1, y A3)	X		X	X	X	4
Liderazgo en costos							X							E12	DO1.	Crear fondos de capitales de inversión para el subsector y de financiamiento para agricultores (D1, O1, O2, O3, O4, y O5)	X				X	2
Liderazgo en costos						X								E13	DO2.	Celebrar convenios con universidades técnicas para impulsar la productividad a través de tecnología agroindustrial (D3, O1, O2, O4, y O5)	X		X	X	X	4
Diferenciación						X								E14	DO3.	Invertir en I+D para mejorar la calidad del Café premium producido en el Perú (D3, O1, O2, O4, y O5)	X		X	X	X	4
Liderazgo en costos	X	X		X		X								E15	DO4.	Consolidar clústeres de Café de alta productividad y rendimiento reconocidos en el ámbito mundial (D4, O1, O2, O3, O4, y O5)	X	X		X		3
Liderazgo en Costos						X								E16	DO5.	Renovar cultivos con antigüedad mayor a 15 años, utilizando tecnología para aumentar la productividad (D3, O1, O2, O4, y O5)	X		X	X	X	4
Diferenciación				X		X								E17	DA1.	Desarrollar campañas de marketing, producción, y comercialización para atenuar y/o minimizar impactos en precios (D2, D3, D4, D5, A1, A2, y A3)	X	X	X	X	X	5
Liderazgo en costos		X												E18	DA2.	Unificar las organizaciones administrativas del Café, con el fin de incentivar la productividad y evitar la corrupción en el subsector (D4 y A4)	X	X	X	X		4
Liderazgo en costos	X													E19	DA3.	Integrar al productor de Café en la cadena comercial, de tal manera que tenga contacto con los clientes finales, sin intermediarios (D1, D4, D5, y A5)	X	X	X	X		4



Tabla 30

*Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Café en el Perú*



Tabla 31

## Matriz de Rumelt para el Café en el Perú

Estrategia específica			Pruebas				
			Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	FO1.	Penetrar en el mercado asiático y desarrollar el mercado chino (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	FO2.	Obtener los procesos de certificación de la cadena productiva como orgánica y la certificación de calidad según SCA (F2, F3, F5, O2, O4, y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	FO3.	Aumentar mano de obra calificada y calidad de vida en el sector del Café (F2, F3, F5, O1, y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	FO4.	Sustituir cultivos de producción tradicional por orgánica (F1, F2, F3, O1, O2, O4, y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	FO5.	Aumentar participación en el mercado europeo, principalmente en los países nórdicos (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	FO6.	Invertir en sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación (F2, F3, F4, y O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	FA1.	Mejorar la planificación de cultivos de Café de mayor cotización y, la evaluación de riesgos frente a factores climáticos (F1, F2, F3, A1, y A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	FA2.	Desarrollar centros de investigación en innovación y tecnología agrícola en un marco de ecosostenibilidad o cultivos orgánicos (F1, F2, F3, F4, A1, y A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	FA3.	Sustituir y recuperar los terrenos utilizados para cultivos de coca, por el desarrollo de cultivos de Café (F1, F2, F3, F5, A3, A4, y A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	FA4.	Crear convenios entre gremios y universidades para fomentar capacitación sobre el cultivo del Café (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, y A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	FA5.	Importar tecnología para mejorar la productividad y calidad en la industria del Café (F1, F2, F3, A1, y A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	DO2.	Celebrar convenios con universidades técnicas para impulsar la productividad a través de tecnología agroindustrial (D3, O1, O2, O4, y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	DO3.	Invertir en I+D para mejorar la calidad del Café premium producido en el Perú (D3, O1, O2, O4, y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	DO4.	Consolidar clústeres de Café de alta productividad y rendimiento reconocidos en el ámbito mundial (D4, O1, O2, O3, O4, y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	DO5.	Renovar cultivos con antigüedad mayor a 15 años, utilizando tecnología para aumentar la productividad (D3, O1, O2, O4, y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	DA1.	Desarrollar campañas de marketing, producción, y comercialización para atenuar y/o minimizar impactos en precios (D2, D3, D4, D5, A1, A2, y A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	DA2.	Unificar las organizaciones administrativas del Café, con el fin de incentivar la productividad y evitar la corrupción en el subsector (D4 y A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	DA3.	Integrar al productor de Café en la cadena comercial, de tal manera que tenga contacto con los clientes finales, sin intermediarios (D1, D4, D5, y A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. Rowe et al. (1994) presentaron dicha auditoría guiándose por el estudio de Cavanagh, Moberg, y Velásquez (1981), en lo relacionado a los derechos a ser considerados por la ley o las costumbres y a las preocupaciones por la justicia. La Matriz de Ética (ME) para el desarrollo del Café en el Perú identifica que la totalidad de las estrategias son aceptables y que todas las iniciativas tienen un alto potencial de ser útiles y de causar un beneficio (ver Tabla 32). Éticamente la mayoría de las estrategias FO y DO promueven los derechos humanos y son justas por consiguiente no solo son estrategias de alto impacto para el negocio sino que también generan un beneficio positivo a la sociedad. Se puede concluir que las iniciativas FO son de alto impacto para el país. Algunas de las estrategias FA y DA, en general son justas mas no representan un impacto mayor en los derechos humanos, estas iniciativas se pueden implementar para dar viabilidad al negocio sin embargo podrían necesitar de alguna iniciativa de promoción adicional para su aceptación ya que el impacto en los derechos de las personas no es evidente o relevante.

## **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Después de analizar las posibles estrategias a través de las matrices anteriores, las estrategias que han sido aceptadas y cumplen con la parte ética son denominadas estrategias retenidas o primarias y las que no fueron retenidas se consideran de contingencia o secundarias. Las estrategias retenidas en este caso serán las que se aplicarán en subsector y en caso alguna no se pueda realizar se tendrán como respaldo las estrategias de contingencia. Estas estrategias tienen como objetivo poder cumplir la visión desarrollada.

Luego de haber realizado el análisis del subsector, se tienen 18 estrategias retenidas donde se destaca: (a) Penetrar en el mercado asiático y desarrollar el mercado chino; (b) Obtener los procesos de certificación de la cadena productiva como orgánica y la certificación de calidad según SCA; (c) Aumentar mano de obra calificada y calidad de vida

Tabla 33. Director del Café; (d) Sustituir cultivos de producción tradicional por orgánica; (e) Aumentar participación en el mercado europeo, principalmente en los países nórdicos; (f) Invertir en sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación; (g) Mejorar la planificación de cultivos de Café de mayor cotización y, la evaluación de riesgos frente a factores climáticos; (h) Desarrollar centros de investigación en innovación y tecnología agrícola en un marco de ecosostenibilidad o cultivos orgánicos; (i) Sustituir y recuperar los terrenos utilizados para cultivos de coca, por el desarrollo de cultivos de Café; (j) Crear convenios entre gremios y universidades para fomentar capacitación sobre el cultivo del Café; etc. Y en caso alguna de estas estrategias no se pueda implementar se cuenta con tres estrategias de contingencia divididas en dos grupos: el primero fueron las que no pasaron la evaluación de Rumelt; el segundo las que obtuvieron un puntaje menor a cinco en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico y por último el grupo tres que fueron las que aparecen menos de tres veces en la matriz de decisión estratégica las cuales se muestran en la Tabla 33.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)**

Según D'Alessio (2015), se debe verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los OLP. En la Tabla 34 se aprecia la MEOLP elaborada para el Café en el Perú. Se aprecia que las estrategias se ajustan a por lo menos uno de los objetivos a largo plazo.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)**

Según D'Alessio (2015), la matriz de posibilidades de los competidores permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores de hacerles frente. Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias al poder evaluar posibles reacciones de los competidores. Las posibilidades de los competidores frente a las estrategias propuestas para la industria se ha desarrollado con los países de Honduras, Guatemala, y México, mientras que para los sustitutos se ha analizado a la Industria del Té en Perú e Internacional, tal y como se demuestra en la Tabla 35.



## Matriz de Ética para el Café en el Perú

Estrategia específica	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E1 FO1. Penetrar en el mercado asiático y desarrollar el mercado chino (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	P	P	P	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E2 FO2. Obtener los procesos de certificación de la cadena productiva como orgánica y la certificación de calidad según SCA (F2, F3, F5, O2, O4, y O5)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E3 FO3. Aumentar mano de obra calificada y calidad de vida en el sector del Café (F2, F3, F5, O1, y O5)	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E4 FO4. Sustituir cultivos de producción tradicional por orgánica (F1, F2, F3, O1, O2, O4, y O5)	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E5 FO5. Aumentar participación en el mercado europeo, principalmente en los países nórdicos (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	P	P	P	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E6 FO6. Invertir en sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación (F2, F3, F4, y O3)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E7 FA1. Mejorar la planificación de cultivos de Café de mayor cotización y, la evaluación de riesgos frente a factores climáticos (F1, F2, F3, A1, y A3)	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E8 FA2. Desarrollar centros de investigación en innovación y tecnología agrícola en un marco de ecosostenibilidad o cultivos orgánicos (F1, F2, F3, F4, A1, y A2)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E9 FA3. Sustituir y recuperar los terrenos utilizados para cultivos de coca, por el desarrollo de cultivos de Café (F1, F2, F3, F5, A3, A4, y A5)	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E10 FA4. Crear convenios entre gremios y universidades para fomentar capacitación sobre el cultivo del Café (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, y A5)	N	P	P	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E11 FA5. Importar tecnología para mejorar la productividad y calidad en la industria del Café (F1, F2, F3, A1, y A3)	P	P	P	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E13 DO2. Celebrar convenios con universidades técnicas para impulsar la productividad a través de tecnología agroindustrial (D3, O1, O2, O4, y O5)	N	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E14 DO3. Invertir en I+D para mejorar la calidad del Café premium producido en el Perú (D3, O1, O2, O4, y O5)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E15 DO4. Consolidar clústeres de Café de alta productividad y rendimiento reconocidos en el ámbito mundial (D4, O1, O2, O3, O4, y O5)	P	P	N	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E16 DO5. Renovar cultivos con antigüedad mayor a 15 años, utilizando tecnología para aumentar la productividad (D3, O1, O2, O4, y O5)	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E17 DA1. Desarrollar campañas de marketing, producción, y comercialización para atenuar y/o minimizar impactos en precios (D2, D3, D4, D5, A1, A2, y A3)	N	N	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E18 DA2. Unificar las organizaciones administrativas del Café, con el fin de incentivar la productividad y evitar la corrupción en el subsector (D4 y A4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E19 DA3. Integrar al productor de Café en la cadena comercial, de tal manera que tenga contacto con los clientes finales, sin intermediarios (D1, D4, D5, y A5)	N	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Los criterios utilizados para calificar la matriz de ética fueron: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola, J = Justo, I = Injusto, E = Excelentes, y PE = Perjudicial.

