

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Café en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Erika Jesús Ayala Gómez**

**Elí Bernabé Ponte**

**Magally Montoya Amemiya**

**Joel Ángel Pinedo Gamarra**

**Asesor: Ricardo Pino Jordán**

**Surco, agosto de 2016**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a:

A nuestro asesor, profesor Ricardo Pino, quien nos ha guiado en este importante trabajo de investigación.

A nuestro profesor Juan Manuel Aguilar por su orientación constante y buenos consejos.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica que permitieron nuestro desarrollo personal y profesional.

A nuestras familias que son nuestra fortaleza día a día para afrontar los retos que la vida nos pone.

A nuestros compañeros de estudio, por su constante apoyo y amistad a lo largo de todo este tiempo juntos.

Al Ingeniero Jorge Figueroa, Isabel Canchaya y Alex Olivera del Ministerio de Agricultura y Riego por su valiosa información que nos ayudó a entender la situación actual del sector cafetalero.

A los productores cafetaleros de Villarrica como los de la Finca Ideal, Finca Santa Rosa, Finca Grafca, Finca los Naranjos, la Asociación de Cafetaleros de Villarrica (CUNAVIR) y la Tostaduría Kelly, quienes no dudaron en compartir su conocimiento y siempre dispuestos a aportar ideas y dar sus perspectivas de la realidad del café peruano.

## Dedicatorias

A Dios por haberme dado la oportunidad de vivir experiencias enriquecedoras en mi vida, unas buenas y otras muy duras de llevar. A mis padres, Juan Bernabé Alcántara y Arminda Ponte Aguirre por todo el amor y apoyo incondicional que me dieron. Y a mis hermanos Eduardo y Corina por ser parte importante de mi vida.

Elí Bernabé Ponte

A Dios que siempre vela por nosotros. A mi madre, Deysi Gamarra quien me da todo su amor y comprensión. A mi padre Manuel Pinedo quien fue un ejemplo como profesional y como persona. A mi esposa Ivette e hijo Fares quienes son mi fortaleza y mi motor para enfrentar las situaciones más difíciles que te pone la vida.

Joel Pinedo Gamarra

A mis padres por todo el amor y apoyo incondicional que siempre me han dado. A Kike por su amor y comprensión. A Nellyta por haber llenado mi vida de felicidad, amor, y ser mi motivo para salir adelante.

Magally Montoya Amemiya

A Dios, por su inmensa bondad y a Quien le debo todo. A mis padres, esposo y mis hijos por su amor, comprensión y apoyo.

Erika Jesús Ayala Gómez

## Resumen Ejecutivo

El sector cafetalero peruano registró en los últimos años decrecimiento en la producción de granos de café a causa de la crisis generada por el virus de la roya el 2013, lo cual afectó la mayor parte de las plantaciones de cafeto y demostró que muchos de los productores no estaban debidamente capacitados para afrontarla. Sin embargo, el café del Perú ha sido reconocido como uno de los productos tradicionales más importantes que el Perú exporta, ello se ve reflejado en el aumento de su demanda y en que se ha convertido en sustento de más de 223 mil familias en todo el Perú. Por ello para conocer a profundidad la realidad del café peruano, visitamos el importante distrito cafetalero de Villarrica, donde recogimos opiniones de los productores y de las asociaciones de café.

La presente tesis desarrolla el Planeamiento Estratégico del café en el Perú. Representa una valiosa herramienta que propone estrategias de tipo defensivas, para dirigir los esfuerzos a reducir los costos de producción, aumentar la productividad y calidad, aplicado al mejoramiento del proceso y de las personas. Para llegar a este resultado se plantearon objetivos que permitan el crecimiento a corto y largo plazo, como son: el incremento en el rendimiento del cultivo de café, el aumento de las exportaciones, el incremento del consumo interno, la mejora de la calidad del café y el incremento de la venta del producto con valor agregado. Por lo cual es necesario mejorar la asociación y capacitación de los cafetaleros, desarrollar la investigación científica, invertir en infraestructura, entre otras estrategias. Es así como nuestra visión para el año 2026 es posicionar al Perú como uno de los mejores productores de café de calidad a nivel mundial, logrando ser reconocidos por su excelente aroma y sabor, alcanzando altos niveles de rendimiento de los terrenos de cultivo para contribuir con el desarrollo económico y tecnológico del sector cafetalero.

## Abstract

The Peruvian coffee sector in recent years recorded decrease in production of coffee beans because of the crisis caused by the virus rust 2013, Which affected most of the coffee plantations and showed that many producers were not properly trained to deal with it. However, the coffee of Perú has been recognized as one of the most important traditional products that Perú exports, this is reflected in the increase in demand and that has become livelihoods of more than 223,000 families across the Perú. Therefore to know in depth the reality of Peruvian coffee, we visited the district important coffee Villarrica, where we collected opinions of producers and associations of coffee.

This thesis develops the Strategic Planning coffee in Perú. Represents a valuable tool that proposes strategies of defensive type, to spearhead efforts to reduce production costs, increase productivity and quality, applied to process improvement and people. To reach this result objectives that allow growth in the short and long term were raised, such as: increased crop yield coffee, increased exports, increased domestic consumption, improving coffee quality and increased sales of value-added product. Therefore it is necessary to improve the association of coffee growers and training, developing scientific research, investing in infrastructure, among other strategies. This is how our vision for 2026 is to position Perú as one of the best producers of quality coffee worldwide, achieving recognition for their excellent aroma and flavor, achieving high levels of performance of agricultural land to contribute with economic and technological development of the coffee sector.

## 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 .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
<b>Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes. ....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	10
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>13</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	13
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial Nacional.....	13
3.1.3 Principios Cardinales.....	22
3.1.4 Influencia del Análisis en el Café.....	23
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	24
3.2.1 Condiciones de los Factores.....	24
3.2.2 Condiciones de la Demanda.....	24
3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.....	26
3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo.....	27

3.2.5 Influencia del Análisis en el Café .....	29
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	29
3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P).....	29
3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	33
3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales, y Demográficas (S).....	34
3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	36
3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	37
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	39
3.5 El Café y sus Competidores.....	41
3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....	41
3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores.....	43
3.5.3 Amenaza de los Sustitutos.....	43
3.5.4 Amenaza de los Entrantes.....	44
3.5.5 Rivalidad de los Competidores.....	45
3.6 El Café y sus Referentes.....	46
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	47
3.8 Conclusiones.....	50
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>51</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	51
4.1.1 Administración y Gerencia (A).....	51
4.1.2 Marketing y Ventas (M).....	55
4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O).....	57
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F).....	60
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	65
4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	66

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	67
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	69
4.3 Conclusiones.....	72
<b>Capítulo V: Intereses del Café y Objetivos de Largo plazo.....</b>	<b>74</b>
5.1 Intereses del Café.....	74
5.2 Potencial del Café.....	74
5.3 Principios Cardinales del Café.....	75
5.4 Matriz de Intereses del Café (MIO) .....	76
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	76
5.6 Conclusiones .....	77
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>78</b>
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	78
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	81
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	83
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	86
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	88
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	89
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	90
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	93
6.9 Matriz de Ética (ME).....	93
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	96
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	97
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	97
6.13 Conclusiones .....	100

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>101</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	101
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	107
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	110
7.4 Estructura del Café.....	110
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	113
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	113
7.7 Gestión del Cambio.....	114
7.8 Conclusiones.....	114
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>116</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	116
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	116
8.1.2 Procesos.....	116
8.1.3 Clientes.....	117
8.1.4 Financiera.....	117
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	117
8.3 Conclusiones.....	119
<b>Capítulo IX: Competitividad del Café.....</b>	<b>120</b>
9.1 Análisis Competitivo del Café.....	120
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Café.....	121
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Café.....	121
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	123
9.5 Conclusiones.....	124
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>125</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	125

10.2 Conclusiones Finales.....	125
10.3 Recomendaciones Finales.....	128
10.4 Futuro del Café.....	133
<b>Referencias.....</b>	<b>134</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Exportación Mundial de Café (millones de US\$)</i> .....	5
Tabla 2. <i>Producción Mundial de Café por Países (miles TM)</i> .....	5
Tabla 3. <i>Ficha Comercial del Café</i> .....	8
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales(MIN)</i> .....	14
Tabla 5. <i>Países con Mayor Superficie</i> .....	17
Tabla 6. <i>Población, Superficie Total y Agropecuaria 2015</i> .....	19
Tabla 7. <i>Principales Mercados de Exportación del Café en Grano en el Mes de Enero, 2015</i> .....	26
Tabla 8. <i>Principales Empresas Exportadoras de Café</i> .....	27
Tabla 9. <i>Producto Bruto Interno 2010 – 2015 (Como % del PBI Nominal)</i> .....	33
Tabla 10: <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	42
Tabla 11. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	48
Tabla 12. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i> .....	49
Tabla 13. <i>Resumen de Exportaciones de Café Grano 2014-2015</i> .....	57
Tabla 14. <i>Costos de Producción para la Instalación de Una Hectárea de Café (Uso de Media Tecnología)</i> .....	62
Tabla 15. <i>Costo de Mantenimiento de Una Hectárea de Café al Primer Año (Uso de Media Tecnología)</i> .....	63
Tabla 16. <i>Costo de Mantenimiento de Una Hectárea de Café al Segundo Año (Uso de Media Tecnología)</i> .....	63
Tabla 17. <i>Costo de Mantenimiento de Una Hectárea de Café al Tercer Año (Uso de Media Tecnología)</i> .....	64
Tabla 18. <i>Costo de Mantenimiento de Una Hectárea de Café al Cuarto Año (Uso de Media Tecnología)</i> .....	64

Tabla 19. <i>Costo de Mantenimiento de Una Hectárea de Café al Quinto Año (Uso de Media Tecnología)</i> .....	65
Tabla 20. <i>Rendimiento del Cultivo de Café con el Uso de Alta Tecnología</i> .....	68
Tabla 21. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	72
Tabla 22. <i>Matriz de Intereses del Café (MIO)</i> .....	76
Tabla 23. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i> .....	80
Tabla 24. <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	81
Tabla 25. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	91
Tabla 26. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	92
Tabla 27. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	94
Tabla 28. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	95
Tabla 29. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	98
Tabla 30. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	99
Tabla 31. <i>Matriz de Políticas</i> .....	111
Tabla 32. <i>Tablero de Control Balanceado del Café en el Perú (Balanced Scorecard)</i> .....	118
Tabla 33. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	132

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Actual distribución de las zonas cafetaleras del Perú.....	2
<i>Figura 2.</i> Rendimiento de países productores de café.....	3
<i>Figura 3.</i> Comportamiento de los precios indicativos mensuales de café de la Organización Internacional del Café (OIC).....	4
<i>Figura 4.</i> Perú: Pirámide de la población estimada por grupos de edad, 2015.....	16
<i>Figura 5.</i> Estructuración funcional y territorial de la cadena del café, 2012.....	28
<i>Figura 6.</i> Porcentaje del gasto de inversión en investigación y desarrollo respecto al PBI, 2012.....	37
<i>Figura 7.</i> Concentración de clústeres en el Perú, 2013.....	52
<i>Figura 8.</i> Gráfica de la matriz MPEYEA.....	82
<i>Figura 9.</i> Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	84
<i>Figura 10.</i> Matriz Interna Externa (MIE).....	86
<i>Figura 11.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	88
<i>Figura 12.</i> Estructura organizacional del café en el Perú.....	112
<i>Figura 13.</i> Clúster del café.....	122

## 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 sucesivas 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 que se encuentra en la Figura 0.

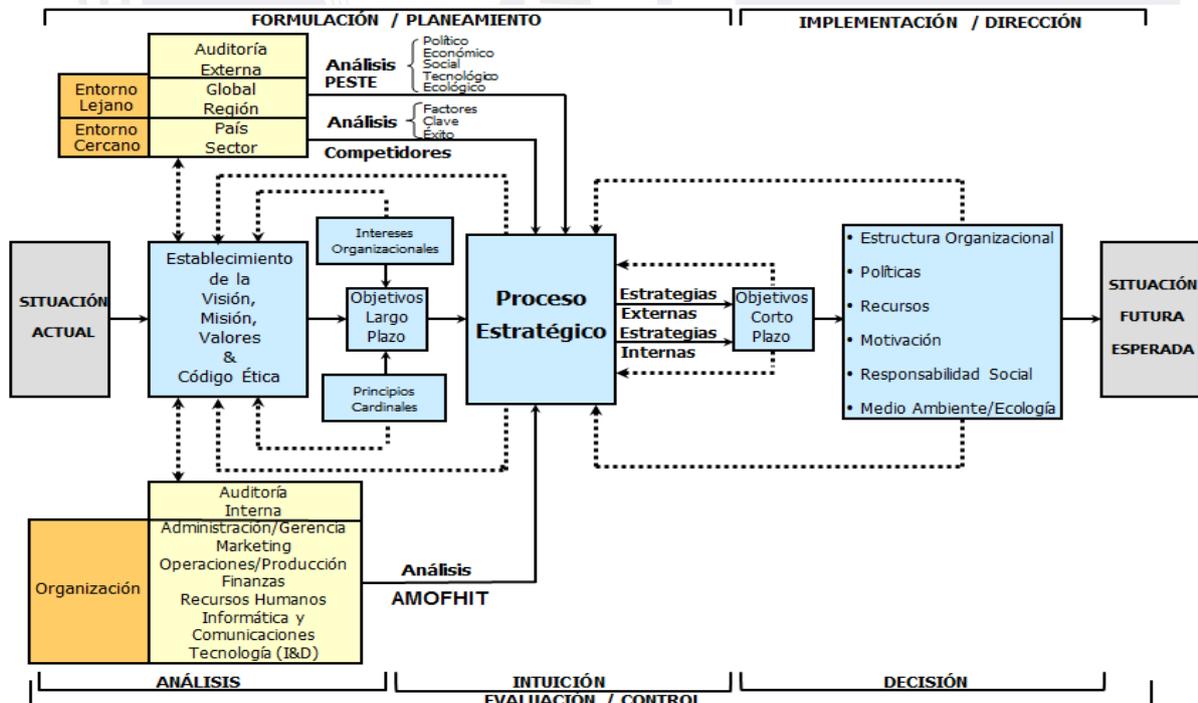


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson.

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 atractivo 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. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2014, p. 441). 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 este capítulo se describe, a manera de introducción, la situación actual del café en el Perú y porqué es necesario que se desarrolle su plan estratégico.

### 1.1 Situación General

En el mundo se beben alrededor de dos mil millones de tazas de café al año, convirtiendo al café en el segundo producto más comercializado después del petróleo. Países como Brasil, Vietnam y Colombia lideran la lista de productores y exportadores mundiales de café, y en estos países el café se ha convertido en un producto importante a nivel económico y social. El Perú, también es un país que destaca como productor de café, el cual en el 2015 constituyó aproximadamente el 13% del total de las exportaciones agropecuarias peruanas (Agrodataperu, 2016a).

El café peruano es el principal producto agrícola tradicional de exportación, favorecido por la diversidad de pisos altitudinales y climas cálidos del país, lo cual hace posible la producción de este cultivo en diferentes zonas geográficas del Perú. Como se puede apreciar en la Figura 1 existen en el Perú siete zonas principales productoras de café: (a) San Martín (26.1%), (b) Cajamarca (21.5%), (c) Amazonas (16.4%), (d) Junín (15.1%), (e) Cusco (10.8%), (f) Pasco (2.6%) y (g) Puno (2.3%) (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2015). Por ello, si bien en el año 2015 la uva ocupó el primer lugar (Valor FOB: US\$ 700,153 millones, Peso Neto: 312,657 TM) como producto agrícola de exportación, el café se posicionó en el segundo puesto (Valor FOB: US\$ 588,433 millones, Peso Neto: 177,638 TM) (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015).