Tabla 33

## Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Café en el Perú

	Estrategia	Estrategia de contingencia			Estrategia retenida
		De 3.r Retenidas	De 2.r Orden	De 1.r Orden	
		Orden (<3)	(MCPE < 5)	(No pasa Rumelt)	
E1	FO1.	Penetrar en el mercado asiático y desarrollar el mercado chino (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)			X
E2	FO2.	Obtener los procesos de certificación de la cadena productiva como orgánica y la certificación de calidad según SCA (F2, F3, F5, O2, O4, y O5)			X
E3	FO3.	Aumentar mano de obra calificada y calidad de vida en el sector del Café (F2, F3, F5, O1, y O5)			X
E4	FO4.	Sustituir cultivos de producción tradicional por orgánica (F1, F2, F3, O1, O2, O4, y O5)			X
E5	FO5.	Aumentar participación en el mercado europeo, principalmente en los países nórdicos (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)			X
E6	FO6.	Invertir en sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación (F2, F3, F4, y O3)			X
E7	FA1.	Mejorar la planificación de cultivos de Café de mayor cotización y, la evaluación de riesgos frente a factores climáticos (F1, F2, F3, A1, y A3)			X
E8	FA2.	Desarrollar centros de investigación en innovación y tecnología agrícola en un marco de ecosostenibilidad o cultivos orgánicos (F1, F2, F3, F4, A1, y A2)			X
E9	FA3.	Sustituir y recuperar los terrenos utilizados para cultivos de coca, por el desarrollo de cultivos de Café (F1, F2, F3, F5, A3, A4, y A5)			X
E10	FA4.	Crear convenios entre gremios y universidades para fomentar capacitación sobre el cultivo del Café (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, y A5)			X
E11	FA5.	Importar tecnología para mejorar la productividad y calidad en la industria del Café (F1, F2, F3, A1, y A3)			X
E12	DO1.	Crear fondos de capitales de inversión para el subsector y de financiamiento para agricultores (D1, O1, O2, O3, O4, y O5)	X		
E13	DO2.	Celebrar convenios con universidades técnicas para impulsar la productividad a través de tecnología agroindustrial (D3, O1, O2, O4, y O5)			X
E14	DO3.	Invertir en I+D para mejorar la calidad del Café premium producido en el Perú (D3, O1, O2, O4, y O5)			X
E15	DO4.	Consolidar clústeres de Café de alta productividad y rendimiento reconocidos en el ámbito mundial (D4, O1, O2, O3, O4, y O5)			X
E16	DO5.	Renovar cultivos con antigüedad mayor a 15 años, utilizando tecnología para aumentar la productividad (D3, O1, O2, O4, y O5)			X
E17	DA1.	Desarrollar campañas de marketing, producción, y comercialización para atenuar y/o minimizar impactos en precios (D2, D3, D4, D5, A1, A2, y A3)			X
E18	DA2.	Unificar las organizaciones administrativas del Café, con el fin de incentivar la productividad y evitar la corrupción en el subsector (D4 y A4)			X
E19	DA3.	Integrar al productor de Café en la cadena comercial, de tal manera que tenga contacto con los clientes finales, sin intermediarios (D1, D4, D5, y A5)			X

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Café en el Perú

		Visión							
		Para 2027, el Perú será reconocido como país productor de uno de los Cafés más apreciados del mundo, y consiguiendo las mejores cotizaciones en el mercado internacional.							
Intereses organizacionales						OLP1	OLP2	OLP3	Total
1. Alianzas estratégicas de productores y exportadores del Café para posibilitar la sostenibilidad del subsector y elevar la competitividad						Para 2027, habrán 720,000 empleos adecuados. En 2012 trabajaban 557,000 personas.	Para 2027, se generarán US\$2,000 millones. En 2017 se generaron US\$800 millones.	Para 2027, el ROS será 38.2%. En 2015 el ROS fue 2%.	
2. Infraestructura que permita el acceso adecuado a los cultivos en zonas de selva									
3. Desarrollo tecnológico que mejore la calidad de los cultivos de Café									
4. Incremento del consumo interno de Café peruano como producto bandera, aprovechando el desarrollo de la gastronomía									
5. Rentabilidad del cultivo de Café y atraer a agricultores que prefieren el cultivo de coca									
Estrategia		Estrategia de contingencia			Estrategia retenida				
		De 3.ª Retenidas Orden (< 3)	De 2.ª Orden (MCPE < 5)	De 1.ª Orden (No pasa Rumelt)					
E1	FO1. Penetrar en el mercado asiático y desarrollar el mercado chino (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)				X	X	X	X	4
E2	FO2. Obtener los procesos de certificación de la cadena productiva como orgánica y la certificación de calidad según SCA (F2, F3, F5, O2, O4, y O5)				X	X	X	X	4
E3	FO3. Aumentar mano de obra calificada y calidad de vida en el sector del Café (F2, F3, F5, O1, y O5)				X	X	X	X	3
E4	FO4. Sustituir cultivos de producción tradicional por orgánica (F1, F2, F3, O1, O2, O4, y O5)				X	X	X	X	4
E5	FO5. Aumentar participación en el mercado europeo, principalmente en los países nórdicos (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)				X	X	X	X	3
E6	FO6. Invertir en sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación (F2, F3, F4, y O3)				X	X	X	X	4
E7	FA1. Mejorar la planificación de cultivos de Café de mayor cotización y, la evaluación de riesgos frente a factores climáticos (F1, F2, F3, A1, y A3)				X	X	X	X	3
E8	FA2. Desarrollar centros de investigación en innovación y tecnología agrícola en un marco de ecosostenibilidad o cultivos orgánicos (F1, F2, F3, F4, A1, y A2)				X		X	X	2
E9	FA3. Sustituir y recuperar los terrenos utilizados para cultivos de coca, por el desarrollo de cultivos de Café (F1, F2, F3, F5, A3, A4, y A5)				X		X	X	2
E10	FA4. Crear convenios entre gremios y universidades para fomentar capacitación sobre el cultivo del Café (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, y A5)				X		X	X	2
E11	FA5. Importar tecnología para mejorar la productividad y calidad en la industria del Café (F1, F2, F3, A1, y A3)				X		X	X	2
E12	DO1. Crear fondos de capitales de inversión para el subsector y de financiamiento para agricultores (D1, O1, O2, O3, O4, y O5)	X				X	X	X	4
E13	DO2. Celebrar convenios con universidades técnicas para impulsar la productividad a través de tecnología agroindustrial (D3, O1, O2, O4, y O5)				X	X	X	X	3
E14	DO3. Invertir en I+D para mejorar la calidad del Café premium producido en el Perú (D3, O1, O2, O4, y O5)				X	X	X	X	4
E15	DO4. Consolidar clústeres de Café de alta productividad y rendimiento reconocidos en el ámbito mundial (D4, O1, O2, O3, O4, y O5)				X	X	X	X	4
E16	DO5. Renovar cultivos con antigüedad mayor a 15 años, utilizando tecnología para aumentar la productividad (D3, O1, O2, O4, y O5)				X	X	X	X	3
E17	DA1. Desarrollar campañas de marketing, producción, y comercialización para atenuar y/o minimizar impactos en precios (D2, D3, D4, D5, A1, A2, y A3)				X	X	X	X	3
E18	DA2. Unificar las organizaciones administrativas del Café, con el fin de incentivar la productividad y evitar la corrupción en el subsector (D4 y A4)				X		X	X	2
E19	DA3. Integrar al productor de Café en la cadena comercial, de tal manera que tenga contacto con los clientes finales, sin intermediarios (D1, D4, D5, y A5)				X	X	X	X	3

Tabla 35

## Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Café en el Perú

Estrategia retenida	Posibilidades de los competidores				
	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Sustituto 1	Sustituto 2
	Honduras	Guatemala	México	Industria del té peruano	Industria del té asiático
E1 FO1. Penetrar en el mercado asiático y desarrollar el mercado chino (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	Aumentar su participación en dichos mercados	Aumentar su participación en dichos mercados	Aumentar su participación en dichos mercados	Indiferente	Mantener su participación y continuar creciendo en dichos mercados. más popular que el café
E2 FO2. Obtener los procesos de certificación de la cadena productiva como orgánica y la certificación de calidad según SCA (F2, F3, F5, O2, O4, y O5)	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Indiferente	Indiferente, mercado no desarrollado a ese nivel
E3 FO3. Aumentar mano de obra calificada y calidad de vida en el sector del Café (F2, F3, F5, O1, y O5)	Muy probable que se tenga el mismo objetivo y estrategia pero incertidumbre en cuanto a su efectividad	Muy probable que se tenga el mismo objetivo y estrategia pero incertidumbre en cuanto a su efectividad	Muy probable que se tenga el mismo objetivo y estrategia pero incertidumbre en cuanto a su efectividad	Indiferente	Indiferente, poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo
E4 FO4. Sustituir cultivos de producción tradicional por orgánica (F1, F2, F3, O1, O2, O4, y O5)	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Indiferente	Indiferente
E5 FO5. Aumentar participación en el mercado europeo, principalmente en los países nórdicos (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	Aumentar su participación en dichos mercados	Aumentar su participación en dichos mercados	Aumentar su participación en dichos mercados	Indiferente	Mantener su participación y continuar creciendo en dichos mercados, popular en Reino Unido
E6 FO6. Invertir en sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación (F2, F3, F4, y O3)	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Indiferente	Indiferente, poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo
E7 FA1. Mejorar la planificación de cultivos de Café de mayor cotización y, la evaluación de riesgos frente a factores climáticos (F1, F2, F3, A1, y A3)	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Indiferente	Indiferente
E8 FA2. Desarrollar centros de investigación en innovación y tecnología agrícola en un marco de ecosostenibilidad o cultivos orgánicos (F1, F2, F3, F4, A1, y A2)	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Indiferente	Indiferente, poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo
E9 FA3. Sustituir y recuperar los terrenos utilizados para cultivos de coca, por el desarrollo de cultivos de Café (F1, F2, F3, F5, A3, A4, y A5)	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Indiferente	Indiferente
E10 FA4. Crear convenios entre gremios y universidades para fomentar capacitación sobre el cultivo del Café (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, y A5)	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Indiferente	Indiferente
E11 FA5. Importar tecnología para mejorar la productividad y calidad en la industria del Café (F1, F2, F3, A1, y A3)	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Indiferente	Indiferente, poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo
E13 DO2. Celebrar convenios con universidades técnicas para impulsar la productividad a través de tecnología agroindustrial (D3, O1, O2, O4, y O5)	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Indiferente	Indiferente
E14 DO3. Invertir en I+D para mejorar la calidad del Café premium producido en el Perú (D3, O1, O2, O4, y O5)	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Indiferente	Indiferente, poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo
E15 DO4. Consolidar clústeres de Café de alta productividad y rendimiento reconocidos en el ámbito mundial (D4, O1, O2, O3, O4, y O5)	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Indiferente	Indiferente, poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo
E16 DO5. Renovar cultivos con antigüedad mayor a 15 años, utilizando tecnología para aumentar la productividad (D3, O1, O2, O4, y O5)	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Indiferente	Indiferente
E17 DA1. Desarrollar campañas de marketing, producción, y comercialización para atenuar y/o minimizar impactos en precios (D2, D3, D4, D5, A1, A2, y A3)	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Probablemente se siga la misma estrategia	Indiferente	Indiferente, poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo
E18 DA2. Unificar las organizaciones administrativas del Café, con el fin de incentivar la productividad y evitar la corrupción en el subsector (D4 y A4)	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Poco probable que copien dicha estrategia peruana en el corto plazo	Indiferente	Indiferente
E19 DA3. Integrar al productor de Café en la cadena comercial, de tal manera que tenga contacto con los clientes finales, sin intermediarios (D1, D4, D5, y A5)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

### 6.13 Conclusiones

El análisis de la Matriz Interna Externa (IE) muestra que el Café de Perú, de acuerdo con su ponderación 3.08 (MEFE) y 2.71 (MEFI), debe enfocarse mayormente en estrategias de integración, crecimiento y de penetración de mercado, cuyas características son la de crecer y construir y en menor medida retener y mantener.

Con relación a los potenciales competidores y sustitutos de la industria del Café de Perú, a través de la MEPCS se analizaron sus posibles reacciones ante la implementación de las estrategias retenidas, siendo los principales competidores que podrían en general replicar las estrategias en Latinoamérica los países de Guatemala y México, en otro segmento están Brasil, Colombia cuyo target, producción y posicionamiento mundial dista del peruano y finalmente en el segmento masivo están Vietnam e Indonesia cuyas estrategias se enfocarán en continuar con producción de baja calidad y a gran escala. Mientras que para los sustitutos se ha analizado a la Industria del Té peruana e internacional, la misma que mayormente sería indiferente a las estrategias del Café en el Perú.

## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

### **7.1 Objetivos a Corto Plazo**

Según D'Alessio (2015), los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP). En la Tabla 36 se muestran los OCP para el Café en el Perú.

### **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo**

Según D'Alessio (2015), un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (i.e., financieros, físicos, humanos, y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada. En la Tabla 37 se muestran los recursos asignados para el Café en el Perú.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Según D'Alessio (2015), por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. En la Tabla 38 se muestran las políticas establecidas para el Café en el Perú.

### **7.4 Estructura del Café en el Perú**

De acuerdo con D'Alessio (2015), la estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Como se especifica en el Capítulo I, existen tres principales nodos de producción del Café: (a) la región Norte (i.e., Amazonas, Cajamarca, y San Martín); (b) la región Junín; y (c) la región Cuzco y Puno. Asimismo, la cadena del valor del Café incluye también a las acopiadoras para la exportación, las tostadoras y elaboradoras, y los proveedores de materia prima y servicios auxiliares. Estos actores son representados por instituciones como la Junta Nacional de Café, la Cámara Peruana del Café y el Cacao, la Asociación de Exportadores, y otros.

Tabla 36

*Matriz de Objetivos a Corto Plazo para el Café en el Perú*

Objetivo a largo plazo (OLP)	Objetivo a corto plazo (OCP)
<p>OLP1. Para 2027, el subsector tendrá 720,000 empleos adecuados. Según el PNUD (2017b), en 2012 trabajaban 557,000 personas.</p>	OCP 1.1. Para 2023, el nivel de empleo adecuado en producción de Café se incrementará en 15%
	OCP 1.2. Para 2023, la cantidad de empresas productoras y/o exportadoras de Café constituidas y vigentes en Perú se incrementará en 15%
	OCP 1.3. Para 2022, el 60% de los trabajadores en la industria del Café recibirán capacitación técnica en materia de productividad y agricultura
	OCP 1.4. Para 2023, la cantidad de empresas tercerizadoras de trabajadores para la industria del Café se incrementará en 50%
<p>OLP2. Para 2027, el subsector generará US\$2,000 millones. Según ICO (2016b), en 2017 la producción por año de cultivo fue de US\$800 millones.</p>	OCP 2.1. Para 2023, el precio promedio por libra de Café comercializado se incrementará en al menos 54% respecto al precio actual
	OCP 2.2. Para 2023, se producirán 271,000 toneladas de Café en el Perú (i.e., 13% más que la producción actual)
	OCP 2.3. Para 2023, se incrementará en 20% el valor del total de exportaciones de Café hacia Europa
	OCP 2.4. Para 2022, la participación en los países asiáticos del valor del total de las exportaciones peruanas será del 10%
	OCP 2.5. Para 2023, se sustituirán el 10% de las plantaciones de coca por Café
	OCP 2.6. Para 2022, el 50% de las hectáreas de cultivo de Café en el Perú contarán con la certificación como producción orgánica
	OCP 2.7. Para 2025, el total de producción exportable de Café peruano deberá contar con certificación de lotes exportados de Café verde especial con al menos 85 puntos, de acuerdo con los estándares de la SCA
	OCP 2.8. Para 2025, el consumo per cápita promedio de Café en el Perú será de 2 kg
<p>OLP3. Para 2027, el ROS será 38.2%. Según el PNUD (2017b), en 2015 el ROS fue 2%.</p>	OCP 3.1. Para 2023, los costos de producción y operativos de Café disminuirán 10% frente al actual, debido a las sinergias logradas por los clústeres en Junín-Chanchamayo, Cajamarca-San Martín, y Cusco Sur
	OCP 3.2. Para 2023, los costos de exportación del Café disminuirán en 2%
	OCP 3.3. Para 2023, el 40% de los agricultores tendrán acceso a préstamos bancarios para expansión y mejora tecnológica a tasas competitivas
	OCP 3.4. Para 2023, el rendimiento promedio de producción de Café será de 40 qq/hectárea
	OCP 3.5. Para 2022, el 90% de los agricultores de Café recibirán capacitación para certificarse como producción orgánica y de Café especial en el ámbito internacional
	OCP 3.6. Para 2022, el ROS del sector será 20%

Tabla 37

## Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para el Café en el Perú

Objetivo a corto plazo (OCP)	Recursos			
	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP 1.1. Para 2023, el nivel de empleo adecuado en producción de Café se incrementará en 15%	Recursos propios y financiamiento	Infraestructura para administración, herramientas, maquinaria, pesticidas, zonas de cultivo, y viviendas	Coordinadores y personal técnico y administrativo	Sistemas de información
OCP 1.2. Para 2023, la cantidad de empresas productoras y/o exportadoras de Café constituidas y vigentes en Perú se incrementará en 15%	Recursos del Estado	Infraestructura necesaria y campaña de publicidad	Recursos técnicos y personal administrativo	Sistemas de información y telecomunicaciones
OCP 1.3. Para 2022, el 60% de los trabajadores en la industria del Café recibirán capacitación técnica en materia de productividad y agricultura	Recursos propios	Equipos, logística para capacitaciones, local de coordinación, y publicidad	Capacitadores, técnicos, agricultores a ser capacitados, y publicistas	Técnicas y sistemas de información
OCP 1.4. Para 2023, la cantidad de empresas tercerizadoras de trabajadores para la industria del Café se incrementará en 50%	Recursos del Estado	Infraestructura necesaria y campaña de publicidad	Recursos técnicos y personal administrativo	Sistemas de información y telecomunicaciones
OCP 2.1. Para 2023, el precio promedio por libra de Café comercializado se incrementará en al menos 54% respecto al precio actual	Recursos propios y del Estado	Infraestructura necesaria y estrategias de marketing	Recursos políticos, técnicos, y diplomáticos; personal administrativo; y especialistas en marketing	Sistemas de información y comunicaciones y páginas web
OCP 2.2. Para 2023, se producirán 271,000 toneladas de Café en el Perú (i.e., 13% más que la producción actual)	Recursos propios y financiamiento	Infraestructura para administración, herramientas, maquinaria, pesticidas, zonas de cultivo, y viviendas	Coordinadores y personal técnico y administrativo	Sistemas de información
OCP 2.3. Para 2023, se incrementará en 20% el valor del total de exportaciones de Café hacia Europa	Recursos propios y del Estado	Infraestructura necesaria y estrategias de marketing	Recursos políticos, técnicos, y diplomáticos; personal administrativo; y especialistas en marketing	Sistemas de información y comunicaciones y páginas web
OCP 2.4. Para 2022, la participación en los países asiáticos del valor del total de las exportaciones peruanas será del 10%	Recursos propios y del Estado	Infraestructura necesaria y estrategias de marketing	Recursos políticos, técnicos, y diplomáticos; personal administrativo; y especialistas en marketing	Sistemas de información y comunicaciones y páginas web
OCP 2.5. Para 2023, se sustituirán el 10% de las plantaciones de coca por Café	Recursos propios y del Estado	Infraestructura necesaria y estrategias de marketing	Recursos políticos, técnicos, y diplomáticos; personal administrativo; y especialistas en marketing	Sistemas de información y comunicaciones y páginas web
OCP 2.6. Para 2022, el 50% de las hectáreas de cultivo de Café en el Perú contarán con la certificación como producción orgánica	Recursos propios	Locales de coordinación, oficinas, y transporte	Comité de coordinación, personal técnico y administrativo, y traductores	Sistemas de información y comunicaciones
OCP 2.7. Para 2025, el total de producción exportable de Café peruano deberá contar con certificación de lotes exportados de Café verde especial con al menos 85 puntos, de acuerdo con los estándares de la SCA	Recursos propios	Locales de coordinación, oficinas, y transporte	Comité de coordinación, personal técnico y administrativo, y traductores	Sistemas de información y comunicaciones
OCP 2.8. Para 2025, el consumo per cápita promedio de Café en el Perú será de 2 kg	Recursos propios y del Estado	Locales de coordinación, logística, publicidad, y transporte	Recursos políticos y técnicos, personal administrativo, y especialistas en marketing	Sistemas de información y comunicaciones y páginas web
OCP 3.1. Para 2023, los costos de producción y operativos de Café disminuirán 10% frente al actual, debido a las sinergias logradas por los clústeres en Junín-Chanchamayo, Cajamarca-San Martín, y Cusco Sur	Recursos propios	Locales de coordinación y transporte	Coordinadores y personal técnico y administrativo	Sistemas de información y comunicaciones
OCP 3.2. Para 2023, los costos de exportación del Café disminuirán en 2%	Recursos propios	Locales de coordinación y transporte	Coordinadores y personal técnico y administrativo	Sistemas de información y comunicaciones
OCP 3.3. Para 2023, el 40% de los agricultores tendrán acceso a préstamos bancarios para expansión y mejora tecnológica a tasas competitivas	Financiamiento	Salas de reuniones y oficinas	Coordinadores, personal administrativo, y administradores de páginas web	Páginas web y comunicaciones
OCP 3.4. Para 2023, el rendimiento promedio de producción de Café será de 40 qq/hectárea	Recursos propios	Centros de investigación y equipos especializados	Especialistas en análisis de suelo, agricultores, y técnicos del exterior	Sistemas de información y software especializado
OCP 3.5. Para 2022, el 90% de los agricultores de Café recibirán capacitación para certificarse como producción orgánica y de Café especial en el ámbito internacional	Recursos propios	Equipos, logística para capacitaciones, local de coordinación, y publicidad	Capacitadores, técnicos, agricultores a ser capacitados, y publicistas	Técnicas y sistemas de información
OCP 3.6. Para 2022, el ROS del sector será 20%	Recursos propios	Equipos, logística para capacitaciones, local de coordinación, y publicidad	Capacitadores, técnicos, agricultores a ser capacitados, y publicistas	Técnicas y sistemas de información



Tabla 38

## Matriz de Políticas de cada Estrategia para el Café en el Perú

Política por estrategia	Estrategias retenidas																	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19
	FO1.	FO2.	FO3.	FO4.	FO5.	FO6.	FA1.	FA2.	FA3.	FA4.	FA5.	DO2.	DO3.	DO4.	DO5.	DA1.	DA2.	DA3.
	Penetrar en el mercado asiático y desarrollar el mercado chino (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	Obtener los procesos de certificación de la cadena productiva como orgánica y la certificación de calidad según SCA (F2, F3, F5, O2, O4, y O5)	Aumentar mano de obra calificada y calidad de vida en el sector del Café (F2, F3, F5, O1, y O5)	Sustituir cultivos de producción tradicional por orgánica (F1, F2, F3, O1, O2, O4, y O5)	Aumentar participación en el mercado europeo, principalmente en los países nórdicos (F1, F2, F3, O1, O4, y O5)	Invertir en sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación (F2, F3, F4, y O3)	Mejorar la planificación de cultivos de Café de mayor cotización y, la evaluación de riesgos frente a factores climáticos (F1, F2, F3, A1, y A3)	Desarrollar centros de investigación en tecnología agrícola en un marco de ecosostenibilidad o cultivos orgánicos (F1, F2, F3, F4, A1, y A2)	Sustituir y recuperar los terrenos utilizados para cultivos de coca, por el desarrollo de cultivos de Café (F1, F2, F3, F5, A3, A4, y A5)	Crear convenios entre gremios y universidades para fomentar capacitación sobre el cultivo del Café (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, y A5)	Importar tecnología para mejorar la productividad y calidad en la industria del Café (F1, F2, F3, A1, y A3)	Celebrar convenios con universidades técnicas para impulsar la productividad a través de tecnología agroindustrial (D3, O1, O2, O4, y O5)	Invertir en I+D para mejorar la calidad del Café premium producido en el Perú (D3, O1, O2, O4, y O5)	Consolidar clústeres de Café de alta productividad y rendimiento reconocidos en el ámbito mundial (D4, O1, O2, O3, O4, y O5)	Renovar cultivos con antigüedad mayor a 15 años, utilizando tecnología para aumentar la productividad (D3, O1, O2, O4, y O5)	Desarrollar campañas de marketing, producción, y comercialización para atenuar y/o minimizar impactos en precios (D2, D3, D4, D5, A1, A2, y A3)	Unificar las organizaciones administrativas del Café, con el fin de incentivar la productividad y evitar la corrupción en el subsector (D4 y A4)	Integrar al productor de Café en la cadena comercial, de tal manera que tenga contacto con los clientes finales, sin intermediarios (D1, D4, D5, y A5)
P1 Promocionar el Café del Perú mundialmente por su calidad e historia.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X	X	X
P2 Incentivar la eficiencia en los procesos productivos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P3 Programar la certificación del café peruano.		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X
P4 Proteger al agricultor peruano y promoverlo como administrador.	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P5 Priorizar la innovación e investigación.	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P6 Incentivar las buenas prácticas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
P7 Proteger el medio ambiente	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P8 Propiciar la ética y evitar corrupción.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P9 Promover la integración en los actores de la cadena de valor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

En este conglomerado de actores, salvo las grandes cafetaleras peruanas no existe una estructura organizativa. En las estrategias retenidas y objetivos a corto plazo se ha identificado la consolidación de clústeres del Café en el Perú. El clúster puede operar bajo la siguiente estructura:

- Junta directiva: Se conforma por los representantes de agricultores, exportadores, y tienen a cargo la designación del Gerente General;
- Gerente general: Elige a los responsables de las distintas áreas especializadas;
- Área de Administración y Finanzas;
- Área de Recursos Humanos;
- Área de Operaciones y Logística;
- Área de Comercio Exterior;
- Área de Marketing;
- Área de Investigación y Desarrollo y Tecnología; y
- Área Legal y Responsabilidad Social.