En el año 2011, el Perú alcanzó su mayor producción de café con 332 mil toneladas, para luego ser afectada por el hongo de la roya amarilla originando una caída en la producción, disminuyendo a 256 y 209 mil toneladas para los años 2013 y 2014 respectivamente, no siendo posible alcanzar hasta el momento la máxima producción



*Figura 1.* Actual distribución de las zonas cafetaleras del Perú.  
 Fuente: Actual Distribución de las Zonas Cafetaleras del Perú, por Cámara Peruana del Café y Cacao (CPC), 2016. Recuperado de <http://www.camcafeperu.com.pe/index.php/estadisticas>

obtenida (MINAGRI, 2015). Es importante notar que de las 370,000 Ha. plantadas a nivel nacional, el 60% son plantaciones antiguas mayores de 15 años (Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA, 2016]) que demuestra la pobre cultura de renovación de sembríos. Adicionalmente al problema de la roya amarilla, se suman otros problemas de tipo interno como la falta de tecnificación en los procesos, el bajo consumo interno del café, la mano de obra poco calificada, uso de semillas no certificadas, terrenos sin el abonamiento necesario, ningún plan adecuado de control de plagas y enfermedades, falta de aplicación de buenas prácticas de conservación del suelo y de manejo de sombra permanente, no se realiza la cosecha selectiva, el proceso de secado no es controlado y por último no se cuentan con

almacenes adecuados y disponibles , la suma de estos factores ha ocasionado que el rendimiento de producción llegue a un ratio promedio de 0.6 TM/Ha, cifra muy alejada de la obtenida por sus competidores mundiales como se observa en la Figura 2.



*Figura 2.* Rendimiento de países productores de café.  
 Tomado de “Inteligencia Económica para el Éxito en los Negocios”, por la Revista Maximixe, 2015. p.35.

Otros de los problemas que enfrenta el sector cafetalero es la volatilidad del precio del café a nivel mundial, como se observa en la Figura 3 dichas fluctuaciones son constantes. Se aprecia que el precio promedio del café arábigo, disminuyó a casi la mitad del año 2011 al 2013; es decir, mientras en el año 2011 el precio promedio del café arábigo costaba US\$ 5,976 /TM, en el año 2013 había disminuido a US\$ 3,076/TM, para luego aumentar, en el año 2014, en un 43.8% (respecto al año anterior), alcanzando el precio de US\$ 4,424/TM (MINAGRI, 2015). La volatilidad del precio en los mercados del café generó mucha especulación, debido al impacto que tiene en los costos de producción ya que afecta directamente los márgenes de ganancia y a las utilidades del negocio. Además la volatilidad se presenta por una inestabilidad de los precios debido una mayor magnitud de la tasa de cambio frente a expectativas de alta producción en Brasil, teniendo factores internos y externos que influyen en la producción anual, tales como el cambio climático, nivel de existencias, restricciones de comercio, especulación en mercados financieros, entre otros.

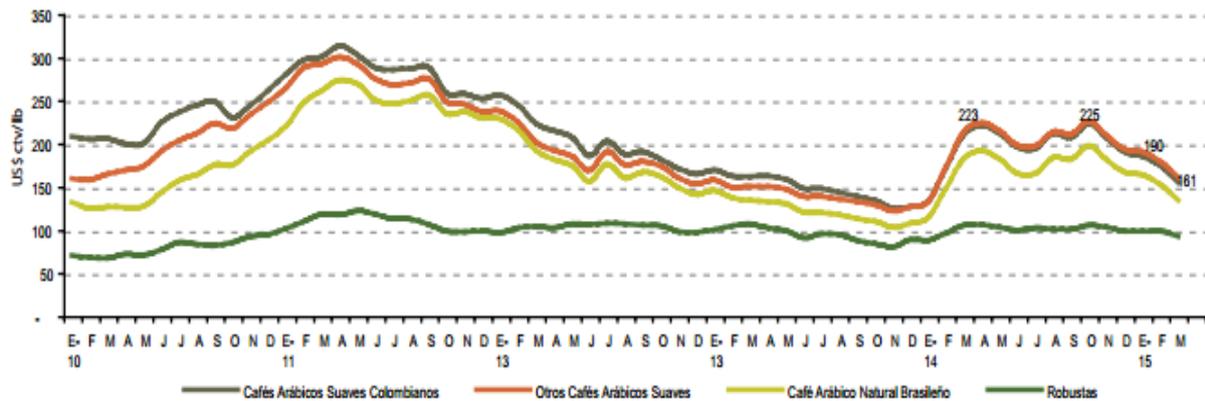


Figura 3. Comportamiento de los precios indicativos mensuales de café de la Organización Internacional del Café (OIC).

Tomado de Síntesis Agroeconómica del Café, Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015. Recuperado de [http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/CAFE\\_JUNIO2015.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/CAFE_JUNIO2015.pdf)

En cuanto a las exportaciones de café a nivel mundial, como se aprecia en la Tabla 1, los cinco principales exportadores de café son: (a) Brasil con US\$ 6,053 millones, (b) Vietnam con US\$ 3,161 millones, (c) Colombia con US\$ 2,517 millones, (d) Alemania con US\$ 2,447 millones y (e) Suiza con US\$ 2,212 millones, “observándose en los últimos cinco años (2010-2014) que el crecimiento promedio de las exportaciones mundiales fue de 9.2%” (Maximixe, 2015). Países como Alemania, Suiza o Italia aparecen como unos de los principales países exportadores de café, sin ser productores de este grano, se dedican básicamente a la compra, procesamiento y venta del producto.

Como se aprecia en la Tabla 2, en el año 2014 los países con mayor producción de café a nivel mundial son Brasil con 2’721,000 TM, Vietnam con 1’650,000 TM y Colombia con 750,000 TM, lo que represente el 32%, 19.4% y 8.8% respectivamente de la producción mundial. Estos tres países producen el 60.2% de la producción de café a nivel mundial, mientras que Perú solo produce el 2%, con una producción de 173,000 TM, encontrándose en el puesto número 11 del ranking de países productores de café a nivel mundial (Maximixe, 2015).

Tabla 1

*Exportación Mundial de Café (millones de US\$)*

Países				Var. %	Part. %	Crec. %
	2012	2013	2014	14/13	2014	
Brasil	5,740	4,598	6,053	31.6	19.1	3.9
Vietnam	3,545	2,551	3,161	23.9	10.0	14.3
Colombia	1,956	1,922	2,517	30.9	8.0	7.1
Alemania	2,567	2,337	2,447	4.7	7.7	5.3
Suiza	1,804	2,195	2,212	0.8	7.0	15.8
Italia	1,319	1,411	1,504	6.6	4.8	12.0
Indonesia	1,249	1,174	1,039	-11.4	3.3	6.3
Bélgica	1,206	898	996	10.9	3.1	0.1
EEUU	1,071	944	959	1.6	3.0	7.4
Francia	411	754	803	6.5	2.5	26.1
Otros	11,873	9,745	9,925	1.8	31.4	5.2
Total	32,744	28,531	31,615	10.8	100	7.0

*Nota.* Tomado de “Inteligencia Económica para el Éxito en los Negocios”, por la Revista Maximixe, 2015. p.37

Tabla 2

*Producción Mundial de Café por Países (miles TM)*

Países				Var. %	Part. %
	2012	2013	2014	14/13	2014
Brasil	3,050	2,949	2,721	-7.7	32.0
Vietnam	1,500	1,650	1,650	0	19.4
Colombia	596	727	750	3.2	8.8
Indonesia	783	700	561	-19.9	6.6
Etiopía	374	392	398	1.5	4.7
India	299	305	331	8.5	3.9
Honduras	272	274	324	18.2	3.8
México	260	235	234	-0.4	2.8
Uganda	233	216	228	5.6	2.7
Guatemala	225	190	210	10.5	2.5
Perú	267	260	173	-33.5	2.0
Otros	999	910	925	1.6	10.9
Total	8,858	8,808	8,505	-12.4	100

*Nota.* Tomado de “Inteligencia Económica para el Éxito en los Negocios”, por la Revista Maximixe, 2015. p.35.

El Perú por intermedio de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior (OCEX) lleva a

cabo acciones para incursionar en mercados con potencial de Europa y Asia que valoran la alta calidad del grano, su aroma y buen sabor. De esta manera, el Perú apunta a posicionarse como un productor de café de excelente calidad que genere una mayor rentabilidad, siendo los cafés especiales los que manejan precios superiores y permiten ampliar los márgenes de ganancia. En lo referente al café orgánico y convencional Alemania es el mayor consumidor en Europa siendo al mismo tiempo el mayor importador de café orgánico europeo. En ese sentido aunque el mercado orgánico es alrededor del 2% del total del mercado de café, este puede ser un interesante nicho para los países exportadores de café como es el caso del Perú (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] ,2015a).

“El Perú es hoy en día, un referente a nivel mundial de cafés especiales, siendo el segundo productor y exportador de café orgánico a nivel mundial, además de ser el principal abastecedor de EE.UU. de café especial bajo el sello de *Fair Trade* (Comercio Justo), abarcando el 25% de este nicho de mercado” (Gestión, 2015a). Sin embargo respecto al papel del *Fair Trade* se puede decir que mejora el bienestar de los pequeños productores de café y sus familias, sobre todo debido a un mejor acceso al crédito así como a fondos externos, además se produce una mejora en la gestión de la producción debido a la mayor satisfacción obtenida por los agricultores respecto a los precios de su cosecha. Sin embargo, otros estudios cuantitativos revelan que muchos agricultores que ingresaron al mercado de café orgánico se mantuvieron en la pobreza entre otras causas debido a que el beneficio neto de los agricultores de café convencional *Fair Trade* se ve afectada en parte por el aumento de los costos de contratación laboral y porque el rendimiento de los agricultores orgánicos *Fair Trade* son ligeramente superior al de los convencionales, lo cual puede indicar que no se da una diferencia real de precios entre *Fair Trade* y no *Fair Trade* (Ruben & Fort,2011).

En el 2015 el Perú se convirtió en el 2015 en el décimo productor y noveno exportador mundial de café (El Peruano, 2016). Además “el café peruano goza de un

reconocimiento internacional que se ve reflejado en los premios internacionales que ha recibido en varias instancias por distintos organismos” que reconocen la calidad superior del café peruano (Maximixe, 2015). Así, el principal concurso que ha ganado el café peruano es el concurso Rainforest Alliance Cupping for Quality del año 2013 ocupando el segundo lugar con el café Tunki, el quinto lugar con el café Quechua y el noveno lugar con el café Sol & Café (El Comercio, 2013a). El café “se constituye en el principal cultivo nacional por extensión, una importante fuente generadora de empleo e ingresos y un gran demandante de insumos, bienes y servicios. Se estima que alrededor de 2 millones de peruanos participan parcial o totalmente en la cadena productiva del café” (Maximixe, 2015). Y “ tiene gran importancia económica y social, ya que sirve de sustento a 223 mil familias de pequeños productores, distribuidas en 338 distritos rurales, 68 provincias y 17 regiones, generando más de 54 millones de jornales directos y 5 millones de jornales indirectos en la cadena productiva” (Gestión, 2015a).

El tipo de café que se cultiva en el Perú es el llamado *arábico* (Sierra Exportadora, 2016), cuya planta originaria del cafeto pertenece al género *Coffea* que es miembro de la familia de las rubiáceas como se aprecia en la Tabla 3. Donde el café (*Coffea*) es el género más importante de la familia de las Rubiáceas, que incluye más de 500 géneros y más de 6,000 especies y sólo dos de ellas tienen una importancia económica real: *Coffea arabica*, denominada arábica en que cuenta con el 60% al 70% de la producción mundial y el *Coffea canephora* (o *Coffea robusta*), que cuenta con el 30% al 40% de la producción mundial (La Guía del Café ,2016a).

Los principales mercados a nivel internacional del café peruano fueron los países de: (a) Estados Unidos de América (EEUU), (b) Alemania y (c) Bélgica representando el 64% del total de exportaciones realizadas a través de empresas exportadoras como: (a) Perales Huancaruna S.A.C, (b) Comercio & Cía S.A y (c) Procesadora del Sur S.A. El Perú exporta

Tabla 3

*Ficha Comercial del Café*

Nombre Comercial	Descripción del producto	Origen	Presentaciones	Composición/Propiedades
<i>Coffea arabica</i> L., Coffee, Café	Es una semilla que nace del fruto de la planta del café	Oriente de África	Grano verde Tostado Tostado molido Descafeinado	Ácidos Aminoácidos Aceites volátiles Fitosteroles Terpenos Hidratos de carbono Fibra Grasa Taninos Minerales: Calcio, hierro, fósforo Vitaminas

*Nota.* Adaptado de Ficha Comercial del Café, por la Sierra Exportadora, 2016. Recuperado de [http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/cafe/#mercados\\_kilogramos](http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/cafe/#mercados_kilogramos)

casi en su totalidad grano crudo de café, sin ningún proceso que le brinde valor añadido, siendo las exportaciones de café sin tostar y sin descafeinar un 99.8% aproximadamente en los últimos años (Maximixe, 2015). Finalmente, no existe un plan nacional que fomente el consumo y comercio del café, siendo necesario desarrollar y preservar en forma sostenida la imagen del café peruano utilizando los diferentes medios de comunicación en el mercado nacional e internacional.

## 1.2 Conclusiones

El Perú debe aprovechar el aumento en la demanda de consumo de café para la búsqueda de nuevos mercados y mejores negocios que aumenten la tasa de rentabilidad.

Es importante utilizar las ferias y concursos nacionales e internacionales para incentivar el consumo de café peruano en el mercado interno y externo.

Es necesario que a futuro el sector cafetalero se convierta en un negocio sostenible donde la labor del Estado sea importante mas no vital ya que el sector privado debe ser el motor que impulse la competencia.

Es necesaria la búsqueda de la mejora continua y la estandarización de los procesos, por lo cual deben realizarse acciones concretas que contribuyan a su desarrollo directo.

La volatilidad del precio del café incentiva la especulación, por ello se deben establecer políticas preventivas para minimizar los efectos negativos en virtud de causas externas e internas.

El liderazgo y la asociación en el sector cafetalero permitirá mejorar las sinergias y por ende las capacidades de todos los integrantes.

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

### 2.1 Antecedentes

Aprovechar de manera estratégica el potencial del Perú como productor de café de alta calidad para incrementar los ingresos y hacer frente a la competencia mundial por parte de países cuya fortaleza aparte de la calidad es la cantidad de producción anual de café, lo cual les otorga una buena capacidad de negociación respecto al precio al cual venden en el mercado internacional. En consecuencia debemos plantear una formulación estratégica que posibilite el alcance de los objetivos a largo plazo, basando las estrategias en: Visión, Misión, Valores y Códigos de Ética.

### 2.2 Visión

Al año 2026, el Perú se posicionará como uno de los mejores productores de café de calidad a nivel mundial, logrando ser reconocidos por su excelente aroma y sabor tanto en café convencional y café orgánico alcanzando altos niveles de rendimiento de los terrenos de cultivo para contribuir con el desarrollo económico y tecnológico del sector cafetalero.

### 2.3 Misión

Producir café de calidad mediante el uso de alta tecnología que satisfaga las necesidades del consumidor interno y externo, a través de reformas que incrementen el rendimiento para ser competitivos a nivel mundial y contribuir con el desarrollo sostenible del café en beneficio del agricultor, productor, exportador y en consecuencia del país.

### 2.4 Valores

Los valores representan las creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad, son los siguientes:

1. Compromiso Social: con todos los actores de la cadena del café.
2. Desarrollo humano: cuando los cafeteros comparten conocimientos y experiencias, mejoran su condición de vida.

3. Orgullo e Identidad: de la marca País.
4. Innovación: buscar el mejoramiento continuo del producto mediante la aplicación de nuevas tecnologías, conocimientos, y desarrollos.
5. Cooperación: cafeteros unidos en cooperativas o asociaciones en la búsqueda de nuevos mercados.
6. Sostenibilidad: Que se asegure la continuidad del negocio a largo plazo.
7. Ética y transparencia: Mantener un negocio bajo los marcos legales y éticos.
8. Confiabilidad: Otorgar un producto cuya calidad no defraude al cliente.