En la Figura 20 se muestra la estructura organizacional propuesta para el Café en el Perú.

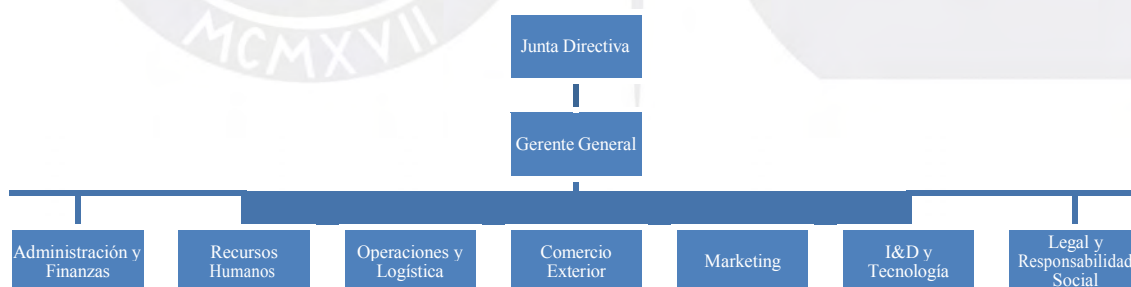


Figura 20. Organización propuesta del clúster del Café en el Perú.

## 7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Según D'Alessio (2015), la responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable.

Todo ello desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general. En el Plan Estratégico del Café se enfatiza el cuidado del medio ambiente desde la producción misma del Café orgánico peruano, que es reconocido mundialmente por su calidad. El Café orgánico es producido libre de químicos y pesticidas, lo cual es garantía de calidad y de salud para el consumidor. Esta garantía es reconocida asimismo a través de las certificaciones internacionales.

Por otro lado las estrategias retenidas están debidamente direccionadas hacia el mejoramiento de la calidad del Café peruano, a través de inversión en tecnología de avanzada, innovación, certificación, preservación del suelo y bosques, responsabilidad social hacia la ecología. Finalmente, las estrategias retenidas buscan asegurar una mayor mano de obra que se traduce en empleo, y participar al agricultor como administrador en la cadena de valor, mejorando su calidad de vida y empleabilidad.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Según D'Alessio (2015), una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede. El Plan Estratégico del Café en el Perú incide en el empoderamiento al agricultor como empresario y gestor, lo cual brinda un valor a la habilidad que ha ido desarrollando en el cultivo del Café. Este paso cualitativo como empresario permitirá que el agricultor pueda generar mayor rentabilidad con respecto al intermediario, asociarse con otros productores y controlar con mayor eficiencia la cadena del valor, complementado a la asistencia técnica mediante convenios con universidades. El desarrollo de clústeres permite asimismo una constante retroalimentación hacia sus integrantes para poder generar productividad y eficiencias.

### **7.7 Gestión del Cambio**

De acuerdo con D'Alessio (2015), el proceso de implementación genera cambios estructurados y, algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee

adecuadamente. En el subsector, la gestión del cambio debe efectuarse teniendo en cuenta los siguientes alcances:

- **Globalización y cambios en la economía:** Si bien es cierto la globalización es un fenómeno estructural los cambios derivados de Brexit, política económica de Trump, tensiones en Asia y Rusia pueden repercutir en los objetivos internacionales de incremento de ventas al exterior, es por ello que debe reforzarse la penetración de nuevos mercados e insistir con el incremento del consumo interno.
- **Necesidad de mayor información:** El subsector ha sido en su mayor parte empírico debido a la limitada información estadística, de allí la prioridad de obtener y generar información necesaria para la gestión.
- **Tecnología y capacitación:** La globalización conlleva a la necesidad de obtener tecnología suficiente para poder obtener eficiencias productivas, mejoramiento en la capacidad técnica de la mano de obra y poder competir en la arena internacional.
- **Corrupción:** Este aspecto es una realidad en el entorno socio económico peruano, de allí que es prioritario reforzar la institucionalidad del Café peruano con buenas prácticas, adecuado control, un enfoque regulatorio y un enfoque de justicia hacia el trabajador que es parte de la cadena de valor del Café.

Es por ello que es necesario el desarrollo de los clústeres de Café en el Perú, el mismo que fortalecerá la industria y competitividad del Café en el mundo.

## **7.8 Conclusiones**

En este capítulo se detalla la fase de implementación de la estrategia del Café en el Perú, la misma que parte de la enumeración de 24 objetivos de corto plazo (OCP) los mismos que se han formulado desde los objetivos a largo plazo (OLP) establecidos en el Capítulo V.

Asimismo se asignan los recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos en lo aplicable a estos objetivos a largo plazo, las correspondientes políticas a las estrategias

retenidas, y se propone una estructura del Café teniendo como base al clúster como célula conformada por grupos de empresas alrededor de un área geográfica de acción.

Finalmente se enfatiza el rol frente al medio ambiente, responsabilidad social, recursos humanos y gestión del cambio en el subsector, teniendo presente la importancia del Café orgánico en el subsector, en el que converge cuidado de medio ambiente, responsabilidad social hacia los consumidores, los recursos humanos que intervienen y el permanente cambio debido a los entornos económicos, sociales, y tecnológicos.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2015), bajo el modelo de gerencia estratégica propuesto se desarrollan tres principales etapas: (a) la formulación/planeamiento, (b) la implementación/dirección, y (c) la evaluación/control, y una cuarta etapa concluyente (d) la etapa final. La formulación es la etapa de planeamiento, mientras que la implementación se desarrolla la incertidumbre y temor de como ejecutar las estrategias. Los mecanismos de evaluación y control que se proponen estarían a cargo de asociaciones (i.e., JNC y CPCC) ACFI/VOCA, ADEX, y los clústeres que se vayan conformando.

### 8.1 Perspectivas de Control

A través del Tablero de Control Integrado o *Balanced Scorecard* se realiza el proceso de seguimiento y control, controlando el cumplimiento de los objetivos. De la misma forma, esta herramienta permite alinear a la organización, con sus recursos con los objetivos a corto y largo plazo, bajo cuatro perspectivas que buscan lograr los siguientes resultados estratégicos: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos, y empleados motivados (Kaplan & Norton, 2001).

#### 8.1.1 Procesos

Según D'Alessio (2015), la perspectiva de procesos busca el alineamiento estratégico con la finalidad de producir y vender productos de calidad a un costo adecuado. De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), relaciona el régimen de innovación, servicio de posventa, eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, medidas de calidad, de producción y mermas, y tiempos de ciclos.

Se proponen objetivos tres objetivos a corto plazo enfocados en procesos, con sus respectivos indicadores: (a) exportación de Café con certificación internacional como producción orgánica, (b) exportación de Café con certificación internacional SCA, y (c) rendimiento promedio de producción.

Las mejoras en esta perspectiva, darán al subsector la competitividad necesaria para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

### **8.1.1 Clientes**

Según D'Alessio (2015), la perspectiva de clientes busca el alineamiento estratégico con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes de la organización. De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), relaciona la participación e mercado, retención de los clientes y consumidores, captación de nuevos clientes y consumidores, y rentabilidad por cliente y consumidor.

Se proponen tres objetivos a corto plazo enfocados en clientes, con sus respectivos indicadores: (a) exportaciones hacia Europa, (b) exportaciones hacia Asia, y (c) consumo nacional per cápita. Las mejoras en esta perspectiva darán al subsector el acercamiento con sus clientes y crear una propuesta de valor para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

### **8.1.2 Financiera**

Según D'Alessio (2015), la perspectiva financiera busca el alineamiento estratégico con la finalidad de incrementar el patrimonio de la organización de sus accionistas. De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), relaciona el retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), retorno sobre las ventas (ROS), ingreso por empleado, rentabilidad por proyecto, análisis del punto de equilibrio, flujo de caja, y retorno financiero.

Se proponen ocho objetivos a corto plazo enfocados en la perspectiva financiera, con sus respectivos indicadores: (a) empresas en industria del Café, (b) empresas tercerizadoras en industria del Café, (c) precio promedio de Café, (d) producción, (e) disminución de costos, (f) disminución de costos de exportación, (g) agricultores de Café con créditos bancarios, y (h) rendimiento sobre las ventas del sector.

Las mejoras en esta perspectiva, permiten contar con los indicadores financieros y flujo necesario para alcanzar la visión de la organización, sin dejar de lado el enfoque de satisfacción de los accionistas.

### **8.1.3 Aprendizaje**

Según D'Alessio (2015), la perspectiva de aprendizaje busca el alineamiento estratégico con la finalidad de motivar y preparar a la organización y a sus trabajadores. De

acuerdo con Kaplan y Norton (2001), relaciona la satisfacción de la fuerza operacional, retención de la fuerza operacional, productividad de los empleados, capacidad de los sistemas de información, comunicación, y facilitadores.

Se proponen cuatro objetivos a corto plazo enfocados en la perspectiva de aprendizaje, con sus respectivos indicadores: (a) empleo adecuado, (b) capacitación por trabajador, (c) hectáreas de coca sustituidas, y (d) capacitación en certificación internacional producción orgánica y de Café especial. El control y retroalimentación de los factores relacionados con la perspectiva interna juegan un papel crucial para determinar cómo debe la organización entera y sus integrantes aprender y mejorar para poder lograr la visión.

### **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

Según Kaplan y Norton (2009), la construcción de un cuadro de mando integral se basa en cuatro perspectivas: (a) la financiera, (b) la del cliente, (c) la del proceso interno, y (d) la del aprendizaje. El Tablero de Control Balanceados para el Café en el Perú como se muestra en la Tabla 39, esquematiza los objetivos a corto plazo que se deben alcanzar para lograr los objetivos a largo plazo, y los indicadores que deben cumplirse respectivamente por cada OCP, permitiendo entender los resultados alcanzados con sus respectivas metas.

### **8.3 Conclusiones**

La evaluación y control de las estrategias retenidas para el Café en el Perú se ha plasmado a través de 18 objetivos a corto plazo, utilizando un Tablero de Control Balanceado que permite realizar una medición a través de un indicador y asignando responsables para el cumplimiento de cada objetivo a corto plazo, bajo una agrupación de las cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje.

Existen tres indicadores que ayudan a controlar y mejorar los procesos internos con un enfoque en mejoras en la productividad del cultivo; tres indicadores orientados en el cliente que buscan monitorear el incremento de las ventas y el posicionamiento y penetración de mercado; ocho indicadores que buscan mejorar los rendimientos financieros y volumen de venta del subsector; y finalmente cuatro indicadores que buscan evaluar y controlar la preparación y capacitación de los agricultores del Café en el Perú.