## 2.5 Código de Ética

Dirigir y administrar debe estar apoyado en un rol ético, por tanto para apoyar a esta misión existen instrumentos como el código de ética, el cual busca consolidar la cultura ética (Cleghorn, 2005). El código de ética comprende lo siguiente:

1. Mantener una conducta honesta en la gestión y administración del Café, alejada de los conflictos de intereses personales o grupales y que los esfuerzos estén dirigidos para la correcta distribución de los beneficios entre todos los participantes de la cadena.
2. El cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por el cliente así como condiciones de comercio justo para los agricultores y jornaleros.
3. Defender la biodiversidad, manteniendo un respeto por la naturaleza.
4. Cumplimiento de la seguridad alimentaria peruana, con el fin de preservar la inocuidad del café y sus derivados.
5. Compromiso solidario con las comunidades y desarrollo del país.
6. Desarrollar transparencia en la gestión.
7. Ofrecer productos y servicios de calidad.

## 2.6 Conclusiones

En el Perú es necesario un planeamiento estratégico para el café que permita construir los cimientos del sector, donde los diferentes actores de la cadena de valor uniformicen valores y se implemente un código de ética que guíe el accionar en los años venideros, tomando como base la confianza mutua, honestidad y el compromiso por un beneficio común.

El esfuerzo realizado por instituciones del gobierno y por el sector privado no alcanza a todos los participantes del sector y los recursos asignados no son suficientes para planificar el desarrollo sostenido. Por esta razón se hace indispensable tomar acciones desde el interior, planificando el futuro para lograr la sostenibilidad y el desarrollo en conjunto. Ante esta realidad se propone una visión para el año 2026, la cual plantea convertir al Perú en uno de los mejores productores de café de calidad a nivel mundial, lo cual requiere que el agricultor mejore en rendimiento y tecnología.

El agricultor debe entender que el cultivo de café es una actividad que se sostiene a largo plazo y no un cultivo de subsistencia, por lo cual es necesaria su participación activa en capacitaciones y que asuma un compromiso con la preservación del medio ambiente.

### Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es comprender como influye el contexto global en el desarrollo del Perú y especialmente en su desempeño como productor de café.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartmann (1957/1983), “las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales” (D’Alessio, 2014, p. 89)

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

Según Hartmann (1957/1983), “los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o para usarlo como protección frente a los demás Estados” (D’Alessio, 2014, p. 89). Esto ayuda a entender cómo se lleva a cabo la interacción entre los países y con ello orienta la conducción de la política exterior. En el Perú los intereses nacionales no tienen continuidad en cada período de gobierno, cambian en función a las prioridades del gobierno de turno cortando así los procesos. A continuación en la Tabla 4 se muestra cuáles son los intereses nacionales del Perú respecto a los principales países con quienes se relaciona en función a su nivel de intensidad y al tipo de relación establecida.

##### 3.1.2 Potencial Nacional

“El potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales” (D’Alessio, 2014,p.90). Así mismo, hace referencia a “siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (demográfico), (b) el tamaño y forma del territorio (geográfico), (c) material estratégico (económico), (d) desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (histórico/psicológico/sociológico), (f) la forma de gobierno (organizacional /administrativo),y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee(militar)” (D’Alessio, 2014,p.90).

Tabla 4

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Defender la soberanía e integridad del territorio nacional.	Chile(-) Ecuador(-)			
Profundizar nuestras relaciones de política exterior como instrumento de desarrollo sostenible.		EEUU(+) Canadá (+) Japón (+)		
Fortalecer la imagen del Perú mediante la defensa del patrimonio y la promoción en el exterior de nuestra cultura.	Chile(-)			
Lucha contra el terrorismo.	EEUU(+) Colombia(+)			
Lucha contra el narcotráfico.	Colombia(+)			
Autosuficiencia energética.		Brasil(-)		
Cultivo del café.		Brasil(-) Colombia(-) México(-)		

*Nota.* Adaptado de Objetivos Estratégicos, por el Ministerio de relaciones exteriores del Perú (RREE), 2016. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/Objetivos\\_Estrategicos.aspx](http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx)

**Estructura poblacional.** Al 30 de junio de 2015 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a) en el Perú somos 31'151,643 personas, y hacia el 2021 superaremos los 33 millones de personas. Si bien la población creció a una menor velocidad que en las décadas precedentes, esta continúa incrementándose en términos absolutos, particularmente en los departamentos conocidos como receptores de la población migrante. El departamento de Lima cuenta con 9'834, 631 habitantes, es el departamento con mayor número de habitantes del Perú debido a las altas tasas de migración producto del centralismo en la política de gobierno y a la falta de oportunidades que cubran las expectativas de la población en la mayoría de los departamentos. Tiene una excelente ubicación geográfica, extraordinaria producción agrícola y pecuaria, la segunda cuenca

lechera a nivel nacional y la primera generadora de energía eléctrica. El segundo lugar en densidad poblacional lo ocupa el departamento de La Libertad con 1'859,640 habitantes con una tasa de crecimiento respecto al 2014 de 1.44%. El tercer lugar es ocupado por el departamento de Piura con 1'844,129 habitantes y tiene una tasa de crecimiento de 1.42 % respecto al año 2014 (INEI, 2015a). Lo contrario ocurre con el departamento de Madre de Dios, que se encuentra ubicado en el último lugar respecto al número de habitantes con 137,316 personas y tasa de crecimiento de 2.99%. Se caracteriza por su biodiversidad y por su interesante potencial para la realización de eonegocios en el país. Por ello que el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) lleva a cabo obras de electrificación rural para proporcionarles un servicio de energía eléctrica de buena calidad a sus habitantes y ser un impulso a la actividad industrial (MINEM, 2014). Finalmente, hay que resaltar que el departamento con una tasa de crecimiento negativa es Pasco con un -0.47 % respecto al año 2014. Respecto a la información de la población por parte del INEI se manejan dos variables demográficas fundamentales: La población urbana y la población rural. La primera se refiere a la población que vive en centros poblados urbanos que tienen como mínimo 100 viviendas agrupadas de manera contigua formando manzanas y calles. Cabe destacar que se consideran como centro poblado urbano a todas las capitales distritales. La segunda, hace referencia a la población rural, que habita en zonas que a pesar de tener más de 100 viviendas se encuentran dispersas o diseminadas. Por otro lado, la pirámide de la población estimada para el 2015, por grupos de edad, muestra una población joven con una base amplia que corresponde al incremento del índice de natalidad (INEI, 2015b) tal cual se aprecia en la Figura 4.

**Tamaño y forma del territorio.** En cuanto al aspecto geográfico, somos el decimonoveno país más extenso del mundo con una superficie de 1'285,216 Km<sup>2</sup>, siendo Rusia el país más extenso del mundo con 17'075,000 Km<sup>2</sup> tal como se muestra en la Tabla 5. El Perú es el tercer país con mayor extensión en toda América del Sur, después de Brasil y

Argentina. Por otro lado, el Perú se encuentra en la zona tropical de Sudamérica comprendida entre la línea ecuatorial y el Trópico de Capricornio, limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico, correspondiéndonos las 200 millas marinas. El Perú posee multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga diversidad de recursos naturales. Según el INEI (2015a), en el Perú los cinco departamentos con mayor extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco. Estos departamentos antes mencionados abarcan el 55% de la superficie total del país. Los tres primeros se ubican en la Selva, sin embargo por ser esta región inhóspita, hay una escasa concentración poblacional, a diferencia de los departamentos de la costa que tienen mayor densidad. Finalmente, en la actualidad, el Perú está representado por 24 departamentos y una provincia constitucional que son: (a) Amazonas, (b) Ancash, (c) Apurímac, (d) Arequipa, (e) Ayacucho, (f) Cajamarca, (g) Cusco, (h) Huancavelica, (i) Huánuco, (j) Ica, (k) Junín, (l) La Libertad, (m) Lambayeque, (n) Lima, (o) Loreto, (p) Madre de Dios, (q) Moquegua, (r) Pasco, (s) Piura, (t) Puno, (u) San Martín, (v) Tacna, (w) Tumbes, (x) Ucayali, y (y) el Callao.

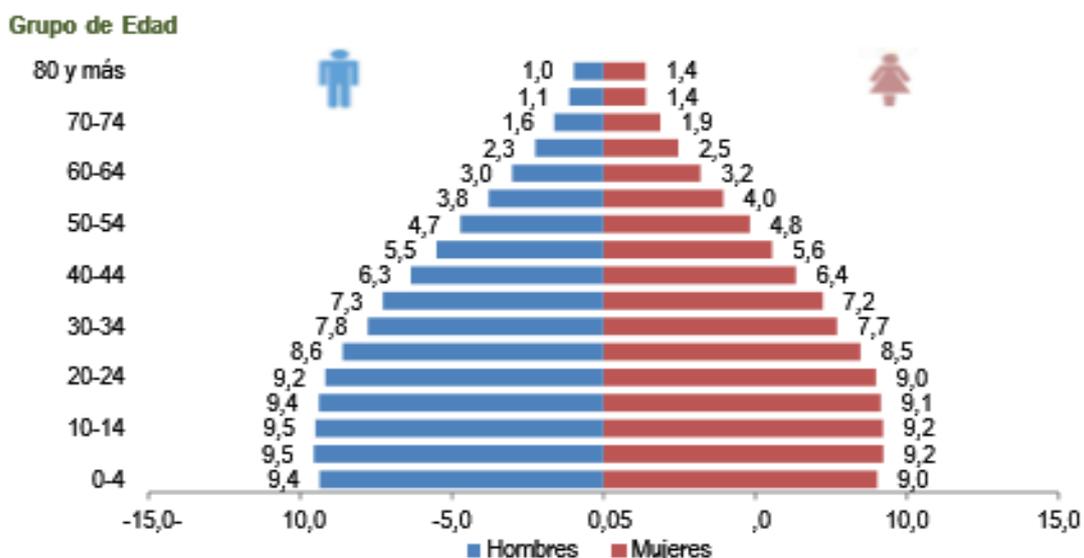


Figura 4. Perú: Pirámide de la población estimada por grupos de edad, 2015  
 Tomado de “Perú. Síntesis Estadística 2015”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

Según el Censo Agropecuario del 2012, del total de la superficie del territorio peruano, el 30,1% (387,424 Km<sup>2</sup> o 38'742,465 Has) está dedicado a la actividad agropecuaria que en comparación con el Censo de 1994, se ha incrementado en 33,607 Km<sup>2</sup>, es decir, la superficie agropecuaria se amplió en 9,5%, en los últimos 18 años. Según la Tabla 6, los departamentos con mayor superficie agropecuaria son: (a) Puno (11,5%), (b) Loreto (8,4%), (c) Cusco (6,9%), (d) Junín (6,3%) y (e) Ucayali (6,0%), los cuales concentran el 39% de la superficie (151,269 Km<sup>2</sup>) (INEI, 2015a).

Tabla 5

*Países con Mayor Superficie*

Países	Superficie (miles de Km <sup>2</sup> )
Federación de Rusia	17,075
Canadá	9,971
Estados Unidos de América	9,629
China	9,598
Brasil	8,514
Australia	7,741
India	3,288
Argentina	2,780
Kazajstan	2,717
Argelia	2,382
República Democrática Del Congo	2,345
Arabia Saudita	2,150
México	1,958
Indonesia	1,905
Sudán	1,861
Jamahiriya Árabe Libia	1,760
República Islámica de Irán	1,648
Mongolia	1,566
Perú	1,285

*Nota.* Tomado de Día Mundial de la Población, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a  
 Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

**Material estratégico.** En el segundo trimestre del año 2015, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) tomando como referencia los precios

constantes de 2007, registró un crecimiento de 3,0% comparado a un periodo similar del año anterior, lo cual se sustentó básicamente en el consumo de las familias. En efecto el consumo de las familias representa el 63% del PBI, en tanto, el consumo del gobierno subió en 6,3%. La inversión por su parte, se redujo en 1,2%, debido a la contracción en la inversión bruta fija (8,8%).

Las exportaciones disminuyeron en 3,2%, debido principalmente a la menor demanda externa de cobre refinado por parte de China, Italia y Brasil; de prendas de vestir textiles adquiridas por Estados Unidos, Brasil, Alemania y Chile; así como, por las menores ventas de gasolina a Estados Unidos y Brasil. Mientras que las importaciones se redujeron en 4,8%, por menores compras de petróleo crudo a Ecuador; maquinaria para la industria a Estados Unidos, China y Brasil; y de automóviles a Corea del Sur, EEUU y Japón.

En un análisis sectorial, el crecimiento del Producto Bruto Interno de 3,0% en el segundo trimestre del año, fue el resultado de la buena evolución de las actividades extractivas (6,4%) donde la actividad pesca tuvo el mayor crecimiento (36,6%), seguido de la minería y la agricultura con 7,0% y 2,9% respectivamente. Las actividades de servicios aumentaron en 4,8%, destacando: (a) los servicios financieros (9,7%), (b) las telecomunicaciones y otros servicios de información (6,3%), (c) electricidad, gas y agua (5,4%) y (d) los servicios prestados a empresas (5,2%). Sin embargo, las actividades que implican transformación decrecieron en 2,8% debido a la contracción en las actividades de construcción (8,7%) y de manufactura (0,2%). En resumen, en el primer semestre del año 2015 el PBI llegó a incrementarse en 2,4%, en tanto que, en los últimos cuatro trimestres acumuló un incremento de 1,9% (INEI, 2015c).

**Desarrollo tecnológico.** El Ministerio de la Producción (PRODUCE) impulsa la innovación y desarrollo en los negocios mediante el programa “Innovate Perú”, que agrupa diversos fondos para la innovación productiva tales como el Fondo para la Innovación,

Ciencia y Tecnología (FINCyT) (Gestión, 2015b).

Tabla 6

*Población, Superficie Total y Agropecuaria 2015*

Departamento	Población	Superficie Total		Superf. Agrop.		Superf. Agrop/ Superf. Territ (Km <sup>2</sup> )
	<u>2015</u>	<u>(Km<sup>2</sup>)</u>		<u>(Km<sup>2</sup>)</u>		
		Total	%	Total	%	
Total	31'151,643	1'285,215	100	387,424	100	30.1
Puno	1'415,608	71,999	5.6	44,644	11.5	62.0
Loreto	1'039,372	368,799	28.7	32,502	8.4	8.8
Cusco	1'316,729	71,966	5.6	26,655	6.9	37.0
Junín	1'350,783	44,328	3.4	24,237	6.3	54.7
Ucayali	495,511	102,399	8.0	23,219	6.0	22.7
Ayacucho	688,657	43,814	3.4	22,469	5.8	51.3
Lima	9'834,631	34,828	2.7	20,024	5.2	57.5
Arequipa	1'287,205	63,345	4.9	19,652	5.1	31.0
Piura	1'844,129	35,657	2.8	18,958	4.9	53.2
Amazonas	422,629	39,249	3.1	17,662	4.6	45.0
Apurímac	458,83	20,895	1.6	15,737	4.1	75.3
Huancavelica	494,963	22,131	1.7	14,852	3.8	67.1
Huánuco	860,548	37,021	2.9	14,793	3.8	40.0
Cajamarca	1'529,755	33,304	2.6	14,092	3.6	42.3
San Martín	840,79	51,305	4.0	13,230	3.4	25.8
Áncash	1'148,634	35,889	2.8	13,019	3.4	36.3
La Libertad	1'859,640	25,499	2.0	10,572	2.7	41.5
Pasco	304,158	25,025	1.9	10,027	2.6	40.1
Lambayeque	1'260,650	14,479	1.1	6,910	1.8	47.7
Madre de Dios	137,316	85,300	6.6	6,613	1.7	7.8
Tacna	341,838	16,075	1.3	6,258	1.6	38.9
Ica	787,17	21,327	1.7	5,995	1.5	28.1
Moquegua	180,477	15,733	1.2	5,045	1.3	32.1
Tumbes	237,685	4,669	0.4	228	0.1	4.9
Prov. Const. Callao	1'013,935	145	0.0	8	0.0	5.5

*Nota.* Tomado de Día Mundial de la Población, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a .Recuperado de [http:// www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

La Comisión Permanente del Congreso aprobó en el 2015 la Ley N° 30309 que promueve la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación tecnológica en

el marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP) (El Peruano, 2015), esto a raíz de que en el Perú se invierte solo el 0.12% del PBI en innovación, valor muy bajo, especialmente si lo comparamos con los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), que invierten en promedio 2.4% de su PBI, o si lo comparamos con los vecinos de América Latina, que invierten en promedio 1.75% de su PBI.

Esta ley permitirá a las empresas de cualquier tamaño y rubro deducir impuestos de cualquier inversión que realicen, siempre que estas inversiones sean presentadas a la Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), institución que se encargará de su evaluación y aprobación. Además se estima que “la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico en el Perú puede elevarse en US\$ 500 millones con miras al año 2016, en mérito a la Ley de Innovación, que establece un incentivo de 175% en los gastos de las empresas que decidan innovar” (Gestión, 2015b).

***Experiencia pasada.*** Mencionaremos que el legado patrimonial que ha dejado la historia por todo el territorio peruano es valioso y abundante, como lo menciona el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2008) señalando lo siguiente:

El Perú es uno de los países con más patrimonio histórico-cultural del mundo, hecho que está constatado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) a través de las declaraciones de patrimonio de la humanidad a diversos destinos del Perú. A lo largo del Perú, encontramos ciudades, monumentos, paisajes culturales de envidiable valor histórico-cultural y áreas naturales protegidas. Por ello, Perú es reconocido como destino turístico del mundo por: (a) ser considerado uno de los siete focos originarios de cultura en el mundo, (b) existir más de setenta sitios arqueológicos considerados de uso turístico, (c) ser uno de los doce países mega diversos, (d) contar con lugares aptos para la práctica de deportes de montaña, así como con playas para la práctica de surf, y (e) contar con

once lugares inscritos en la lista de patrimonio de la humanidad UNESCO que son el Parque nacional Río Abiseo, Parque nacional Huascarán, Sitio arqueológico de Chavín, Zona arqueológica de Chan Chan, Centro histórico de Lima, Santuario histórico de Machu Picchu, Ciudad del Cusco, Líneas y geoglifos de Nasca y de Pampas de Jumana, Parque Nacional del Manu, Centro Histórico de Arequipa y la isla de Taquile en el lago Titicaca (MINCETUR, 2008).

**Forma de gobierno.** El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana donde el Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado, organizado según el principio de la separación de los poderes, en el cual se aplica el sistema presidencial, que es una forma de gobierno representativa, donde los poderes del Estado están separados en ejecutivo, legislativo y judicial, siendo cada uno de ellos autónomo e independiente. En el régimen presidencial, tanto el poder ejecutivo como el legislativo son elegidos por sufragio popular, estando el poder ejecutivo constituido por el presidente, quien desarrolla las funciones de jefe de Estado y dirige la política gubernamental, y dos vice-presidentes, mientras que el poder legislativo está compuesto de un parlamento unicameral con 120 miembros (Portal del Estado peruano, 2016).

**Las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento militar.** En América del Sur el gasto militar se viene elevando, llegando casi a los US\$ 50 mil millones de dólares, hecho que viene presentándose como una tendencia para todos los países de la región (Infodefensa, 2015). En esa línea el monto que ha destinado el Perú a ese rubro se ha elevado en los últimos años. El Proyecto de Ley del Presupuesto Público 2016 contempla que el Ministerio de Defensa recibirá un equivalente a más de US\$2.330 millones (El comercio, 2016a). El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) realizó la potenciación de los sistemas y renovó la artillería del Ejército en el 2015 con la adquisición de 27 lanzadores

múltiples 90B, hecho que fue considerado relevante en el proceso de modernización del Ejército (La Razón, 2015).

### 3.1.3 Principios Cardinales.

Según Hartmann (1957/1983), “los principios cardinales, son la base de la “política exterior”, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Los cuatro principios son: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos” (D’Alessio, 2014, p.90).

***Las influencias de terceras partes.*** Los Tratados de Libre Comercio (TLC) son acuerdos comerciales vinculantes que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas, así como la reducción de barreras arancelarias al comercio de bienes y servicios. Así los países incrementan su comercio lo que permite finalmente su crecimiento económico. Hemos firmado tratados con: Estados Unidos, Unión Europea, Cuba, México, China, Japón, Singapur, Canadá, etc., los cuales permitirán que logremos desarrollo económico (MINCETUR, 2015). El vicepresidente de la Asociación de Cámaras de Comercio de América Latina y el Caribe, Aldo Defilippi en una entrevista para el diario El Comercio (2015a) destaca que “Perú tiene unos 17 TLC, entre acuerdos regionales y bilaterales, que involucra a 54 países, entre ellos los de la Unión Europea, indicó. Esos acuerdos comerciales cubren el 90 % del comercio exterior peruano”.

***Lazos pasados y presentes.*** Tenemos fuertes lazos históricos con 3 países: Chile, Ecuador y Bolivia, dichos lazos tienen sus orígenes en las guerras, algunas veces como aliados y otras veces como enemigos. Sin embargo con el país que tenemos mayor rivalidad es, Chile respecto al cual nos une un fuerte vínculo comercial debido a las inversiones que realiza en el Perú, ya que “las inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones, mientras que el capital peruano en el país vecino llega a US\$ 10,000 millones” Gestión (2015c).

*Contrabalance de intereses.* En la actualidad las diferencias históricas quedan relegadas a un segundo plano ya que la economía mundial lleva a una integración comercial bajo la filosofía ganar – ganar. Producto de ello las inversiones de un país a otro tienden a aumentar de manera progresiva y sostenida, donde el país que llega a penetrar con más inversiones a otro es el que tiene el dominio estratégico, por ello Perú bajo la política de libertad de mercado es abierto a las inversiones extranjeras.

*Conservación de los enemigos.* Se requiere conservar a Chile como enemigo y socio estratégico por ser en la actualidad un país más desarrollado que el peruano a nivel comercial y poder aprender de sus aciertos, errores y lograr mayor competitividad. En el caso particular del café podríamos aprovechar que el consumo en dicho país de café tostado molido se está incrementando para poder incursionar fuertemente, y ellos se beneficiarían con la reducción de costos.

### **3.1.4 Influencia del Análisis en el Café**

A pesar que el Perú posee una rica diversidad natural y geográfica que hace propicia la siembra y cosecha de café, se enfrenta a un bajo nivel de capacitación y desarrollo del conocimiento lo cual genera problemas para enfrentar a sus principales competidores, que han obtenido mejores resultados debido a su organización, y a su inversión en capacitación, tecnología, infraestructura, etc. En el último informe mensual de exportaciones, Perú ha tenido un descenso considerable en las exportaciones tradicionales y no tradicionales, con una disminución del 12,6 % respecto al año anterior. El sector agro tradicional liderado por las exportaciones de café retrocedió un 44% y sumaron unos 12 millones de dólares, en parte debido a una oferta limitada a consecuencia del hongo de la roya que afectó a un 43 % de las plantaciones del país (PROMPERÚ, 2015). Por tanto, es necesario plantear estrategias que busquen primero mantener una productividad estable acompañada con un plan de expansión para ofertar el producto competitivamente a los mercados internacionales.

### 3.2 Análisis Competitivo del País

Este análisis se basa en el Modelo del diamante de la competitividad de las naciones de Porter (1990), el cual se enfoca en hallar cuales son los determinantes de la ventaja nacional para que logre una competitividad como nación, por lo cual propone analizar los siguientes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) los sectores relacionados y de apoyo, y (d) la estrategia, estructura, y rivalidad entre las empresas (D'Alessio, 2014, pp.103-.104)

#### 3.2.1 Condiciones de los Factores

Los factores externos e internos para el desarrollo de la industria del café están condicionados por las características particulares que presenta el Perú. Al respecto, (D'Alessio, 2014) indicó que los factores condicionantes para el Perú son los siguientes:

1. Se encuentra asimétricamente ubicado en el globo terrestre.
2. Posee un territorio geográficamente adverso.
3. Cuenta con una Costa propicia para el desarrollo portuario.
4. Posee una gran riqueza natural todavía no explotada.
5. Hay un relativo poco interés de los países desarrollados (D'Alessio, 2014, p.97)

#### 3.2.2 Condiciones de la Demanda

Para entender la demanda del café peruano a nivel internacional es necesario conocer el contexto en el cual se desarrolla. Según la Organización Internacional del Café (OIC) en su *Informe del mercado de café – Marzo 2015* (OIC, 2015a):

En marzo de 2015 el mercado del café tuvo su quinta caída consecutiva, dominado por la especulación en torno al volumen de la cosecha del Brasil para los años 2015 y 2016. En febrero las exportaciones fueron más bajas en comparación con las del año pasado debido a la caída de las exportaciones de Brasil y Vietnam, el total de exportaciones efectuadas en los cinco primeros meses del año cafetero (de octubre a

febrero) bajaron un 2,7%. Se calcula que la producción será de alrededor de 141,9 millones de sacos en el año de cosecha 2014-2015, mientras que el cálculo inicial del consumo mundial de café en el año civil de 2014 es de 149,3 millones de sacos, lo que sugiere una fuerte demanda mundial de café (OIC, 2015a, p.1)

A nivel internacional, el director de la OIC, Robeiro Oliveira afirmó para El Comercio (2015e) que “el consumo de café va en aumento en el mundo luego de casi duplicarse en las últimas dos décadas”. Y que “el consumo mundial de café continúa aumentando impulsado tanto por el crecimiento de la población, como por el gusto a consumir esta bebida”. Finalmente, Oliveira estimó “un aumento en el consumo de 25 millones de sacos (60kg por saco) para los próximos 10 años”. La globalización también ha generado el crecimiento del consumo del café. Países en donde principalmente se bebía té en lugar de café, como los asiáticos (ejemplo: China, India o Japón), hoy consumen esta bebida en grandes cantidades. Según OIC (2015b) Japón es el tercer consumidor mundial de café, llegando a consumir 450 mil TM en el año 2014. Del mismo modo, la cadena de cafeterías Starbucks, ha abierto aproximadamente unas 700 sucursales en China.

Si bien la situación económica descrita muestra que no es favorable para las exportaciones de café peruano, éstas fueron significativas para la economía nacional debido al incremento del consumo. Se puede apreciar en la Tabla 7, que en enero del año 2015, los principales destinos del café peruano fueron: (a) Alemania (US\$ 3 millones / - 20,9%), (b) Estados Unidos (US\$ 3 millones / - 56,2% de variación), y (c) Canadá (US\$ 2 millones / - 7,3%). Además, destaca el crecimiento de las ventas a: (a) Reino Unido (US\$ 810 mil / 58,6%), (b) Australia (US\$ 553 mil / 381,4%) y (c) Irlanda (US\$ 222 mil / 66,1%), según indicó PROMPERÚ (2015). Las exportaciones totales del 2015 de café fueron respecto a Alemania, Estados Unidos y Canadá del 27%, 20% y 7% (Agrodataperu, 2016a).

Por otro lado, según mencionó Alfonso Velásquez, presidente ejecutivo de Sierra Exportadora, “el consumo de café por persona en el Perú alcanza los 650 gramos (0.650 Kg), cifra inferior respecto a Colombia y Brasil, en donde el consumo per cápita es de 5.6 kilos cada año, y en Europa llega a 8 kilos cada año por persona. Además, el consumo de café debería incrementarse en los próximos dos años, de manera que alcance los tres kilos y se consuma todo el café que el Perú produce, generando mayor inversión, productividad y bienestar en las zonas productoras del café, vinculadas a lugares de pobreza” (Gestión, 2015d).

Tabla 7

*Principales Mercados de Exportación del Café en Grano en el Mes de Enero, 2015*

País Socio	US\$	% Variación al año anterior
Alemania	3'000,000	-20.9
Estados Unidos	3'000,000	-56.2
Canadá	2'000,000	-7.3
Reino Unido	810,000	58.6
Australia	553,000	381.4
Irlanda	222,000	66.1

*Nota.* Adaptado del Informe Mensual de Exportaciones 2015, por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015. Recuperado de <http://www.siiicex.gob.pe/siiicex/documentosportal/242955437rad85D53.pdf>

### 3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

Ante la situación inestable que el café peruano está pasando tanto en producción como en precio, las estrategias a plantear descansan sobre cinco puntos principales:

1. Incrementar la productividad de los terrenos (reducir costos de producción).
2. Incrementar las exportaciones
3. Incrementar el consumo interno del café

4. Mejorar la calidad del producto.
5. Incrementar la venta con valor agregado

Debido a la geografía del Perú, existe la necesidad de agilizar la cadena productiva y hacerla más eficiente mediante: (a) la implementación de rutas de distribución que permitan un comercio fluido de café, (b) mejores conexiones a ciudades que faciliten su consumo y (c) rutas directas a muelles que agilicen el transporte de la mercancía que se exporta. Respecto a las exportaciones como se aprecia en la Tabla 8, las 3 principales empresas exportadoras de café en Perú son: (a) Perales Huancaruna S.A.C, (b) Comercio & Cía S.A y (c) Procesadora del Sur S.A, las mismas que en conjunto constituyen alrededor del 42% del café exportado.

Tabla 8

*Principales Empresas Exportadoras de Café*

Empresas Exportadoras	% Var 14-13	% Part. 14
Perales Huancaruna S.A.C	15	23
Comercio & Cía S.A	-8	11
Procesadora del Sur S.A	38	8
Outspan Peru S.A.C	-9	7
Cía. Internacional del café S.A.C	-27	5
Cafetalera Amazonica S.A.C	4	5
Cooperativa de Servicios Múltiples	48	4
Luis Dreyfus Commodities Perú	232	3
Pronatur E.I.R.L	68	3
Otras Empresas		20

*Nota.* Tomado de “Producto/Café”, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2015b. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=50&pnomproducto=Caf%E9](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=50&pnomproducto=Caf%E9)

**3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo**

La competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de los proveedores o industrias conexas, con atributos de competitividad (Porter, 2014, p.243). En el Perú es necesario que todas las entidades que forman parte de la cadena de valor del café actúen de manera sinérgica para ser más competitivas y así contribuyan al desarrollo del sector

cafetalero de manera directa. A continuación mencionamos las siguientes: (a) agricultores, (b) proveedores de insumos, (c) cooperativas cafetaleras, (d) acopiadores, (e) procesadoras, (f) exportadores, (g) distribuidores, (h) consumidores, (i) transportistas, (j) almacenes, (k) terminal extraportuario, (l) los bancos o sector financiero. También está constituido por instituciones públicas que brindan apoyo como son: (a) MINAGRI, (b) SIICEX, (c) PROMPERÚ, (d) Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), (e) INIA, (f) Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX), (g) SUNAT, (h) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), (i) Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), (j) Banco Agropecuario (AGROBANCO), (k) Junta Nacional del Café (JNC), (l) Cámara Peruana del Café y Cacao (CPC), (m) universidades e institutos, (n) la Organización no gubernamental (ONG) relacionada a este sector, (o) Asociación de Exportadores (ADEX), (p) Sierra Exportadora, (q) Asociación Peruana de Cafés Especiales (APECAFÉ), (r) Cámara de Comercio de Lima (CCL). A continuación se muestra en la Figura 5 la Estructura funcional de la cadena del café:

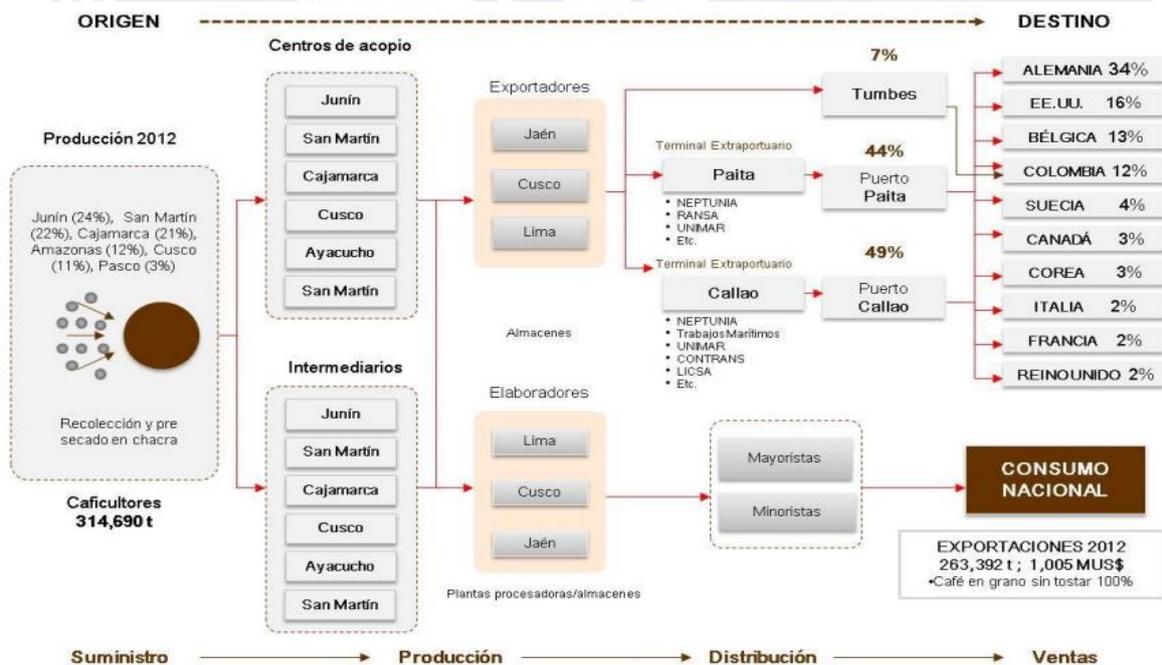


Figura 5. Estructuración funcional y territorial de la cadena del café, 2012. Tomado de “Cadenas Logísticas 2012”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2013. Recuperado de [https://www.mtc.gov.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas\\_Logisticas\\_2012.pdf](https://www.mtc.gov.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2012.pdf)

### 3.2.5 Influencia del Análisis en el Café

El Café Peruano requiere la integración de la mayor cantidad de cafetaleros a nivel nacional y agruparlos a través de cooperativas y/o asociaciones. Además existe la necesidad de mejorar procesos a través de la tecnificación y la capacitación del personal, para incrementar el rendimiento que está por debajo de la media de los principales competidores como son Brasil y Colombia, y aprovechar la oportunidad brindada por los TLC para generar alianzas o contratos que permitan incrementar nuestras exportaciones.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno se centra en “los factores externos claves, los cuales se evalúan con un enfoque integral y sistémico de las fuerzas: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y (e) ecológico” (D’Alessio, 2014, p. 107).