Tabla 39

## Tablero de Control Balanceado para el Café en el Perú

Perspectiva	Objetivo a corto plazo (OCP)	Responsables	Indicador	Unidad de medición
Financiera	OCP 1.2. Para 2023, la cantidad de empresas productoras y/o exportadoras de Café constituidas y vigentes en Perú se incrementará en 15%	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC) y ADEX	Empresas en la industria del Café	% de variación de cantidad de empresas
	OCP 1.4. Para 2023, la cantidad de empresas tercerizadoras de trabajadores para la industria del Café se incrementará en 50%	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC) y ACFI/VOCA	Empresas tercerizadoras en la industria del Café	% de variación de cantidad de empresas tercerizadoras
	OCP 2.1. Para 2023, el precio promedio por libra de Café comercializado se incrementará en al menos 54% respecto al precio actual	ADEX	Precio promedio	US\$/lb
	OCP 2.2. Para 2023, se producirán 271,000 toneladas de Café en el Perú (i.e., 13% más que la producción actual)	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC) y clústeres	Volumen de producción	% de variación de volumen de producción
	OCP 3.1. Para 2023, los costos de producción y operativos de Café disminuirán 10% frente al actual, debido a las sinergias logradas por los clústeres en Junín-Chanchamayo, Cajamarca-San Martín, y Cusco Sur	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC) y clústeres	Disminución de costos	% de variación de costo promedio
	OCP 3.2. Para 2023, los costos de exportación del Café disminuirán en 2%	ADEX	Disminución de costos de exportación	% de variación del costo promedio de exportación
	OCP 3.3. Para 2023, el 40% de los agricultores tendrán acceso a préstamos bancarios para expansión y mejora tecnológica a tasas competitivas	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC) y ACFI/VOCA	Agricultores de Café con créditos bancarios	% de cantidad de agricultores
	OCP 3.6. Para 2022, el ROS del sector será 20%	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC) y ACFI/VOCA	Rendimiento promedio sobre ventas	% de rentabilidad promedio sobre ventas consolidado de todo el sector
Del cliente	OCP 2.3. Para 2023, se incrementará en 20% el valor del total de exportaciones de Café hacia Europa	ADEX	Valor total de exportaciones hacia Europa	% de variación del valor total de exportación (en US\$) hacia Europa
	OCP 2.4. Para 2022, la participación en los países asiáticos del valor del total de las exportaciones peruanas será del 10%	ADEX	Valor total de exportaciones hacia Asia	% de variación del valor total de exportación (en US\$) hacia Asia
	OCP 2.8. Para 2025, el consumo per cápita promedio de Café en el Perú será de 2 kg	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC)	Consumo nacional per cápita	kg consumido por persona
De procesos	OCP 2.6. Para 2022, el 50% de las hectáreas de cultivo de Café en el Perú contarán con la certificación como producción orgánica	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC), ADEX, y clústeres	Hectáreas de producción orgánica	% de hectáreas certificadas como orgánicas
	OCP 2.7. Para 2025, el total de producción exportable de Café peruano deberá contar con certificación de lotes exportados de Café verde especial con al menos 85 puntos, de acuerdo con los estándares de la SCA	ADEX	Volumen de exportación de Café con certificación internacional SCA	% de hectáreas certificadas con más de 85 puntos por la SCA
	OCP 3.4. Para 2023, el rendimiento promedio de producción de Café será de 40 qq/hectárea	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC), ACFI/VOCA, y clústeres	Rendimiento promedio de producción	qq/ha
Aprendizaje interno	OCP 1.1. Para 2023, el nivel de empleo adecuado en producción de Café se incrementará en 15%	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC)	Empleo adecuado	% de variación de la PEA
	OCP 1.3. Para 2022, el 60% de los trabajadores en la industria del Café recibirán capacitación técnica en materia de productividad y agricultura	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC), ACFI/VOCA, y clústeres	Capacitación por trabajador	% de la cantidad de trabajadores
	OCP 2.5. Para 2023, se sustituirán el 10% de las plantaciones de coca por Café	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC)	Hectáreas de coca sustituidas	% de variación de hectáreas sustituidas
	OCP 3.5. Para 2022, el 90% de los agricultores de Café recibirán capacitación para certificarse como producción orgánica y de Café especial en el ámbito internacional	Asociaciones (i.e., JNC y CPCC), ACFI/VOCA, y clústeres	Capacitación en certificación internacional de producción orgánica y de Café especial	% de cantidad de agricultores

## Capítulo IX: Competitividad del Café en el Perú

El concepto de competitividad se ha forjado después de una larga historia de pensamientos que ayudaron a ir delineando varios de los aspectos de un concepto difícil de explicar. Hasta ahora no existe un acuerdo exacto sobre la definición de la competitividad. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (como se citó en D'Alessio, 2015), la definió como el grado como una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir productos que enfrentan la competencia de los mercados internacionales, mejorando los ingresos reales de la población.

Una definición muy acertada sobre competitividad es la que dio Porter (como se citó en D'Alessio, 2015) y que se puede resumir como el nivel de productividad de una organización, medida por un conjunto de variables. La competitividad fue definida por Porter como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos, y naturales, y que para comprenderlas se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Para la competitividad importa casi todo y por eso es un reto, una visión defectuosa es de verla como la participación de los productos a nivel internacional, de exportar por medio de un juego de suma cero, que no lo es. Asimismo, indico que para encarar a las cinco fuerzas de la competencia (i.e., participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores, y competidores) se dispone de tres estrategias genéricas eficaces: liderazgo en costos, diferenciación, o el enfoque en ambos.

### 9.1 Análisis Competitivo del Café en el Perú

Una cadena de valor permite dividir a la organización en sus actividades relevantes estratégicamente, con el fin de entender su comportamiento. Porter (como se citó en D'Alessio, 2015) mencionó, en la cadena genérica del valor a cinco actividades como primarias: (a) la logística de entrada, (b) las operaciones, (c) la logística de salida, (d) el marketing y las ventas, y (e) el servicio posventa; y a cuatro actividades de apoyo: (a) la

infraestructura de la empresa, (b) la administración de los recursos humanos, (c) el desarrollo de la tecnología, y (d) el abastecimiento.

En los temas de logística de entrada se identifica a los proveedores como un factor estratégico relevante. Los principales proveedores en la industria del Café son los proveedores de insumos, servicios, y maquinarias. En el tema de maquinarias y activos industriales se puede afirmar que no existe una ventaja ya que la comercialización de estos bienes es estándar internacionalmente. Por otro lado, se ha podido observar una deficiencia en el suministro de semillas de calidad por lo que en este aspecto se puede encontrarse en desventaja con respecto a los competidores.

En las operaciones de producción se tiene a los agricultores, estos principalmente pueden estar organizados en cooperativas o trabajar de manera independiente. Una característica que se ha identificado en la producción del Café en el Perú es la falta de consistencia en la calidad de los productos que se ofrecen al mercado, una cosecha puede ser de muy buena calidad una temporada sin embargo esa misma calidad no se obtiene en las siguientes cosechas. El problema fundamental que se observa en este aspecto es la escasez de mano de obra ya que los trabajadores en agricultura y los colectores tienden a emplearse en cosechas que le proporcionan un mejor ingreso, este es el del cacao y en una mayor escala e incrementándose en los últimos años en el cultivo de la hoja de coca. Otra causa es que productores independientes no tienen la capacidad de ingresar a los mercados por sí solos y tienen que juntarse con otros productores para generar el volumen mínimo adecuado para ser tomados en cuenta. Es por este motivo, que en general los agricultores tienden a conglomerarse en cooperativas y las calidades del Café varía de un agricultor a otro. Por otro lado, también se ha identificado que el rendimiento por hectárea es muy variable y depende mucho de la temporada, la mano obra disponible, y de las condiciones climáticas. El Perú en términos de áreas de cultivo y presencia de diversidad de microclimas presenta ventajas y se

encuentra en el grupo privilegiado de países que pueden desarrollar una industria de Café a mediana y gran escala; sin embargo las actuales condiciones de producción no son competitivas en el mercado global.

Por el lado de la logística de salida, las condiciones actuales se presentan con perspectivas aún más difíciles. Un aspecto que previene al Perú en convertirse en un productor masivo de productos agrícolas son las faltas de carreteras, de puertos, y en general adecuados medios de transporte. Todos los productos de la selva y de la sierra deben salir por la carretera central que en la actualidad se ha convertido en un medio de transporte ineficiente por su limitada capacidad de abastecer la necesidad total que tiene el país de llevar los productos del interior a la costa. Los productos agrícolas deben competir con los productos mineros por el transporte mediante la Carretera Central. Adicionalmente los ferrocarriles han venido decreciendo su eficiencia y su capacidad debido a una escasa inversión para su desarrollo por lo que no se cuentan con alternativas viables a corto plazo para poder intentar llevar a cabo una producción masiva de productos para una demanda global. En el aspecto logístico de transporte, el Perú presenta una de las peores infraestructuras con respecto a sus competidores latinoamericanos como son Colombia, México, y Brasil. Por consiguiente, no es posible celebrar contratos de producciones masivas al mercado europeo, asiático, y americano debido a la falta de consistencia. Es necesaria una agresiva inversión por parte del Gobierno en infraestructura y carreteras para sentar las bases de una producción sostenible masiva de Café al mercado mundial.

En el aspecto de marketing y ventas se ha logrado acuñar una marca respetada en el mundo. En los últimos años el Café orgánico peruano ha sido muy bien considerado en el mercado mundial y se han logrado premios internacionales de diversos granos de Café producidos en la selva, que han colocado al Perú en los más altos niveles de calidad en el ámbito mundial. En este rubro especializado, iniciativas principalmente de cafetaleros

independientes han colocado diversas variedades de Café peruano en la preferencia de los expertos consumidores en el mundo lo que ha permitido el desarrollo del Café en el área de orgánicos. Asimismo, también se ha logrado promocionar el Café del Perú con diversas estrategias desde una perspectiva temática y de historia, relacionando la calidad del Café, su naturaleza orgánica con la historia del Perú y su industria cafetera artesanal. Es una iniciativa muy acertada generar variedades de Café de alta calidad alineándose con el éxito del Café orgánico y buscar productos premium consistente con el prestigio alcanzado. La industria cafetalera peruana tiene una ventaja competitiva sobresaliente con sus competidores con respecto a productos orgánicos y de calidad.

Finalmente, en el área de posventa no es ambicioso afirmar que el Perú está en una interesante posición. En los últimos años, el Perú ha desarrollado una interesante industria gastronómica y de turismo con el impulso de Machu Picchu como maravilla mundial. Esta nueva realidad en el Perú, ha sido bien utilizada en la industria del Café utilizando conceptos de no solo aprovechar la calidad del Café sino también de conectarlo con la gastronomía y definir estrategias de venta que lo conecten a una experiencia y a un estilo de vida. El consumo interno del Café en el Perú en el pasado ha sido muy bajo y el consumidor en general no tenía una desarrollada cultura de Café. En los últimos años esta tendencia ha cambiado y el consumidor peruano cada vez exige una mejor calidad. Asimismo, también se están desarrollando eventos y actividades que promocionan el Café como una bebida conectada a los negocios y se están desarrollando cada vez más cafeterías con instalaciones agradables no solo para la lectura y ocio, sino también para desarrollar reuniones informales de negocios.

En resumen, la industria del Café en el Perú presenta ventajas competitivas inherentes a sus suelos y a la variedad de microclimas y alturas adecuadas en diversas regiones. Ha desarrollado un interesante prestigio en el mercado mundial debido principalmente a

productos orgánicos y está desarrollando una cultura de Café que antes no era difundida en el Perú. Sin embargo presenta desventajas en procesos de producción y de infraestructura profundos que deben ser eliminadas, el primero con un plan agresivo de tecnología e innovación para modernizar la industria y el segundo con una fuerte inversión en carreteras y medios de comunicación.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Café en el Perú**

En la actualidad, la ventaja competitiva del Perú más importante es la notoriedad que ha alcanzado el Café orgánico en el mercado mundial y también algunas variedades como la *geisha* principalmente. A diferencia de los competidores de Perú más cercanos geográficamente que son Colombia y Brasil, que en los últimos años han perdido calidad o al menos se ha reducido notablemente el lustre con el que eran vistos en el pasado, de una manera más crítica esto es cierto en el Café colombiano. Debido a su alta demanda, Colombia se ha enfocado mucho más en su productividad y ha descuidado la calidad del producto. La demanda del Café colombiano ha sido tan alta, que en los últimos años ha tenido que recurrir a las producciones de Café peruanas para poder cubrir su propia demanda.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Café en el Perú**

Un clúster se diferencia de una organización en varios aspectos y son estas razones lo que hace específicamente estratégico la identificación de los potenciales clústeres. Primero, el clúster es un conjunto de organizaciones y no necesariamente todas son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí que atienden una necesidad específica. Segundo, en un clúster las organizaciones son diversas y finalmente en un clúster las organizaciones están interrelacionadas, siendo el todo mayor que la suma de las partes.

Como se describió en el Capítulo I, la producción del Café se divide en tres clústeres:

1. Clúster 1: Zona Norte: Amazonas, Cajamarca, y San Martín, que representa el 55% del total del Café producido;

2. Clúster 2: Junín, que representa el 28% del Café producido; y
3. Clúster 3: Cuzco, que representa el 17% del Café producido.

También revisando la Figura 3, en la cadena de valor del clúster de Café, se observa que los agentes principales en los clúster en el Perú son los siguientes:

1. Proveedores de materia prima:
  - Productores de semillas;
  - Fertilizantes; y
  - Otros.
2. Proveedores de bienes de equipos:
  - Maquinaria de recolección;
  - Maquinaria de riego; y
  - Maquinaria de procesamiento.
3. Productores de Café:
  - Productores artesanales;
  - Cooperativas de primer grado;
  - Cooperativas de segundo grado;
  - Grandes cafetaleros nacionales; y
  - Grandes cafetaleros transnacionales.
4. Acopiadores para la exportación
5. Tostadoras y elaboradoras de Café
6. Proveedores de servicios auxiliares:
  - Empresas de certificación; y
  - Control fitosanitario
7. Centros de conocimiento:
  - Universidades;

- Formación profesional; y
- Centros tecnológicos e innovación.

#### 8. Clientes:

- Mercado internacional (e.g., tostadoras, elaboradores, y traders); y
- Mercado peruano (e.g., hogar, Starbucks, Bisetti, etc.).

Revisando el detalle de todos los agentes involucrados en la industria del Café, se puede observar cómo los clústeres actuales no están conformados como tales y en realidad función solo como zonas regionales. Las oportunidades de identificar sinergias y lograr alianzas estratégicas para reducir costos y optimizar procesos son importantes. En el aspecto de proveedores se ha identificado una gran oportunidad de generar una producción sostenida de bienes de equipos en el país los cuales en su mayoría son importados. Esta iniciativa generaría una mayor productividad en las logísticas de entrada generando mayor empleo e ingresos al país así como un logística más eficiente en el suministro de insumos generándose una acertada estructura de costos. También son escasos los centros de conocimiento por regiones ocasionando una escasa oferta de mano de obra calificada en el sector, en general solo se tienen profesionales agrícolas calificados provenientes de Lima y especialistas en Café son muy escasos.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Una organización puede permanecer y crecer en un mercado, junto a sus competidores, pero existen razones estratégicas y operativas que pueden beneficiarlas. Existen condiciones ambientales que favorecen la formación de clústeres y este aspecto es muy importante en el análisis del Café.

De acuerdo al análisis estratégico y en consistencia con el objetivo del presente estudio los clústeres en el Perú en la industria del Café tiene un mayor potencial en los Cafés denominados Premium, las estrategias competitivas identificadas son:



- Consolidar mercados internacionales y penetración en el mercado interno;
- Posicionar variedades de Café peruanas;
- Incrementar volúmenes de exportación de Café;
- Incrementar mano de obra calificada y calidad de vida en el país desarrollando la industria del Café;
- Desarrollar centros de investigación e innovación y tecnología agrícola;
- Desarrollo de una planificación en el cultivo y la producción del Café en un marco de clústeres de Café evaluando factores climáticos; y
- Crear en la industria del Café la Marca Perú.

### **9.5 Conclusiones**

El Perú cuenta con fortalezas importantes para desarrollar la industria del Café y en una mayor probabilidad de éxito en la industria del Café premium. Estas fortalezas son intrínsecas al país en sí y están directamente relacionadas a su geografía y a sus riquezas naturales. La variedad de climas en el país, así como contar con una montaña con alturas privilegiadas para el cultivo del Café le dan al Perú una oportunidad especial para poder desarrollar esta industria. Y en los últimos años se ha llegado al tope de la producción como país e inclusive se cuenta con un alto prestigio en Cafés orgánicos. Sin embargo, estas riquezas por si solas no pueden generar una ventaja competitiva a largo plazo, es necesaria la presencia de algunos factores adversos para la búsqueda de las eficiencias mediante el desarrollo, la tecnología, y la innovación.

En los últimos años se ha venido desarrollando una industria de Café en el Perú con un crecimiento lento pero sostenible; sin embargo a corto plazo se ha empezado a sentir un decaimiento en la industria del Café principalmente por falta de mano de obra y de capitales de inversión.

En la actualidad todavía se cuenta con una posición expectante para poder salir adelante y generar la competitividad necesaria en la industria para incursionar con éxito en los mercados internacionales. Para esto, es necesaria una inversión robusta en infraestructura e investigación y desarrollo con el objetivo de crear una industria de Café en el Perú de clase mundial. Adicionalmente, es necesario promover acceso a los productores de capitales de inversión privada y pública. Finalmente, se debe eliminar o reducir sustancialmente el cultivo de coca que es el mayor enemigo de la industria del Café.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2015), el Plan Estratégico Integral (PEI) tiene como objetivo resumir el plan y plasmar los aspectos más relevantes; por otro lado, este también cumple distintas funciones: (a) ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico; (b) en caso sea necesario realizar algún reajuste, este facilita la realización; y (c) brinda un panorama holístico de todo el proceso. Con ello tanto el estratega, tomadores de decisión, o los que desconocen el plan, pueden entender por qué se debe hacer un plan y tener una visión integral, tema fundamental para poder tomar mejores decisiones.

El PEI del Café en el Perú se muestra en la Tabla 40 en la que se visualiza al extremo izquierdo de manera vertical a la misión y en la parte superior a la visión, las cuales enmarcan todo el PEI. Al extremo derecho, se muestran los valores junto a las políticas y el código de ética. Ambos grupos son los pilares que permitirá que haya un crecimiento sostenible en el tiempo. En la parte superior izquierda se muestran los intereses del subsector y debajo, se colocan las estrategias que durante el proceso estratégico han sido retenidas. Para poder alcanzar los intereses, se deben cumplir los objetivos a largo plazo (OLP). Adicionalmente para poder lograr la visión, este plan debe ser monitoreado y controlado por medio del BSC. Por último, se indica la estructura organizacional requerida y los planes operativos que permitirán el éxito de la implementación de este plan estratégico para el Café en el Perú.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. El Perú tiene un alto potencial basado en sus ventajas comparativas frente a otros países productores de Café. La calidad de este, principalmente los especiales y los orgánicos, producidos bajo condiciones naturales sin uso de fertilizantes químicos es una de sus mayores fortalezas. Asimismo, contar con climas y suelos amigables para el cultivo y con vastas extensiones de tierra, le proporciona al Perú una ventaja comparativa inicial alentadora.

Tabla 40

*Plan Estratégico Integral para el Café en el Perú*



2. Las principales oportunidades del subsector son: (a) el aumento del consumo de Café en el mundo, (b) el incremento de la demanda mundial por productos orgánicos y amigables con el medioambiente, y (c) las relaciones comerciales generadas con los mercados norteamericano, asiático, y europeo.
3. Las principales amenazas del subsector son: (a) países competidores con ventajas competitivas como uso de tecnología e innovación, en lo cual el Perú se encuentra postergado; (b) el precio del Café supeditado a los precios del mercado internacional; y (c) la migración de la población agrícola a zonas urbanas. Las principales debilidades del subsector son: (a) el bajo nivel de investigación y la baja productividad (12 qq/ha), (b) la ausencia de clústeres de productores de Café; y (c) la concentración del margen de rentabilidad en el comercializador o intermediario en detrimento del agricultor.
4. Al analizar el subsector con la MBCG, se puede encontrar al Perú dentro de los 10 principales exportadores de Café en el mundo, dejándolo en una posición de Interrogante. El análisis completado en la presente tesis indica que Perú se puede ubicar en una posición de Estrella, encontrándose dentro de los cinco principales exportadores mundiales de Café.
5. El subsector se encuentra en el Cuadrante II según la Matriz de Gran Estrategia, por lo que el enfoque debe ser desarrollar el producto, posicionar variedades de Café que contribuyan al crecimiento del mercado en el país, y consolidar mercados internacionales. Existe una interesante oportunidad en el mercado asiático y se debe incrementar la posición de mercado en Europa y EE. UU.
6. El análisis demuestra que es necesario la formación de un clúster de Café, reconocido en el ámbito mundial y a su vez se requiere incrementar este prestigio con el uso de tecnología avanzada. Esta estrategia permitirá con relativa sencillez posicionar el Café peruano versus países exportadores como Honduras, Guatemala, y México.

7. Se han estado realizando esfuerzos por separado para organizar formalmente y fortalecer al subsector, sin éxito hasta el momento. Para lograr la formación de un clúster suficientemente robusto que perdure en el tiempo, es necesario promover instituciones actuales con prestigio y reconocimiento como la Junta Nacional del Café. Este clúster debe contar con comités que serán los responsables de alcanzar los objetivos a corto y a largo plazo para finalmente alcanzar la visión planteada.

### 10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico del Café; para ello se debe crear un comité en el cual participen personal de la Junta nacional del Café y de la Cámara Peruana de Café y Cacao. Ellos serían los responsables de implementar, controlar, y modificar en caso sea necesario a medida que se vaya ejecutando. De manera inicial, en el momento que se tenga ya formado el clúster del subsector del Café, este plan debe ser asumido por ellos.
2. Incentivar la producción y certificación del Café orgánico en el Perú. Actualmente, el Café orgánico tiene mayor valor en el mercado internacional; a su vez, ello se debe complementar y reforzar con un soporte de investigación y gestión a través de un clúster para el subsector del Café, manteniendo el enfoque de volverse un país exportador, aprovechando los acuerdos y relaciones comerciales con otros países, mediante la mejora de la educación, proyectos de irrigación, y reforestación en el ámbito nacional.
3. Incentivar el consumo per cápita del Café en el Perú. Ello para poder fortalecer la industria del subsector, manteniendo e incrementando acciones conjuntas entre el Gobierno y la empresa privada (e.g., Día Nacional del Café).
4. Desarrollar los puertos de Paita y Callao para poder ser más competitivos en el mercado internacional y así exportar la producción de las zonas norte, centro, y sur.
5. Crear un clúster de reconocimiento mundial en el subsector, el cual facilite el uso de tecnología, financiamiento, y capacitación. De esta manera se podrán tomar decisiones

para la mejora y desarrollo de este, beneficiando a los participantes de la cadena de valor, volviendo más competitivo al mismo frente a mercados internacionales.

6. Fortalecer la industria del Café. Este es el principal producto agrícola en el Perú, por lo que fortaleciendo la industria, se mejorará la calidad de vida y educación de las personas que participan.