#### 3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P):

“En las últimas dos décadas el Perú ha gozado de un periodo de estabilidad democrática y económica, promoviendo la inversión privada y la apertura comercial” (Ferrero, 2015), lo cual favoreció el establecimiento de las empresas de capitales extranjeros. Esto como consecuencia de una política de apertura comercial, así como la existencia de una independencia de los poderes que garantiza el estado de derecho, lo que asegura el respeto a los contratos, y otorga estabilidad jurídica a las empresas que deseen invertir en el Perú.

Respecto a la legislación arancelaria, el café que se exporta se clasifica en la subpartida nacional 0901.11.90.00 y no está afecto a tributo alguno, siendo una institución pública importante del comercio exterior la SUNAT, que es el organismo del Estado que vigila el cumplimiento de los requisitos para exportar (SUNAT,2016). En la actualidad existen diversos convenios internacionales que permiten una mejor accesibilidad del café peruano a otros países ya que posibilita que pague menos tributos en los países de destino, entre ellos tenemos : (a) Acuerdo de libre comercio Perú-Chile, (b) Acuerdo de libre

comercio Perú-AELC, (c)TLC con Corea, (d)TLC con China, (e) TLC con Canadá, (f) Acuerdo de promoción comercial Perú-EEUU, (g) Acuerdo de alcance parcial de naturaleza Comercial Perú-Venezuela, (h) Acuerdo de asociación económica Perú –Japón, (i) Acuerdo comercial Perú-Unión Europea, (j) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (k) Acuerdo de libre comercio Perú-Singapur, y (l) Comunidad Andina de Naciones (CAN) (MINCETUR, 2015).

Ahora bien, una entidad importante para el desarrollo de la industria del café es AGROBANCO (AGROBANCO, 2016a), de la cual se puede mencionar lo siguiente:

Como política de gobierno en relación al financiamiento para promover el aumento de la producción y la competitividad de los productos peruanos, se creó mediante la Ley N° 27603 publicada el 21 de diciembre de 2001, el Banco Agropecuario que forma parte del sistema financiero nacional, cuya función es otorgar créditos al sector agropecuario. Ahora bien, el 21 de julio de 2007 se publicó la Ley N° 29064 (Ley de Relanzamiento del Banco Agropecuario – AGROBANCO) la cual normó su adecuación y funcionamiento, además de señalar cuáles son las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector. AGROBANCO es una persona jurídica de derecho privado, de capital mixto, que se encuentra normada por la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros; Ley General de Sociedades, y de las disposiciones de su Ley de Relanzamiento. La máxima instancia de gobierno de AGROBANCO es la Junta General de Accionistas Nacional y sus acciones son representadas por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE). AGROBANCO, brinda apoyo financiero para el desarrollo constante del sector agropecuario, enfocándose en las actividades: (a) agrícola, (b) ganadera, (c) forestal, (d) acuícola, (e) agroindustrial, y también en los procesos de:

(a) transformación, (b) comercialización y (c) exportación de productos naturales y de los productos que se deriven de dichas actividades. Para lo cual cuenta con los recursos asignados por el Tesoro Público mediante las partidas que asignen el MINAGRI. AGROBANCO tiene como prioridad otorgar créditos a los medianos y pequeños productores agropecuarios asociados, comunidades campesinas y comunidades nativas, empresas comunales y empresas multicomunales de servicios agropecuarios y pequeños productores agropecuarios asociados de las zonas rurales de extrema pobreza (AGROBANCO, 2016a)

En el aspecto contable en el año 2012 se aprobó la Ley N°29972, Ley que Promueve la Inclusión de los Productores Agrarios a través de las Cooperativas, la misma que hizo posible que se ordenen contablemente las organizaciones con beneficios tributarios (SUNAT, 2012). En lo laboral, los trabajadores del sector agrario tienen una jornada de ocho horas diarias, derecho a horas extras, seguridad social, 15 días por gratificación y a pensiones, pero no tienen derecho a gozar de Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) ni gratificaciones del régimen común, la misma que permite las contrataciones laborales temporales lo cual está normado por la Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario, Ley N° 27360 (Congreso de la República del Perú, 2000). Además desde octubre del año 2000, los trabajadores de la actividad agraria perciben un adicional de 17% sobre su remuneración diaria, que incluye el pago por la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) y las gratificaciones por fiestas patrias y Navidad (Radio Programas del Perú [RPP], 2011). Sin embargo, los beneficios de esta ley que inicialmente regía hasta el año 2010 fue ampliada hasta el 31 de diciembre del 2021, según consta en la Ley N° 28810 suscrito en el gobierno del presidente Alejandro Toledo (Congreso de la República del Perú, 2006).

En Junio del 2013, el MINAGRI oficializó la aprobación del Plan Nacional de Acción de Reducción de la Incidencia y Severidad de la Roya Amarilla del Cafeto. Dicho plan

contaba con un presupuesto de S/. 100 millones con el cual se proporcionaron fertilizantes e insumos a los agricultores afectados (MINAGRI, 2013). Adicional a ello, se encuentra un proyecto de ley en el congreso presentado el año 2015 referido al café, que es la llamada Ley de Protección y Promoción a la Caficultura Nacional, que busca gestionar el fomento y desarrollo de la actividad cafetalera, fomentando su cultivo e industrialización en busca de un comercio sostenible (Congreso de la República del Perú, 2015). Por ello, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) remitió el proyecto de ley para la creación del Instituto Nacional del Café (INCA), informó el especialista de la Dirección General de Competitividad Agraria del MINAGRI, Jorge Figueroa. Dicho instituto sería el encargado de articular y coordinar en todo el país los esfuerzos en investigación, mejora genética, provisión de semillas de calidad y especialmente de promoción de la extensión agraria (La República, 2014). Otro aspecto importante, son las políticas de erradicación de la hoja de coca, por parte del Estado peruano, las cuales incluyen brindar asistencia técnica a las comunidades de pequeños productores agropecuarios en las etapas de instalación, producción, cosecha y post cosecha de cultivos como el café, cacao, palma aceitera u otros con adecuada demanda interna y externa. De esta manera, DEVIDA dentro de su Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2012-2016, generado a través del Decreto Supremo Nro. 033-2012-PCM, plantea como uno de sus objetivos el brindar a los agricultores alternativas económicas sostenibles, para prevenir la expansión y gestionar el abandono de los cultivos de coca con fines ilícitos. Según DEVIDA el Gobierno destinó el año 2015 más de S/.133 millones, para la ejecución de diferentes proyectos de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS), todo ello bajo el marco de la lucha contra el narcotráfico en zonas donde antes se cultivaba coca y se procedió a su erradicación (Perú 21, 2015). Por otro lado, “el Perú reingreso a la Organización Internacional del Café (OIC), foro que reúne a las principales naciones productoras del grano en el mundo, según reveló el MINAGRI” (Gestión, 2016a).

### 3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

A siete años de la crisis mundial todavía se tiene problemas para reactivar la economía, lo que se evidencia en: (a) incertidumbres macroeconómicas, (b) bajo precios de las materias primas, (c) flujos de comercio decrecientes y (d) estancamiento de la inversión (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2016). Adicionalmente, la ONU (2016) dice:

En las economías en desarrollo y en transición, el crecimiento registrado en 2015 se ralentizó a su ritmo más débil desde la crisis financiera global en medio de una brusca caída en los precios de las materias primas, cuantiosas salidas de capital y creciente volatilidad en los mercados financieros...En los países menos desarrollados se espera que el crecimiento del producto interno bruto (PIB) aumente de un 4.5% en 2015 a un 5.6% en 2016 (ONU, 2016, pp.1-2).

Tabla 9

*Producto Bruto Interno 2010 – 2015 (Como % del PBI Nominal)*

	2010 %	2011 %	2012 %	2013 %	2014 %	2015 %
1. Demanda Interna	96.9	95.9	97.9	101.6	102.5	101.0
a. Consumo privado	61.1	60.0	61.1	63.1	63.5	63.5
b. Consumo público	10.6	10.2	10.8	12.2	13.0	13.2
c. Inversión bruta interna	25.2	25.7	26.0	26.3	26.0	24.3
Inversión bruta fija	25.0	23.9	25.7	25.7	24.4	23.4
- Privada	19.1	19.1	20.3	20.2	19.3	18.2
- Pública	5.9	4.8	5.4	5.6	5.0	5.2
Variación de inventarios	0.2	1.9	0.3	0.6	1.6	0.9
2. Exportaciones	26.6	29.7	27.2	22.4	21.1	21.6
3. Importaciones	23.5	25.6	25.1	24.0	23.6	22.6
4. Producto Bruto Interno	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100

*Nota.* Adaptado de ACuadro\_05.Porcentaje Bruto Interno 1950-2013 (Como porcentajes del PBI Nominal) por Banco Central de Reserva del Perú (BCR), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

En lo referente al Perú, como se aprecia en la Tabla 9, el PBI peruano del 2010 al 2015 es impulsado en mayor medida el consumo privado (Gestión, 2015a). Sin embargo las exportaciones siempre constituyen un componente fundamental de la estructura del PBI aunque no se ha podido alcanzar la cifra máxima del café con Valor FOB de US\$1,500 millones del año 2011 (Gestión, 2015a). Además se observa que en el periodo 2010 al 2012 las exportaciones fueron mayores a las importaciones. Mientras que del periodo 2013 al 2015 las importaciones superaron a las exportaciones debido fundamentalmente a la crisis mundial, por lo cual los países se centraron en el ahorro como medida económica disminuyendo las compras de los productos que el Perú exporta.

El tipo de cambio juega un rol importante en la economía. Según “una encuesta realizada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) a empresas financieras, no financieras y analistas económicos, el tipo de cambio cerrará el 2015 en S/.3.40, y en el caso del 2017, éstas se sitúan entre S/.3.50 para las empresas financieras y no financieras y S/.3.53 para los analistas económicos” (Semana Económica, 2015). Por tanto, el incremento en el tipo de cambio beneficiará a la balanza comercial agropecuaria, al ser el café uno de los principales productos agrícolas de exportación, derivándose el 80% del café que se produce en el Perú para dicho destino. Es importante resaltar que “la agencia de calificación de riesgos Moody’s, mantuvo la calificación de la deuda soberana a “A3” con perspectiva estable al considerar la estabilidad macroeconómica del país y la gestión fiscal prudente. También indicó que la corrupción, un débil sistema judicial, las luchas políticas internas, los bajos niveles de educación y la burocracia a nivel local y regional son los mayores desafíos que enfrenta el país” (El Comercio, 2015b).

### **3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales, y Demográficas (S)**

Las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas “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” (D’Alessio, 2014, pp.109-110).

A nivel social, uno de los mayores problemas que influyen en el cultivo del café es el narcotráfico, puesto que la hoja de coca crece en la misma zona. Por ejemplo, cuando existen problemas en el cultivo del café, como el ocasionado por la roya, que en los últimos años ha venido afectando a los agricultores cafetaleros de las diferentes zonas del Perú. “La producción de coca ilegal representa una fuerte competencia para los productores cafetaleros cuando requieren contratar personal, ya que en el sector cafetalero se paga para la recolección entre 13 y 15 dólares diarios, mientras que el narcotráfico paga hasta 38 dólares” (Gestión, 2012). Como es el caso de la provincia de Sandia en Puno, de donde sale el mejor café orgánico del país y uno de los mejores del mundo, como el Tunki, el cultivo de café está amenazado por el avance de la coca, la cual en contraste, no presenta ataque alguno de ninguna enfermedad y genera producciones de hasta de tres veces por año (El Comercio, 2015c)

El café tiene importancia económica y social, ya que su cultivo sirve de sustento a 223 mil familias de pequeños productores, distribuidas en 338 distritos rurales, 68 provincias y 17 regiones, generando más de 54 millones de jornales directos y 5 millones de jornales indirectos en la cadena productiva (Gestión, 2015a). Por ello cualquier problema que repercuta en este cultivo, podría generar problemas en una buena parte de la población nacional, lo que puede desencadenar en un conflicto social severo. Por dar un ejemplo, El Comercio (2015d) en su artículo *¿Qué desató el conflicto en Pichanaki?* indicó que:

En los últimos años, la economía (de Pichanaki) ha sido severamente afectada por la presencia de la plaga de la roya amarilla que ha destruido los cultivos de café. Como resultado de esta crisis, en agosto del 2013, los productores de café de la zona bloquearon la carretera y exigieron al Estado ayuda económica, pero esta problemática

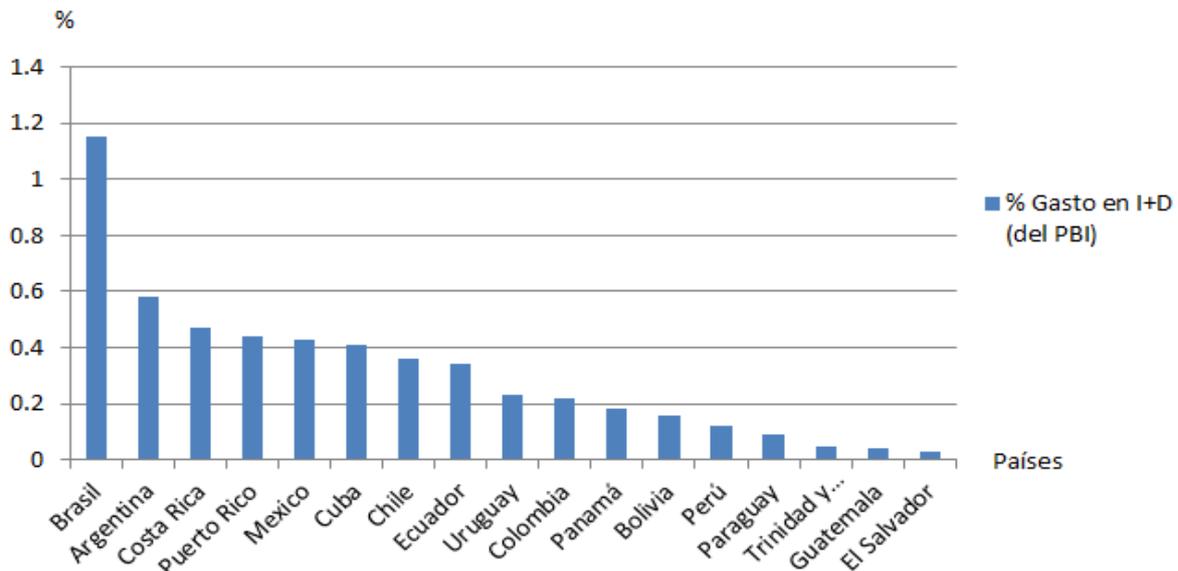
no fue debidamente atendida por el Estado. En entrevista con El Comercio, Rubén Vargas, experto en temas de seguridad y narcotráfico dijo: “Con la roya amarilla hubo mucha desesperación que el gobierno no entendió y no salió al auxilio [de los cafetaleros]” (El Comercio, 2015d).