#### **10.4 Futuro del Café en el Perú**

El Perú en 2027 será el principal exportador de Café premium, cultivándose de manera amigable con el medioambiente, con un aumento de la productividad de quintales por hectárea, teniendo como principales destinos de exportación a Norteamérica, Europa, y Asia, y con un consumo interno fortalecido. Ello debido a los procesos y facilidades para la certificación del Café, la capacitación para los agricultores, el uso de tecnología, la renovación de plantaciones y, de esta forma poder desarrollar productos diferenciados con calidad superior que puedan generar bienestar para las personas que participan en la cadena de valor.

El subsector alcanzará sus objetivos a largo plazo: (a) Para 2027, el subsector generará 720,000 empleos adecuados en producción de Café; (b) Para 2027, el subsector generará US\$2,000 millones, convirtiendo al Perú en el quinto país en el ranking mundial por volumen de ventas y en el primero en ventas de Café medido por precio promedio; y (c) Para 2027, la rentabilidad sobre las ventas (ROS) del subsector será 38.2%, al menos 8.2% en la producción y 30% en la cadena de comercialización. De esta forma el Café se volverá un producto bandera que genere valor y desarrollo a toda la cadena.

Por último, se tendrá un clúster de Café sólido y de reconocimiento mundial que tomará decisiones para el subsector y que será soportado por el Gobierno. Para 2027, el clúster del Café deberá presentar el nuevo plan estratégico para los próximos 10 años.

## Referencias

- A qué se llama blends o mezclas de café. (2017, 26 de abril). En *Amantes del Café*.  
Recuperado de <http://www.amantesdelcafe.org/info/a-que-se-llama-blends-o-mezclas-de-cafe.html>
- Agencia AFP. (2017, 19 de octubre). Cambio climático amenaza el cultivo de café en Perú y Latinoamérica. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/cafe-amenazado-cambio-climatico-cultivo-peru-latinoamerica-noticia-466932>
- Agencia Peruana de Noticias. (2017, 5 de marzo). Exportación de café peruano creció 25% en 2016 al sumar más de US\$757M. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/exportacion-de-cafe-peruano-crecio-25-en-2016-al-sumar-mas-de-us757m>
- Agrobanco. (2007). *Cultivo del café*. Lima, Perú: Autor.
- Agrodataperu. (2017). *Exportación de productos agropecuarios Perú 2016-junio 2017*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/wp-content/uploads/2017/08/00cafe.bmp>
- Almacellas, J., & Álvaro, F. (2015, 12 de enero). La roya amarilla del trigo: características, situación actual y claves para el control. *Interempresas*. Recuperado de <http://www.interempresas.net/Grandes-cultivos/Articulos/131497-La-roya-amarilla-del-trigo-caracteristicas-situacion-actual-y-claves-para-el-control.html>
- Amauta Spanish School. (s.f.). *Información general: Historia*. Recuperado de <http://www.amautaspanish.com/amautaspanish/spanish/peru/history.asp>
- Ámbito.com. (2017). *Perú: Riesgo país (Embi+ elaborado por JP Morgan)*. Recuperado de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=13>



- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016, diciembre). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a, junio). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Mundial [BM]. (2016). *Práctica global de transporte y tecnologías de la información de la Región de América Latina y el Caribe: Análisis integral de logística en Perú Parte 2b: Resultados por productos: Café*. Lima, Perú: Autor.
- BCRP redujo la tasa de interés de referencia de la política monetaria a 3.75%. (2017, 13 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-acordo-reducir-tasa-interes-referencia-politica-monetaria-375-2195017>
- Buscan que en el Perú el consumo local de café pase de 5% a 15%. (2016, 15 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/buscan-que-peru-consumo-local-cafe-pase-5-15-noticia-1886526>
- Café La Nacional. (2017). *Tipos de café*. Recuperado de <http://www.cafelanacional.com/nosotros/tipos-de-cafe/>
- Café Peruano. (s.f.). *Producción de café orgánico en el Perú*. Recuperado de <http://cafe-peruano.com/produccion-de-cafe-organico-peru.php>
- Café peruano busca lograr este año US\$1,000 millones en exportaciones. (2017, 25 de junio). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1055295-cafe-peruano-busca-lograr-este-ano-us-1000-mlls-en-exportaciones>
- Café peruano: Productores y exportadores forman alianza para promover su sostenibilidad. (2017, 16 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cafe-peruano-productores-y-exportadores-forman-alianza-promover-su-sostenibilidad-2189983>

- Café: Por qué los productores prefieren financiarse en bancos extranjeros. (2017, 6 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cafe-que-productores-prefieren-financiarse-bancos-extranjeros-2183732>
- Cámara Peruana del Café y el Cacao [CPCC]. (s.f.). *Café*. Recuperado de <http://camcafeperu.com.pe/cafe/>
- Caminos para ingresar a la OCDE: Los retos que vienen [Informe especial]. (2016, diciembre). *Strategia*, 10(44), 8-50.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., & Velasquez, M. (1981). The ethics of organizational politics [La ética de las organizaciones políticas]. *Academy Manage Review*, 6(3), 363-374. doi: 10.5465/AMR.1981.4285767
- Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017). *El comercio mundial del café: Conversiones y estadísticas*. Recuperado de <http://www.intracen.org/guia-del-cafe/el-comercio-mundial-del-cafe/Conversiones-y-estadisticas/>
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica [CENTRUM Católica] & Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (2017). *Resultados del ranking de competitividad mundial 2017*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.
- Cisneros, C. (2016, 26 de setiembre). Perú: Con estación de seguimiento climático mejoran el cultivo del café. En *CIENCIACTIVA*. Recuperado de <http://www.cienciaactiva.gob.pe/ciencia-al-dia/peru-con-estacion-de-seguimiento-climatico-mejoran-el-cultivo-del-cafe>
- Clarke, Modet & Co. (2017, 2 de febrero). Perú: Principales hitos en propiedad intelectual en 2016 y qué esperar en 2017 [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.clarkemodet.com/es/actualidad/blog/2017/02/hitos-propiedad-industrial-e-intelectual-2016-peru.html#.WbiIcsjyiM9>

Coffee IQ. (2015). *Mayores consumidores de café en el mundo (per cápita)* [Infografía].

Recuperado de <http://www.coffeeiq.co/inforgrafia-mayores-consumidores-de-cafe-en-el-mundo-per-capita/>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2013).

*Principales indicadores bibliométricos de la actividad científica peruana 2006-2011*. Lima, Perú: Autor.

Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2013). *Elaboración de un mapeo de*

*clústeres en el Perú*. Lima, Perú: Autor.

Contreras, J. (2017, 24 de agosto). El 70% del café que se consume en el Perú es importado.

*La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1077835-el-70-del-cafe-que-se-consume-en-el-peru-es-importado>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

D'Dago. (2018). *Portal de la Chacra D'Dago*. Recuperado de <http://ddago.com/>

Deslucido primer año- evaluación económica del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski. (2017, julio). *Business: Negocios en el Perú*, 24(259). Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/Biblioteca/frmDetalleInformacion.aspx?id=8458>

Día del café: Exportaciones de café cerrarán con ventas cercanas a US\$800 mlls. (2017, 25

de agosto). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/dia-cafe-exportaciones-cafe-cerraran-ventas-cercanas-us-800-mlls-noticia-453225>

El boom de los cafés en Lima. (2010, 12 de marzo). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado

de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/77048-el-boom-de-los-cafes-en-lima/>

- Euromonitor Internacional. (2016, 26 de setiembre). Estos son los países que más café consumen. *ElSalvador.com*. Recuperado de <http://www.elsalvador.com/noticias/negocios/200219/estos-son-los-paises-que-mas-cafe-consumen/>
- Expocafeperu. (2017). *Café peruano*. Recuperado de <http://www.expocafeperu.com.pe/CafePeruano.php>
- Exportación de café cayó en 2012. (2013, 17 de enero). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/exportacion-cafe-cayo-2012-2112956>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [FNC]. (2014, 11 de setiembre). *Retos y oportunidades de la genética del café son analizados por científicos internacionales* [Nota de prensa]. Recuperado de [https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala\\_de\\_prensa/detalle/retos\\_y\\_oportunidades\\_de\\_la\\_genetica\\_del\\_cafe\\_son\\_analizados\\_por\\_cientifico/](https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/retos_y_oportunidades_de_la_genetica_del_cafe_son_analizados_por_cientifico/)
- Ferrero, A. (2015, 17 de agosto). Estabilidad política y económica en Perú. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>
- Fideicomiso Instituidos en Relación con la Agricultura [FIRA]. (2016). *Panorama agroalimentario: Café 2016*. México D.F., México: Autor.
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones]. Nueva York, NY: Macmillan.
- Indacochea, A. (2016, octubre). La agenda pendiente en la OCDE: Más allá del crecimiento económico. *Strategia*, 10(43), 40-46.
- Industria peruana crecería 2.2% en el 2017 luego de tres años de caídas consecutivas. (2016, 18 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/industria-peruana-creceria-22-2017-luego-tres-anos-caidas-consecutivas-2177429>

- Infocafe. (2017). *Variedades de café*. Recuperado de <http://www.infocafe.es/cafe/variedades.php>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2015, abril). *Reporte de estadísticas institucionales (No147)*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Estado de la población peruana 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, enero). *Variación de los indicadores de precios de la economía: Diciembre 2016 (Informe técnico No01)*. Lima, Perú: Autor.
- Junta Nacional del Café [JNC]. (s.f.-a). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/nosotros/la-junta-del-cafe/quienes-somos>
- Junta Nacional del Café [JNC]. (s.f.-b). *Órganos de gestión*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/nosotros/organos-de-gestion>
- Junta Nacional del Café [JNC]. (2008). *Producción cafetalera en Perú: Logros y retos: Producción cafetalera y manejo de suelos: Diagnóstico situacional y propuestas*. Lima, Perú: Autor.
- Junta Nacional del Café [JNC]. (2016). *Café peruano: Desafíos, retos y compromisos*. Lima, Perú: Autor.
- Junta Nacional del Café [JNC]. (2017, 3 de octubre). *Desactivación de AGROBANCO incrementará crisis del agro*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/content/desactivaci%C3%B3n-de-agrobanco-incrementar%C3%A1-crisis-del-agro>
- Junta Nacional del Café [JNC] & Centro Peruano de Estudios Sociales [CEPES]. (2001, agosto). *Aroma y sabor (Boletín informativo cafetalero-cacaotero)*. Lima, Perú: Autor.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* [La estrategia focalizada: Cómo el tablero de control balanceado de las compañías prospera en el nuevo entorno de los negocios]. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona, España: Planeta.
- Kuramoto, J. (2013, 29 de agosto). El Perú recién le da importancia a la ciencia, tecnología e innovación. *El Comercio*. Recuperado de [http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion\\_1-noticia-1624266](http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion_1-noticia-1624266)
- Labor legislation Peru [Legislación laboral de Perú]. (2016, noviembre). *América Economía, Issue 2016*(2016-2017).
- Los emergentes: Nuevos grupos económicos toman la delantera. (2010, junio). *Business*. Recuperado de <http://grupos economicos peru.perutop10000.com.pe/b/?tag=grupo-huancaruna>
- Marín, P. (2017, 8 de julio). Las paradojas del café peruano. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-las-paradojas-del-cafe-peruano-57403.aspx>
- Marketing del café. (2012, 3 de mayo). En *marketing4food*. Recuperado de <http://www.marketing4food.com/marketing-del-cafe/>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012). *Tecnología en café*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-tecnologia-en-cafe>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a). *Sistema de Comercio Exterior para el Agro (Versión 1.1): Exportaciones*. Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/sisnex/exportaciones/rankingIN/>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). *Sistema de Comercio Exterior para el Agro (Versión 1.1): Comparativos*. Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscec/comparativos/simple>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017c). *Sistema de Comercio Exterior para el Agro (Versión 1.1): Directorio*. Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscec/directorios/porProducto>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017d). *Recursos naturales*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/objetivos/58-sector-agrario/sector-agrario/287-recursos-naturales>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017e). *Perú realizará competencia mundial del café y exportaciones llegarán a US\$ 800 millones* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/19390-peru-realizara-competencia-mundial-del-cafe-y-exportaciones-llegaran-a-us-800-millones>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Perú y Brasil siguen avanzando en el fortalecimiento de la relación comercial bilateral*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/peru-y-brasil-siguen-avanzando-en-el-fortalecimiento-de-la-relacion-comercial-bilateral/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *El acuerdo sobre facilitación del comercio de la OMC*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Mori, F. (2017, 26 de abril). [Informe] 5 reveladores datos sobre el uso del internet en el Perú. *Lucidez*. Recuperado de <http://www.lucidez.pe/nacional/5-importantes-datos-sobre-el-uso-del-internet-en-el-peru/>

- Mullor, A. (1983). The product life cycle theory: Empirical evidence [La teoría del ciclo de vida del producto: Evidencia empírica]. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 95-105.
- Ninahuanca, C. (2013, 29 de junio). Empresas familiares basan su éxito en la estructura corporativa. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/721748-empresas-familiares-basan-su-exito-en-la-estructura-corporativa>
- Nuechterlein, D. E. (1973). *United States: National interests in a changing world* [Estado Unidos: Intereses nacionales en un mundo cambiante]. Louisville, KY: Kentucky University Press.
- Organización Internacional del Café [ICO]. (2016a). *Total exports by all exporting countries* [Total de exportaciones de todos los países exportadores]. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1e-exports.pdf>
- Organización Internacional del Café [ICO]. (2016b). *Total production by all exporting countries* [Producción total de todos los países exportadores]. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>
- Organización Internacional del Café [ICO]. (2016c). *Domestic consumption by all exporting countries* [Consumo interno de todos los países exportadores]. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1b-domestic-consumption.pdf>
- Organización Internacional del Café [ICO]. (2016d). *Imports by selected importing countries* [Importaciones por países importadores seleccionados]. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/2b-imports.pdf>
- Paz, M. (2017). *Chile-Perú: Las raíces de una difícil relación*. Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales.



Peñaranda, C. (2017). *Política económica y crecimiento: Evolución, análisis y perspectivas de la economía peruana al 2021*. Lima, Perú : Producciones Cantabria.

Perú cae al puesto 55 del Ranking de Competitividad Mundial 2017, ¿a qué países supera? (2017, 31 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-cae-al-puesto-55-ranking-competitividad-mundial-2017-que-paises-supera-2191067>

Perú Info. (s.f.-a). *Información general: Geografía del Perú*. Recuperado de <http://www.peruinformation.org/geografia>

Perú Info. (s.f.-b). *Información general: Los principales sectores productivos del Perú*. Recuperado de <http://www.peruinformation.org/geografia>

Perú Info. (s.f.-c). *Información general: Constumbres*. Recuperado de <http://www.peruinformation.org/costumbres>

Perú: INIA lanzó novedosa tecnología para usar en plantaciones de café. (2011, 9 de enero). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-inia-lanzo-novedosa-tecnologia-para-usar-en-plantaciones-de-cafe>

Perú invirtió S/ 5000 millones en Investigación y Desarrollo en 2016. (2017, 12 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/855811-peru-invirtio-s-5000-millones-en-investigacion-y-desarrollo-en-2016>

Perú tiene acuerdos de libre comercio con nueve economías de APEC, ¿cuáles son? (2016, 20 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-acuerdos-libre-comercio-nueve-economias-apec-cuales-son-2175116>

Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 7 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

- Perú y EE.UU. colaborarán para asegurar la libre competencia. (2016, 7 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-eeuu-colaboraran-asegurar-libre-competencia-218061>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations* [La ventaja competitiva de las naciones]. New York, NY: Free Press.
- Producción del sector telecomunicaciones creció en 8.8% en febrero. (2017, 21 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produccion-sector-telecomunicaciones-crecio-88-febrero-2187924>
- Producción peruana de café aumentará 8% en el 2017, proyecta el Scotiabank. (2016, 12 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produccion-peruana-cafe-aumentara-8-2017-reporto-scotiabank-2176971>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2014). *El PNUD en acción: ¿Cómo afrontar el gran desafío del cambio climático?* Recuperado de [http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/environmentandenergy/in\\_depth.html](http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/environmentandenergy/in_depth.html)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2017, 22 de junio). *Se inicia oficialmente el proceso para la elaboración del Plan Nacional de Acción del Café* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2017/06/22/se-inicia-oficialmente-el-proceso-para-la-elaboracion-del-plan-nacional-de-accion-del-cafe.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2017b). *Línea de base del sector café en el Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Ríos, M. (2012, 6 de mayo). El cultivo del café promueve un trabajo más rentable. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/629598-el-cultivo-del-cafe-promueve-un-trabajo-mas-rentable>

- Rojas, Y. (2016, 11 de enero). ¿Cuáles fueron los avances de ciencia y tecnología en Perú durante el 2015? *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/blog/innovados/hemos-avanzado-en-ciencia-y-tecnologia-noticia-928737>
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, M. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.) [Gestión estratégica: Un acercamiento metodológico]. New York, NY: Addison-Wesley.
- Saavedra, M. (2016, 2 de diciembre). INEI: Los impresionantes números del sector informal peruano. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-impresionantes-numeros-sector-informal-peruano-229623>
- Sánchez, J. C. (2017, 19 de julio). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-2195307>
- Sector agropecuario peruano alcanzó crecimiento récord de 9% en julio. (2017, 2 de setiembre). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-agropecuario-peruano-alcanzo-crecimiento-record-de-9-en-julio>
- Servindi. (2017, 14 de junio). *Perú, ¿libre de analfabetismo?* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.servindi.org/actualidad-noticias/13/06/2017/peru-libre-de-analfabetismo>
- Sistemas Empresariales de Mesoamérica [SEM]. (2010). *Estudio de costos y precios del café de Comercio Justo vs. Crisis internacional: Un enfoque financiero*. San Salvador, El Salvador: Autor.
- Varillas, J. (2016, julio). Para que la agroexportación no deje de crecer. *América Economía*, 2016(099), 98.

- Vergara, S. A. (2012). *Café peruano: Aroma y sabor para nosotros y el mundo (Reporte de inteligencia de mercados)*. Recuperado de [http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/Informe-de-inteligencia-de-mercado-del-caf%C3%A9\\_2012.pdf](http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/Informe-de-inteligencia-de-mercado-del-caf%C3%A9_2012.pdf)
- Vimos, V. (2017, 16 de junio). La tasa de desempleo creció al 7.7% en Perú. *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.itelegrafo.com.ec/noticias/mundo/9/la-tasa-de-desempleo-crecio-al-7-7-en-peru>
- Violeta, R. (2010, 4 de agosto). Organización política-administrativa del territorio peruano [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://visincultural.blogspot.pe/2010/08/organizacion-politica-administrativa.html>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis [La matriz TOWS: Una herramienta para el análisis situacional]. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. doi:10.1016/0024-6301(82)90120-0
- Zúñiga, J. (2017, 12 de abril). El riesgo país en el Perú y América Latina. Por Javier Zúñiga Quevedo. *Panorámica*. Recuperado de <http://www.panoramical.eu/america-latina-y-caribe/riesgo-pais-peru-america-latina-javier-zuniga-quevedo/>

**Apéndice A: Entrevista al Sr. Cesar Marín, Gerente Comercial de La Chacra D'Dago,  
sobre el Desarrollo del Café Peruano**

Dagoberto Marín es pionero y visionario en la practicas de Agricultura Biodinámica en la producción de café. Dos veces ha ganado los mejores reconocimientos con su Café mágico: Los premios incluyen: Asociación de Conocimiento del Café Concours Grand Cru 2004 y París en 2009 como Chacra D'Dago. Dagoberto ha trabajado con la agricultura biodinámica más de 10 años. Hoy él es el único productor en el Perú que tiene la certificación Demeter en Café. Su enfoque ha sido el de transmitir sus experiencias a sus hijos y colaboradores que lo acompañan en el reto de recuperar la fertilidad del suelo y la calidad del fruto (D'Dago, 2018).

Actualmente junto a sus tres hijos dirigen la empresa que tiene un enfoque ecológicamente amigable considerando la fertilidad de sus suelos, 100% de máquinas reguladas en su operación, cosecha selectiva, fermentación controlada, operado bajo luz natural y almacenamiento de producto en óptimas condiciones. Cesar Marín es el gerente comercial de la empresa quien desarrolla de manera directa la relación comercial con sus clientes a nivel mundial, a continuación, su parecer.

¿Cómo ve el negocio de Café este año en Perú?

El negocio del Café en el Perú, viene creciendo mucho en los últimos años y lo puedes ver tanto en el mercado interno como en el internacional. En el Perú se está creando una cultura de tomar un buen Café y también se esta popularizando mas su consumo. En el ámbito internacional el consumo del Café también a aumentado y también el valor por los productos orgánicos y que soportan alguna causa social.

¿Cuál es la diferencia del Café que tú produces con el del resto del mercado?

Nosotros producimos bajo un concepto de cultivo biodinámica, es una agricultura ecológica en donde se tiene una visión integral de la finca o chacra, como si fuera un

organismo autosostenible, en donde se cultivan distintos productos se crían algunos animales y todo se utiliza de manera sostenible como por ejemplo con las heces de los animales desarrollamos el fertilizante orgánico para los cultivos del Café, adicionalmente la productividad bajo este concepto es buena yendo de 18 quintales por hectárea que teníamos inicialmente a 35 quintales por hectárea con esta nueva visión del manejo de la chacra.

A esto le sumamos el uso de la tecnología para poder obtener el mejor producto durante la siembra, cosecha y producción obteniendo productos de excelente calidad con certificaciones y premios de calidad a nivel mundial.

¿Crees que el concepto de Biodinámica se aplicable a otras fincas?

Es una forma bastante más compleja de la convencional, pero sí, tenemos un plan para agrupar agricultores de la zona y empezar a capacitarlos en este tipo de prácticas y proyectamos en tres años poder ver algún resultado

¿Qué oportunidades encuentras en la industria del Café peruano?

Este es un sector que va seguir creciendo el cual da trabajo un gran numero de familias se estima, que son 2.5 de personas por familia viven del cultivo de este producto. En donde gran parte del margen se concentra en los intermediarios alrededor del 30% del margen y el agricultor es muchas veces el que menor margen se lleva.

Es por eso que me parece que las oportunidades en el sector van por desarrollar productos de calidad con un enfoque en poder diferenciarlo del commodity, el medio ambiente y los ecosistemas. Por otro lado, también en que el agricultor pueda capacitarse en el uso de la tecnología para el manejo de los cultivos y pueda llegar a comercializar sus productos de manera directa.

¿Cómo ves actualmente el consumo del Café en el Perú?

Históricamente el consumo del Café en el Perú ha sido muy bajo, se dice que esta alrededor de los 0.6 kg, pero en mi opinión eso ha aumentado y deberíamos ya estar llegando

a un kg, lo puedes ver en la cantidad de locales de Café que están apareciendo en las principales ciudades del país. Por otro lado, también ha aumentado el número de baristas por lo que el Café en tasa sigue mejorando.

¿Cuáles son tus mercados foco y el modelo de comercialización de tus productos?

Actualmente los productos que desarrollamos los comercializamos en el mercado europeo en donde hemos creado una marca reconocida y fuerte soportada con premios de calidad internacionales por sabor y certificaciones de manejo de cultivo y producción. Hemos también acertado a los intermediarios en donde comercializamos de manera directa con Distribuidores, restaurantes y tiendas en el extranjero.

¿Cuáles son los siguientes retos para La Chacra D'Dago?

Seguir desarrollando nuestro concepto de agricultura biodinámica y desarrollar la comercialización de otros productos, actualmente vendemos también otros productos como el limón bajo el mismo concepto y con eso se abren muchas oportunidades.

Miraflores, 15 de diciembre de 2017.