Por otro lado, también se puede observar el crecimiento de nuevos nichos en el mercado de café. La preferencia a consumir productos saludables, o que generen el menor impacto en el medio ambiente, se ve reflejado en el aumento del consumo de café especiales como el café orgánico, café Rain Forest Alliance, café huella de carbono, trato justo, etc. Todos estos café son certificados, lo que acredita que cumplen las condiciones requeridas para ser café especial.

### **3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)**

El nivel de tecnología y de investigación científica impacta directamente en la productividad y competitividad de un país, por lo cual se requiere que se destinen fondos permanentes a la educación e investigación y desarrollo. Al respecto el Perú mantiene un déficit en dichos indicadores encontrándose rezagado en relación a otros países. Piero Ghezzi, Ministro de Producción indicó a Gestión (2015b) que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), grupo donde aspiramos a ser incluidos, invierten en promedio 2.4% de su PBI, América Latina invierte en promedio 1.75% del PBI, mientras que el Perú invierte solo el 0.12% del PBI. Ghezzi menciona, sin embargo que se espera duplicar esa cifra el 2016 al 0.25% del PBI, para luego aspirar a llegar al 1% del PBI (Gestión, 2015b), lo cual se puede apreciar gráficamente en la Figura 6. Cabe señalar que la falta de inversión en investigación y desarrollo no sólo se da en las empresas del sector público, sino también en las del sector privado. El Perú tiene muchos agricultores que utilizan baja tecnología, es decir, casi no emplean fertilizantes, pesticidas, ni maquinarias para la producción del café. Esto se pudo apreciar en los resultados definitivos del IV CENAGRO 2012, en el que se observó que

sólo el 22.70 % de productores agropecuarios utiliza tractor, el 43.9% utiliza fertilizantes químicos, etc. Por tanto, el uso de estos insumos agropecuarios es menor de lo que debería,



*Figura 6.* Porcentaje del gasto de inversión en investigación y desarrollo respecto al PBI, 2012  
 Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de: <https://data.iadb.org/>

lo que disminuye el rendimiento del café, el cual es bastante bajo respecto a los países competidores. Esto se debe a la falta de capacitación por parte del agricultor en el uso de técnicas agronómicas apropiadas, así como en la falta de capacidad financiera para poder realizar la compra de los insumos. Esta situación se ve agravada por el poco acceso al crédito por parte del agricultor, el cual se evidencia en los resultados del definitivos del IV CENAGRO 2012, en donde se ve el poco acceso al crédito que tiene el agricultor, donde del 9 % que lo solicita sólo el 8% lo recibe, siendo la principal razón de esto la falta de costumbre, ya que en promedio uno de cada diez agricultores solicita un crédito (INEI, 2013).

### 3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

El Informe sobre Desarrollo Humano (INDH) Perú 2013 señala que los desafíos que plantea el cambio climático amenazan con contrarrestar los avances en desarrollo, por lo que es imprescindible ejecutar estrategias enfocadas en 5 áreas temáticas: cambio climático, financiamiento ambiental, biodiversidad, desertificación y calidad ambiental, las mismas que se articulan bajo un enfoque programático (PNUD, 2016).

En la industria del café, se genera una excesiva cantidad de desechos que ocasionan contaminación en agua, aire y suelo. Por ejemplo, las descargas de aguas residuales constituyen focos de vectores y la acumulación de residuos que se produce, altera la calidad del aire. Se estima que aproximadamente el 5 % de la biomasa generada se utiliza en la elaboración de la bebida y que el 95 % son residuos o subproductos como hojas, ramas, tallos, frutos verdes, borra y pulpa que representan el 44 % del fruto fresco (Fonseca-García, Calderón-Jaimes & Rivera, 2014). En consecuencia, ante la abundancia de subproductos o residuos se les ha buscado usos alternativos con la finalidad de minimizar el impacto ambiental. Por ejemplo, se emplea la pulpa y la cascara como fertilizante y compost y se ha evaluado el uso de los subproductos del café como fuente de energía renovable, como es el caso por ejemplo del uso de la pulpa y el mucilago en la producción de biogás y bioetanol. Cabe resaltar que en los últimos años se ha sugerido el uso de los subproductos del café como fuente promisoría de sustancias químicas funcionales y bioactivas para la industria alimenticia y farmacéutica (Fonseca-García et al., 2014).

El INIA manifiesta que debe evitarse el uso indiscriminado de agroquímicos para permitir un efecto benéfico en el medio ambiente y por consiguiente en la salud humana. En cuanto al aspecto ecológico, menciona que la rehabilitación de terrenos y fertilización de plantaciones de café, y el manejo integrado de la broca del café, son dos tecnologías que potencian el uso de los recursos y la optimización de los procesos de la cosecha del café de manera racional y en beneficio de conservación del medio ambiente. Y que además se debe contribuir a la conservación y no contaminación de los suelos erosionables cafetaleros, evitando el lavado de los fertilizantes aplicados superficialmente sobre las plantaciones. Es importante precisar que todo esto además de contribuir a la conservación del medio ambiente permite la obtención de ingresos adicionales ya que mejora la productividad de los cultivos y mejora su posición su frente a las plagas (INIA, 2016).

Debemos tener en cuenta que el Perú cuenta con la mayor cantidad de microclimas existentes en el mundo. Al respecto “El Perú posee 84 microclimas, de los 103 que existen a nivel mundial, y el 92% de ellos favorecen la agricultura”. Por tanto se debe aprovechar ventaja comparativa y aumentar la competitividad del sector agroexportador (Gestión ,2016c). Ahora, el cambio climático de los últimos años viene afectando fuertemente al Perú. Según Tyndal Centre “el Perú, es después de Bangladesh y Honduras, el país más vulnerable frente al cambio climático” (RPP, 2014). El ministro del ambiente Manuel Pulgar Vidal comentó en La Conferencia de las Partes (COP20) que el Perú es vulnerable en función al tema del agua ya que en los últimos años se redujo el hielo de los glaciares en un 40%, lo que significa una potencial escasez y la posibilidad que los campesinos que riegan con el agua de los glaciares del deshielo y las aguas estacionales, tengan problemas con sus cultivos nativos (RPP, 2014).

El problema es aún mayor, ya que el cambio climático, no sólo afecta en la disponibilidad de agua en el Perú, también viene generando un impacto directo en los eventos climáticos como el Fenómeno del Niño, huaycos, inundaciones, heladas y sequías, que cada vez se presentan más frecuentemente y con mayor intensidad. Todo esto incrementa el riesgo de extinción de la flora y fauna de la biodiversa amazonia, pérdida de los cultivos, destrucción de la infraestructura vial y la expansión de plagas que afectan los cultivos. Respecto a esto último, la National Geographic (2013) en su artículo *El Cambio Climático Amenaza la Producción de Café*, menciona que la roya ha acabado con numerosas plantaciones de café en Centroamérica y que mientras los científicos tratan de mantener estable el suministro mundial de café hay indicios de que el cambio climático podría agravar el problema de las lluvias producto del fenómeno del Niño y la Niña.

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

El objetivo de la matriz es identificar las más importantes variables, resumir y evaluar la información obtenida del análisis PESTE para el sector del café, para luego cuantificar las

oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Ahora bien, debemos considerar que para indicar si efectivamente la actual estrategia responde a un factor se le asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, donde 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 (D'Alessio, 2014).

Tenemos 7 Oportunidades: (a) aumento del consumo de café de calidad en el mundo, la calificación es 1 debido a que es una oportunidad que obtiene una respuesta pobre del Perú, porque en vez de ir ofertando cada año más café frente a una demanda creciente su oferta ha decrecido, (b) ingreso a nuevos mercados mediante la firma de los Tratados de Libre Comercio, la calificación es 3 para el Perú ya que responde bien a los 17 TLC firmados con los países de América, Asia y Europa, (c) apoyo del Estado y de Instituciones privadas para el crecimiento del sector cafetalero, la calificación es 2, es decir se responde de manera promedio debido a las limitaciones de las instituciones del Estado como SIICEX, MINAGRI, MINISTERIO DE COMERCIO, Sierra Exportadora, (d) apoyo del Estado para la reconversión de áreas agrícolas destinadas al cultivo de la hoja de coca por café, respecto a este factor aún hay una respuesta mala por eso la calificación 1, debido a que el esfuerzo que se realiza no está a la medida de lo ofrece el narcotráfico, por ello mucha mano de obra prefieren ingresar en comercios ilícitos para obtener un mayor ingreso, (e) gustos más sofisticados del consumidor de café, el valor es 3 porque los consumidores de café especiales en el Perú y el mundo están aumentando y se están respondiendo en cada oportunidad, (f) diversas variedades de café se producen en el Perú, responde bien por eso clasifica como 3 debido que hay diversas variedades en el Perú como el típica, caturra, híbridos como el catimor, H1N1, (g) crecimiento del consumo interno de café de calidad, la respuesta es de valor 2, es decir está en el promedio debido a que tenemos un consumo bastante de 600 gr por persona.

Asimismo se tienen 7 Amenazas: (a) volatilidad del precio del café, tienen el valor de 2, es decir su respuesta es promedio ya que tiene un efecto considerable sobre los precios de venta y dependemos de lo que pueda suceder a nivel de producción en Brasil, (b) fenómenos climáticos adversos, tiene un valor de 1 ya que se produce una respuesta pobre, (c) plagas y enfermedades amenazan la productividad agrícola, tiene un valor de 1 ya que se produce una respuesta pobre, (d) infraestructura deficiente, el valor es de 2 ya que se produce actualmente una respuesta promedio a pesar de que se trata de una de las principales puntos a mejorar para poder competir, (e) alta competencia con los países productores, el valor es de 2 ya que si bien el Perú no puede competir directamente cuenta con el reconocimiento mundial de ser el segundo país productor de café orgánico en el mundo, (f) incremento de conflictos sociales, este factor tiene valor de respuesta de 1, es decir pobre ya que no es adecuadamente tratado cuando ocurre, y (g) crisis económica a nivel mundial, tiene también un valor de respuesta de 1 ya que no se toman las debidas precauciones económicas ante los posibles escenarios internacionales. Por ello en la Tabla 10 el MEF muestra 14 factores externos, de los cuales 7 corresponden a las Oportunidades y 7 a las Amenazas. Obteniéndose un valor ponderado total de 1.93 siendo el promedio 2.5. Este valor de 1.93 indica que el Sector está debajo del promedio y significa que existen oportunidades y amenazas que aún no están siendo bien aprovechadas ni contrarrestadas respectivamente.

### **3.5 El Café y sus Competidores**

#### **3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores**

Se han identificado los siguientes tipos de proveedores: (a) abonos y de servicios para la preparación del suelo previo a la siembra; (b) agroquímicos y otras materias primas, que incluye semillas, fertilizantes y pesticidas; (c) recursos hidrológicos, es decir tecnología para el riego, manejo del agua, y perforación de pozos, entre otros; (d) maquinarias y equipos para la siembra y cosecha, así como para el manejo industrial; y (e) envases y empaques para la

comercialización. El poder de negociación de estos proveedores es alto ya que son pocos los dedicados a la venta de fertilizantes, pesticidas, maquinaria, semillas, etc. Finalmente, otra cosa que puede disminuir el poder de negociación de los proveedores e inclinar dicho poder de negociación hacia el agricultor cafetalero, es si estos últimos se unen y compran en grandes cantidades (economía de escala), y solicitan una disminución en el precio por las compras realizadas por volumen.

Tabla 10

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
1 Aumento del consumo de café de calidad en el mundo	0.13	1	0.13
2 Ingreso a nuevos mercados mediante la firma de los Tratados de Libre Comercio	0.13	3	0.39
3 Apoyo del Estado y de Instituciones privadas para el crecimiento del sector cafetalero	0.01	2	0.02
4 Apoyo del Estado para la reconversión de áreas agrícolas destinadas al cultivo de la hoja de coca por café	0.01	1	0.01
5 Gustos más sofisticados del consumidor de café	0.10	3	0.30
6 Diversas variedades de café se producen en el Perú	0.10	3	0.30
7 Crecimiento del consumo interno de café de calidad	0.03	2	0.06
Subtotal	0.51		1.21
<i>Amenazas</i>			
1 Volatilidad del precio del café	0.12	2	0.24
2 Fenómenos climáticos adversos	0.08	1	0.08
3 Plagas y enfermedades amenazan la productividad agrícola	0.07	1	0.07
4 Infraestructura deficiente	0.06	2	0.12
5 Alta competencia con los países productores	0.05	2	0.10
6 Incremento de conflictos sociales	0.04	1	0.04
7 Crisis económica a nivel mundial	0.07	1	0.07
Subtotal	0.49		0.72
Total	1.00		1.93

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

### 3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores

El café tiene dos segmentos bien diferenciados: aquel del café convencional, con una calidad estándar y cuyo precio se define en la bolsa de valores, teniendo el agricultor muy poco o nulo nivel de negociación, mientras que el acopiador impone sus condiciones al pequeño agricultor ya que paga en efectivo, y brinda préstamos o adelantos al agricultor cuando este lo necesita a un altísimo interés y, el otro que es el café orgánico consumido por segmentos de población que exige una alta calidad de producto, como buen sabor, olor, certificación de orgánico, comercio justo. En el mercado de cafés especiales, el poder de negociación entre el comprador y el vendedor, se equiparan ya que la relación beneficio costo entre ambos se vuelve más determinante al momento de cerrar negocios comerciales, debido a que este tipo de cafés se dirigen a nichos de mercados exigentes, por ello así como el comprador por un lado exigirá al productor cumplir con los altos estándares de calidad, el vendedor que puede ser: (a) el agricultor, (b) la cooperativa o (c) la empresa exportadora, se beneficia de tener un producto no convencional por el cual el cliente paga un mayor precio ya que es muy competitivo en el mercado.

### 3.5.3 Amenaza de los Sustitutos

El café en su forma de bebida es uno de los productos más demandados por las personas en el mundo, sin que exista un bien sustituto perfecto para él. Por lo tanto se deben mencionar aquellos cuyo sabor y beneficios sean los más parecidos posibles:

1. La malta, que proviene de los granos de la cebada es un cereal que tiene buenas cualidades nutricionales. Conocido por utilizarse en la elaboración de la cerveza y otras bebidas, es un alimento que proporciona energía al organismo y puede utilizarse como reemplazo del café ya que su sabor es similar y puede ser consumido varias veces al día por personas que realicen o no una actividad física como rutina.

2. El té, que es una infusión de las hojas y brotes de la planta del té tiene diferentes tipos ,por lo tanto escoger entre una variedad u otra depende de los beneficios que se desean alcanzar ,por ejemplo tenemos al té blanco que posee más antioxidantes que el té verde, mientras que el té rojo por su composición es usado para bajar de peso ya que ayuda a quemar grasas.
3. La Maca, que es una planta herbácea tiene grandes beneficios para la salud, ayuda a aumentar las defensas y a la vez aumenta la energía natural del organismo.
4. Bebidas energizantes, las cuales si bien son publicitadas como de uso preferentemente deportivo se han convertido poco a poco en un sustituto del café.

### **3.5.4 Amenaza de los Entrantes**

Los nuevos aspirantes a entrar en la industria aportan el deseo de obtener una cuota de mercado, ejerciendo presión sobre el precio, costo y el índice de inversión necesario para competir. De esta forma, la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de la industria, por lo cual los miembros pueden reducir los precios o incrementar la inversión para frenar a los nuevos competidores.

En el campo los sembríos se encuentran en lugares inhóspitos, existiendo deficiencias en las vías de comunicación y transporte, no se cuenta con instalaciones eléctricas, el proceso productivo se encuentra atomizado ya que los miles de agricultores que se dedican a la producción del café, son en su mayoría, agricultores de la zona. Por el lado de los agricultores, la amenaza de entrantes es baja, ya que no hay mucho atractivo el ingreso de nuevos competidores, debido a la volatilidad del precio del café y problemas como la roya suscitado en los últimos años, lo cual hace que no puedan manejarse estructuras de costos estables. La calidad del café peruano y la consolidación de determinadas marcas en el mercado local e internacional, puede representar una barrera de ingreso a los entrantes, ya que en los últimos años han recibido varios reconocimientos.

### 3.5.5 Rivalidad de los Competidores

En el 2014 los principales países productores competidores de café fueron: (a) Brasil con el 32% de la producción mundial, (b) Colombia con el 8.8%, y (c) México con el 2.8%. El Perú fue el onceavo país a nivel mundial en lo referente a producción de café con el 2% de la producción, muy por debajo de los 5 primeros lugares, y sobre todo del primer lugar que es Brasil, quien se separa considerablemente del resto de competidores (Maximixe, 2015). Si bien existen países ya consolidados como productores especializados de café, la aparición de nichos especiales, como el café gourmet en los últimos años, o el café orgánico, han permitido que algunos países productores, como el caso del Perú, apunte a dichos nichos de cafés especiales, consiguiendo un mayor beneficio por un producto que si bien no se comercializa en gran volumen, si genera una mayor rentabilidad, lo que resulta muy atractivo. Por tanto, el Perú utiliza la estrategia de diferenciación como principal estrategia competitiva, de manera que produce café de calidad superior, captando este nuevo nicho de mercado, siendo un ejemplo de esto el café Tunki. Sin embargo, es necesario que se lleven a cabo continuas mejoras a todo nivel respecto a la producción de café convencional ya que se produce en mucha mayor cantidad y tiene un impacto social y económico directo en gran parte de la población.

El competidor cercano más importante es Colombia. Este país vecino es el primer exportador mundial de café suave. Colombia desde hace varios años, viene trabajando en el mejoramiento genético de sus semillas y ha obtenido un café de variedad conocida como Suave Colombiano, el cual se cotiza en bolsa a un precio superior al café suave convencional, además Colombia tiene una de las más grandes variedades de cafés especiales. Muchos de estos cafés son considerados *premium* dentro del mercado mundial y pueden ser bastante costosos. Estas variedades le dan a Colombia una ventaja competitiva, respecto al resto de productores de café. Además Colombia tiene representación mundial a través de las cadenas

de cafeterías Juan Valdez, donde venden café colombiano de la más alta calidad, contribuyendo con el incremento de consumo de café en la población y el posicionamiento de la marca del café colombiano, como de alta calidad. Respecto al término café suave, es necesario indicar que para simplificar la clasificación de los orígenes y especies botánicas producidas, y clasificar los precios que se reconocen para los diversos tipos de café que se producen, la OIC distingue cuatro principales tipos de café: 1) Robustas; 2) Suaves colombianos (Arábigos); 3) Naturales brasileños (Arábigos); y 4) otros suaves (Arábigos). Además de las diferencias inherentes a las especies de café, estas variedades guardan relación con la región de origen y con los procesos productivos utilizados (Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia, 2010).

### **3.6 El Café y sus Referentes**

Como principales referentes de producción mundial de café tenemos a Brasil con el 32.0 % y a Colombia con el 8.8%. La industria del café, ha sido considerada un activo rentable para el país en estos últimos años, sin embargo no se ha vuelto a obtener los US\$ 1,500 millones de valor FOB de exportación alcanzados en el 2011 (Gestión, 2015a). Al término del 2015 se exportó un aproximado de 3'710,000 quintales de café, por un valor de US\$570 millones, siendo esta cifra una de las más bajas de la cosecha cafetalera de los últimos 10 años, según informó el presidente de la JNC, Tomás Córdova Marchena. Esta cifra representa una caída del 22% en el valor de las exportaciones comparadas con el 2014, esto debido a las plagas de la roya, también a la del 'ojo de pollo', así como a los bajos precios en el mercado internacional. Sin embargo este año 2016, la producción del café mejorará en términos de volumen, llegando a un crecimiento aproximado del 10%, pero a la par se espera una sobreoferta del grano en el mundo y con ello una caída de los precios internacionales (El Comercio, 2016b).

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

La MPC permite realizar un análisis de la industria, “identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra” (D’Alessio, 2014, p.133). Como se muestra en la Tabla 11, en el caso de la industria del café peruano los principales competidores son Brasil, Colombia, y México, queda claro entonces que el Perú tiene a nivel sudamericano una fuerte competencia y debe realizar procesos de mejora para no perder competitividad y posicionamiento de mercado. La MPC para el café en el Perú considera 10 factores clave de éxito y se ha obtenido un puntaje de 1.80, que es el cuarto puntaje de competitividad, lo cual indica que todos los factores deben ser reforzados. Siendo los de más urgente atención los siguientes: (a) participación en los mercados europeos y americano, (b) experiencia en la producción del café, (c) rendimiento en la productividad, (d) mayor acceso a tecnología e investigación y Desarrollo, y (e) disponibilidad de recursos hídricos.

Respecto a la MPR, “las organizaciones de referencia (*benchmarking*) que se consideren tienen que estar en la misma industria, pero no se debe competir con ellas” (D’Alessio, 2014, p.151), sin embargo, se consideró a Brasil y Colombia como países referentes debido a que con el Perú comparten condiciones económicas, agrícolas y ambientales que ya han sabido manejar adecuadamente para convertirse en las potencias cafetaleras que son en la actualidad. En la tabla 12, se muestra que el mayor puntaje lo obtuvo Brasil con 3.40, seguida por Colombia con 3.25, siendo claramente dos los factores determinantes, rendimiento o productividad y el de mayor acceso a tecnología, investigación y desarrollo los que en mayor medida diferencian a estos países. En tal sentido Perú necesita evaluar qué acciones realizadas por los países de referencia pueden ser aplicados o modificados para un próspero crecimiento del sector cafetalero.

Tabla 11

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Brasil		Colombia		México	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación en los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75	3	0.75
2. Experiencia en el sector cafetalero	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3. Rendimiento o productividad	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
4. Mayor acceso del sector privado a tecnología, investigación y desarrollo	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Disponibilidad de tierras de cultivos	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Disponibilidad de recursos hídricos	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05
7. Acceso a infraestructura	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15
8. Certificación comercio justo del producto	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10
9. Ubicación geográfica propicia para desarrollar el producto	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
10. Rol del Estado	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.80</b>		<b>3.40</b>		<b>3.25</b>		<b>2.80</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

Tabla 12

*Matriz del Perfil Referencial (MPR)*

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		Brasil		Colombia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación en los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75
2. Experiencia en el sector cafetalero	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
3. Rendimiento o productividad	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
4. Mayor acceso del sector privado a tecnología, investigación y desarrollo	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5. Disponibilidad de tierras de cultivos	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6. Disponibilidad de recursos hídricos	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
7. Acceso a infraestructura	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
8. Certificación <i>Fair Trade</i> del producto	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
9. Ubicación geográfica propicia para desarrollar el producto	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
10. Rol del Estado	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		1.80		3.40		3.25

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

### 3.8 Conclusiones

Debemos aprovechar la firma de los TLC's, para penetrar a nuevos mercados donde el cliente pague más por calidad que por cantidad, siendo importante la participación del sector privado.

Es indispensable el desarrollo tecnológico y la tecnificación de los procesos productivos y distributivos, para poder competir en paridad con nuestros principales y más cercanos competidores, logrando estabilizar la estructura de costos y manteniendo el nivel de eficiencia requerida para asegurar la propuesta de valor del producto.

En estos momentos el precio de venta del café peruano es dependiente de lo que pueda suceder en Brasil, por tanto es necesario buscar clientes que se sientan satisfechos con la calidad del café que se le ofrece y que la mayor parte de los productores se acojan a la venta por Precio Justo o *Fair Trade* para reducir el impacto de la volatilidad de los precios y disminuir la especulación aunque existen estudios que indican que su impacto es menos beneficioso en el cafetalero debido a que incrementa los costos.

Es importante dar el mensaje de la superioridad de los beneficios del consumo del café peruano respecto a sus sustitutos para incrementar el consumo interno.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

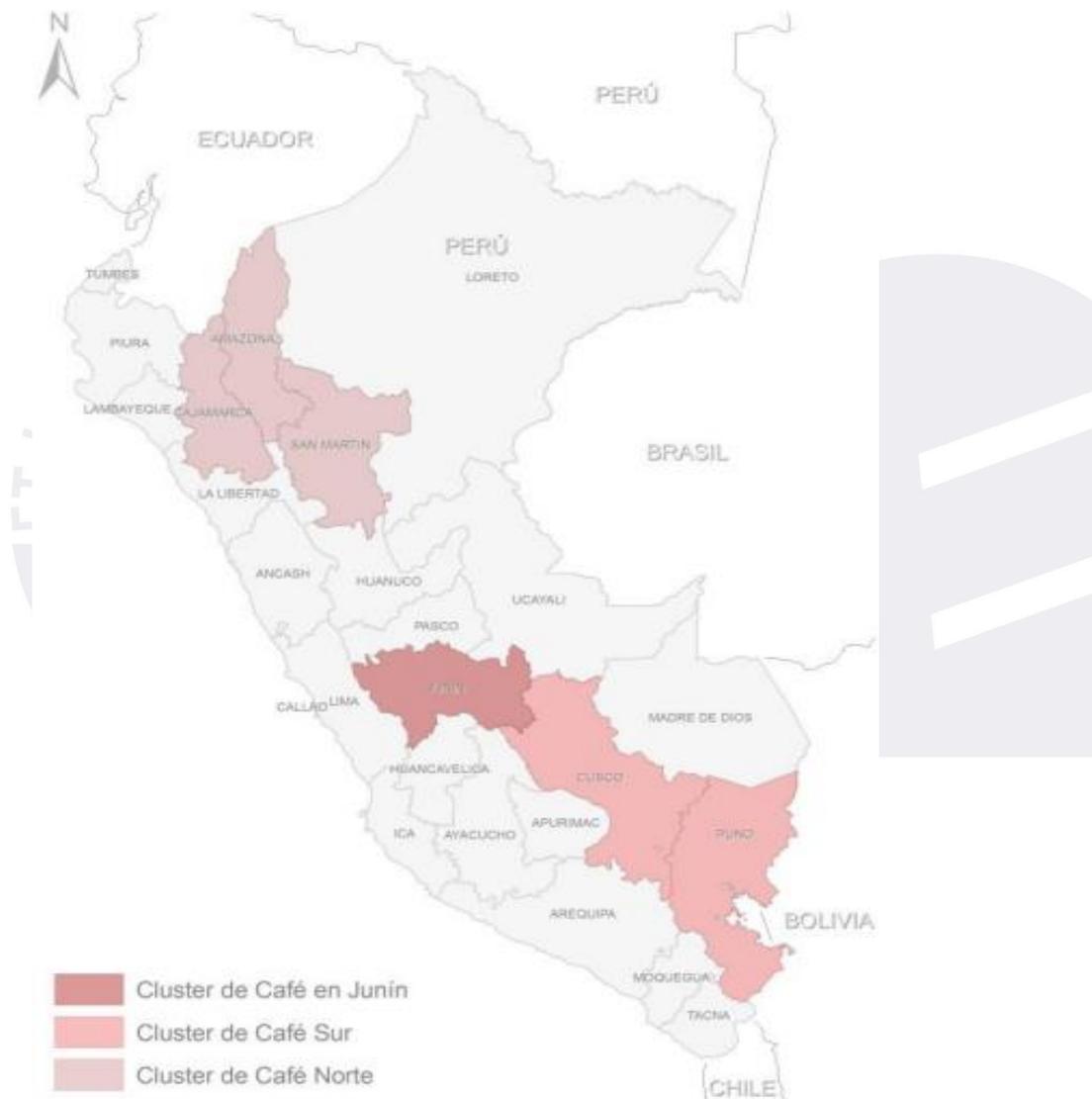
### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y Gerencia (A)

El sector cafetalero en el Perú no tiene una gerencia única que se encargue de las funciones administrativas como la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las tareas y procesos, con el fin de lograr el mejor rendimiento o productividad, que conlleve al incremento del beneficio o lucro, para el bienestar de los trabajadores, así como para el cumplimiento de otros objetivos impuestos por la organización. Lo que existe en el Perú son muchas instituciones públicas y privadas que intervienen en la cadena del café, dentro de las cuales tenemos: (a) agricultores, (b) proveedores de insumos, (c) cooperativas cafetaleras, (d) acopiadores, (e) procesadoras, (f) exportadores, (g) distribuidores, (h) consumidores, (i) transportistas, (j) almacenes, (k) terminal extraportuario, y (l) los bancos o sector financiero. También está constituido por instituciones públicas que brindan apoyo como son: (a) MINAGRI, (b) SIICEX, (c) PROMPERÚ, (d) Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), (e) INIA, (f) Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX), (g) SUNAT, (h) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), (i) Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), (j) Banco Agropecuario (AGROBANCO), (k) Junta Nacional del Café (JNC), (l) Cámara Peruana del Café y Cacao (CPC), (m) universidades e institutos, (n) la Organización no gubernamental (ONG) relacionada a este sector, (o) Asociación de Exportadores (ADEX), (p) Sierra Exportadora, (q) Asociación Peruana de Cafés Especiales (APECAFÉ), (r) Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Las diferentes instituciones actúan a lo largo de toda la cadena de valor, algunas están más ligadas a la producción del café, mientras que otras a la comercialización del mismo, sin embargo, no se encuentran adecuadamente articuladas. “El Perú cuenta con tres clústeres

relacionados al negocio del café: (a) Clúster Cafetalero del Norte (Cajamarca, San Martín, Amazonas), (b) Clúster Cafetalero del Centro (Junín) y (c) Clúster Cafetalero del Sur (Cusco y Puno). Estos tres clústeres concentran de manera agregada el 85% de la producción específicamente en los departamentos de: (a) Junín, (b) Cajamarca, (c) San Martín, (d) Amazonas y (e) Cusco. Asimismo, el 15% restante se concentra en las regiones de Huánuco, Puno y Pasco” Consorcio Clúster Development, Gaia & D’ávila (2013). A continuación en la Figura 7 se observa el mapa de los clústeres del café en el Perú.



*Figura 7.* Concentración de clústeres en el Perú, 2013.  
 Tomado de “Elaboración de un Mapeo de Clusters en el Perú”, por Consorcio Clúster Development, Gaia ,M. & D’ávila J. (2013).  
 Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

El 70% de los agricultores trabaja en forma independiente, sin estar asociado a ninguna cooperativa o asociación cafetalera. Es decir, a pesar de haberse incrementado en los últimos años el nivel de asociación aún es bajo. En el Perú la caficultura es una actividad netamente familiar, de pequeños y medianos agricultores, que tienen entre 0.5 a 5 hectáreas cada uno (GS1 Perú, 2013). De allí la importancia que tiene para el pequeño agricultor asociarse como forma de acceder a nuevos mercados, y elevar su nivel de capacitación y acceso al crédito.

En el año 2014 existían 109 cooperativas cafetaleras que agrupaban a muchos de estos caficultores, de las cuales 89 pertenecen a la JNC, gremio que los representa frente al Estado Peruano. “Las organizaciones cooperativas cafetaleras sumaron US\$ 92 millones en exportaciones a diversos mercados de Europa, Asia y Estados Unidos, en el período enero – setiembre del 2014, representando el 21.10% del valor total de los embarques de café registrados en Aduanas” (Gestión ,2014). Además participan como empresas exportadoras 60 cooperativas que acumularon un volumen de 482,000 quintales, es decir, el 19.26% de 2’502,000 quintales, carga total declarada por las 118 empresas exportadoras de café que venían operando en el 2014 (Gestión ,2014).

Las cooperativas son agrupaciones de los pequeños agricultores organizados, desde donde gestionan la producción y comercialización del café. Según detalla la JNC (2014) en su artículo *53 Años de Trabajo del Cooperativismo Cafetalero* de su revista *El Cafetalero*: “las cooperativas nacen con el objetivo de evitar a los intermediarios, que pagaban bajos precios por el café y que los productores individuales tenían que aceptar para financiar el arduo proceso que requiere el grano aromático” (JNC, 2014, p. 13). Las cooperativas son las responsables de que el café orgánico peruano ocupe el segundo puesto en ventas a nivel mundial después de México, según lo comentado por el Ministro del MINAGRI, Juan Manuel Benítez, a Gestión (2015a).

Según Remy & Remy (2007), en su libro titulado *Cafetaleros*

*Empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú:*

El Perú participa en cuatro mercados especiales de café: orgánico, sostenible, gourmet *premium* y solidario. Entrar en ellos ha implicado emprender cambios importantes en el uso de tecnologías, en las estrategias de mercadeo y en las capacidades gerenciales y, sobre todo, iniciar un proceso de fortalecimiento de las organizaciones cafetaleras. (Remy & Remy, 2007, p .25).

Estos cambios han sido realizados gracias al esfuerzo y organización de los agricultores en cooperativas y asociaciones, y es que “sería casi imposible para un pequeño agricultor poder enfrentar las inversiones que requiere el acceso a nuevos mercados” (Remy & Remy, 2007, p .32), por eso es necesario la adopción de : (a) nuevas tecnologías post-cosecha como son beneficio y almacenamiento, (b) mejoras en el manejo de suelo y cultivo, y (c) condiciones sanitarias óptimas de chacra : depósito y concentración de residuos orgánicos para su procesamiento, letrinas relativamente apartadas de la zona de producción, etc. Además , “es por asociación que pueden acceder a esos mercados, a los sistemas de certificación, a la asesoría técnica necesaria y, de manera muy importante, a la confianza mutua necesaria para llevar adelante un proceso de cambio técnico de esta envergadura” (Remy & Remy, 2007, p .29).

Las organizaciones de productores cafetaleros permite: (a) invertir en tecnología, implementando programas de créditos con instituciones financieras, (b) la adopción de normas de calidad, mediante las capacitaciones necesarias a los agricultores, (c) asistencia técnica, (d) el acceso a mercados especiales (por lo dicho anteriormente), (e) gestión empresarial: mercadeo, diversificación productiva, transparencia, competitividad, y (f) exportar directamente y sin intermediación, que merme su ganancia o rentabilidad (Remy & Remy, 2007), fomentando de esta manera la integración vertical.

El café se pre-vende a los clientes antes de la cosecha, las cooperativas acopian café de sus socios, dándoles un adelanto por la entrega del café, y liquidan una vez cerrada la transacción con el cliente. Sin embargo los socios no están obligados a vender a sus cooperativas, lo hacen siempre que les convenga hacerlo, de esta manera las cooperativas se ven obligadas a ser muy competitivas (Remy & Remy ,2007)

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

El Gobierno peruano, a través de diferentes iniciativas busca la promoción del café, tenemos: (a) la creación del “Día del Café Peruano”, establecido desde el cuarto Viernes del mes de Agosto el año 2009 según R. M. N° 0732-2008-AG de fecha 22.08.08 (MINAGRI,2008), (b) la declaración del café como “producto bandera” en el año 2008 ( Gestión, 2015e), que nació de una iniciativa planteada en el Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 - 2013 (PENX) (MINCETUR, 2004), y que fue promovida por el MINCETUR en el 2005, siendo su principal objetivo realizar un trabajo integral para potenciar sus exportaciones, y (c) creación de la campaña “El Peruano cafetea” por parte de Sierra Exportadora para incentivar el consumo interno de café, específicamente para su presentación tostado-molido. Esta campaña ofreció alrededor de 30,000 degustaciones en los eventos más importantes relacionados con el sector, como Mistura, Expoalimentaria, Perumin, y Expocafé, entre otros” (Gestión, 2016b), lo que generó un aumento en el consumo local, y por lo cual los productores nacionales entienden que deben mejorar su nivel de calidad en la producción del café para el mercado doméstico, y no sólo para el de exportación.

La feria Expo Café Perú es uno de los principales eventos nacionales que busca integrar a los diferentes agentes económicos nacionales e internacionales vinculados al café mediante el intercambio de información y el establecimiento de redes de contacto. El Perú también asiste a diferentes ferias y concursos internacionales en diversos países del mundo

(como la SCAA Expo en Estados Unidos, o la Feria Cafex en El Cairo), en dónde el café peruano viene siendo reconocido en los últimos años como uno de los mejores del mundo.

En el año 2013, el café Tunki, obtuvo el segundo lugar en el concurso Rainforest Alliance Cupping for Quality, mientras que el café Quechua y el café Sol & Café obtuvieron el quinto y noveno lugar respectivamente (El Comercio, 2013a). Otro intento por promocionar el café a nivel nacional lo encontramos en la ciudad de Villarica perteneciente a Junín, ya que existen iniciativas de convertir el lugar en zona de turismo vivencial cafetalero, a través del apoyo del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO), en donde según Lerner en su artículo *Villa Rica para el Mundo: Turismo Vivencial Cafetalero lo señala* como : “un destino de relajamiento, una vía de escape del esmog de la ciudad, del caos del tráfico y la violencia ciudadana, además, claro, de su condición de capital del café más fino del mundo”. También se gestiona la obtención de marcas de origen como las de Café Villa Rica y Café Macchupicchu de Huadquiña. De igual manera se procede con las certificaciones de producción sostenible, como la de Comercio Justo, en beneficio de los pequeños productores, contándose a la fecha con 120,000 hectáreas certificadas (Gestión, 2016b).

Además “ante la caída del precio y las ventas del café en el mercado global, los productores de cafés especiales encontraron una respuesta favorable en el mercado interno y durante el 2015 han comercializado S/ 16.88 millones en ese producto para el consumo local, lo que significó un aumento de 170% con relación a los S/ 6.25 millones reportados en el 2014” (Gestión, 2016b). En el Perú las exportaciones de Café continúan disminuyendo hasta los U\$ 572 millones a un precio promedio a la baja de U\$ 3.31 kilo. En la Tabla 13 se puede apreciar las exportaciones mes a mes, en forma comparativa con los mismos meses de los años 2014 y 2015 respectivamente. En tanto, Luis Navarro, presidente de la Cámara Peruana de Café y Cacao, indicó que el año 2016, a pesar de la recuperación de los grandes

volúmenes de café, no se generarían ingresos en esa proporción debido a la caída de los precios internacionales por la sobreoferta del producto (El Comercio, 2016c). "Estimamos que la exportación de café llegue a entre los US\$ 650 millones y US\$700 millones. El año pasado, los envíos fueron de alrededor de US\$ 750 millones y en promedio, el precio del quintal de café [ese año] fue de US\$150 y ahora es de US\$130"(El Comercio ,2016c).

Tabla 13

*Resumen de Exportaciones de Café Grano 2014-2015*

Mes	FOB	2015 Miles Kilos	Precio Promedio	FOB	2014 Miles Kilos	Precio Promedio
Enero	12,297	2,696	4.56	21,128	8,430	2.51
Febrero	9,567	2,528	37.78	20,608	9,487	2.17
Marzo	7,085	2,042	3.47	14,380	6,010	2.39
Abril	7,814	2,459	3.18	9,100	2,681	3.34
Mayo	20,831	6,559	3.18	17,631	4,537	3.89
Junio	32,632	9,542	3.42	43,380	10,749	4.04
Julio	65,606	19,465	3.37	80,764	19,852	4.07
Agosto	75,671	22,493	3.36	113,970	27,053	4.21
Septiembre	103,437	31,507	3.28	123,366	28,123	4.39
Octubre	95,887	28,846	3.32	125,977	28,670	4.39
Noviembre	77,463	24,064	3.22	96,866	21,884	4.43
Diciembre	63,841	20,700	3.08	61,163	13,597	4.50
Totales Año	572,137	172,909	3.31	728,338	181,079	4.02
Promedio Mes	47,678	14,409		60,694	15,089	
%Crecimiento Promedio	-21	-5	-18	8	-22	37

*Nota.* Adaptado de "Café Grano Perú Exportación Diciembre 2015", por Agrodaperu ,2016b. Recuperado de <http://www.agrodaperu.com/2016/01/cafe-grano-peru-exportacion-diciembre-2015.html>

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

Existe una extensiva utilización de la mano de obra del agricultor, y un bajo nivel en el uso de maquinarias para las tareas agrícolas. Respecto a esto, Vergara (2012) en su artículo *Café peruano: Aroma y Sabor para Nosotros y el Mundo* menciona que los agricultores dedicados a la producción de café no utilizan maquinaria para la agricultura y que solo el 6% de los agricultores de café utilizan yunta para la preparación del terreno, debido a la

inclinación de sus campos y problemas de accesibilidad. Mientras que el 94% restante, aquellos agricultores cuyas áreas son de mucha inclinación y pequeñas, trabajan en forma manual utilizando picos, palas y barretas.

Las principales causas de la falta de rendimiento en la producción del café se deben a problemas en las operaciones de producción e infraestructura. A continuación mostramos respecto a ello los resultados obtenidos de la información procesada: (a) falta de disponibilidad de semillas certificadas, (b) 222,000 Ha con plantaciones antiguas (de más de 15 años), (c) 270,000 Ha no reciben abonamiento, (d) en 280,000 Ha no se controlan plagas, ni enfermedades, (e) sólo el 5% de agricultores tienen mochila pulverizadora, (f) el 80% de agricultores no realiza prácticas de conservación de suelo y de manejo de sombra permanente, (g) la mayoría de caficultores no realiza la cosecha selectiva, el beneficio técnico y el secado controlado, (h) 90% de los productores de café no dispone de almacenes e i) no utilización de la maquinaria adecuada.

Respecto al transporte o distribución del café, este una vez cosechado pasa del agricultor al intermediario o acopiador. En esta etapa, la mayoría de los pequeños agricultores transporta el café en camionetas tipo *pick-up*, donde se apilan los sacos, cuyo peso de carga es de 5TM. Según lo mencionado por el MTC (2013) “la oferta de transporte para este tramo, es informal, sin estándares de calidad ni aplicación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), situación que dificulta la aplicación de trazabilidad”. Por otro lado, el transporte de cantidades mayores a 20 TM de café, normalmente se realiza a través de empresas formales, en camiones de carga completa, y con una relación comercial a través de firma de contratos (MTC, 2013), el cual permite establecer responsabilidades en cada una de las partes ante cualquier eventualidad.

En cuanto al abastecimiento de las grandes cadenas de supermercados como Tottus, Plaza Veá, Wong y Metro, esto se realiza a través de una empresa de transporte formal (MTC,

2013). En cuanto al transporte utilizado hacia el puerto para la exportación del café, el MTC

(2013) señala que:

El transporte desde el exportador hasta el puerto es tercerizado a los propios terminales extra-portuarios o agentes de carga/operadores logísticos que se encargan de realizar todos los trámites necesarios como reservar espacio en buque, organizar la retirada del contenedor del depósito, consolidación en origen y posterior traslado hasta el terminal asignado. En los casos de las exportaciones a través del puerto del Callao y Paita se realiza una rotura de carga obligatoria a través del paso de los terminales extra-portuarios (Neptunia, Paita RANSA, DP World Callao, etc.) (MTC, 2013, p.29).

Cabe resaltar que las plantaciones de café se encuentran mayormente ubicadas en la Ceja de Selva o Selva Alta, en zonas apartadas, y de difícil acceso, alejadas del gobierno central, y donde los servicios básicos como la luz, agua, educación, salud, no siempre están presentes. Por ello una mejora en la infraestructura es vital para el desarrollo del agro a nivel nacional, sobre todo en el caso puntual del café. Según lo indicado por Torero en su artículo *Desafíos para un Desarrollo Rural Exitoso* “la infraestructura reduce los costos de transacción, conecta a los pequeños agricultores con los mercados y aumenta el nivel y la eficiencia del comercio. También genera empleos no agrícolas que constituyen opciones laborales para los pequeños agricultores que carecen de acceso a tierras productivas”.

También menciona que “de acuerdo con el IADB, una reducción del 1% en los costos internos del transporte ad valorem podría incrementar las exportaciones agropecuarias en más del 4%, siendo las más beneficiadas las regiones que hoy en día tienen el menor nivel de desarrollo” (El Comercio, 2015f). En ese mismo sentido con mejores técnicas de producción se puede disminuir los costos de operación y reducir el gasto en insumos, aumentando la eficiencia. Como referencia se debe tener en cuenta que tanto las experiencias con técnicas de producción intensiva utilizando tecnologías SIG en Colombia, como la tecnología de cosecha

mecanizada en Brasil han demostrado efectos positivos en la productividad y podrían probarse para determinar su aplicabilidad en Panamá ( Banco Mundial ,2012).

Otra información importante a considerar es el incremento de los costos logísticos debido a la existencia de rutas de alto riesgo para los transportistas de carga, ya que los empresarios de transporte de carga pesada que operan en el terminal portuario del Callao sufren al mes, un promedio de 124 asaltos a tráilers los cuales se producen en las principales avenidas chalacas, ahora si bien los atracos se han reducido en el primer puerto (de 47 a 31 a la semana), estos han aumentado en los distritos vecinos como San Martín de Porres. (Perú 21, 2016).

#### **4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)**

Según los resultados definitivos del IV CENAGRO 2012, uno de los problemas en el sector agrícola es el poco financiamiento que recibe el agricultor por parte de las instituciones financieras. El crédito es muy importante para la agricultura ya que permite al campesino obtener los recursos en beneficios del sector cafetalero, ya que como queda en evidencia en el IV CENAGRO 2012 (INEI, 2013) el 74% de los agricultores que solicitan crédito lo hacen para la adquisición de insumos para la producción, mientras que el 9% para la compra de maquinarias pesada/equipo y herramientas. En el año 2012 del total de agricultores en el país sólo el 8 % recibe un crédito (INEI, 2013). La principal razón son las condiciones que imponen las instituciones financieras para el otorgamiento del crédito al sector agrario al considerarlo riesgoso, siendo lo fundamental: pagar una tasa de interés de aproximadamente 23% (AGROBANCO, 2016b) y poseer título de propiedad del terreno agrícola (AGROBANCO, 2016c).

Sin embargo, cabe mencionar que en los últimos años a pesar de ello, se ha incrementado la cantidad de agricultores que acceden a créditos, pasando del 8% al 15%. Es así que, Enrique Díaz, presidente de AGROBANCO mencionó que el año 2015 “fue un año

auspicioso para AGROBANCO, ya que logró un crecimiento de 16% con relación al 2014 pero aún mira con preocupación el gran número de agricultores que no acceden a créditos y que representan el 85% del total” (Gestión, 2016d). El funcionario detalló que el stock de créditos del banco cerró el 2015 con la suma de S/ 2,000 millones, aunque precisó que S/ 1,600 millones corresponden a créditos otorgados netamente a productores privados mientras que los restante S/ 400 millones corresponden a fondos especiales encargados por el MINAGRI para atender temas específicos, como la roya amarilla para los cafetaleros. Y que para el 2016 “esos S/ 2,000 millones deberían incrementarse a S/ 2,300 millones, de los cuales los S/ 1,600 millones del componente privado debería pasar a S/ 1,900 millones, eso quiere decir S/ 300 millones en colocaciones nuevas” (Gestión, 2016d).

Además, AGROBANCO tiene una baja tasa de morosidad que tiene el AGROBANCO, la cual se ubica alrededor del 2.12% al cierre del 2015, moviéndose entre un rango de 2.5% y 3% que comparada con la tasa de las microfinancieras en general es extraordinariamente buena ya que estas están por el rango de 7%, 8% o 10% (Gestión, 2016d). Cabe resaltar que el agricultor acostumbra solicitar crédito al acopiador, quien le presta con intereses que también suelen ser bastante altos, lo que finalmente perjudica al agricultor ya que incrementa el poder que tiene el acopiador sobre el agricultor.

Entre las leyes dadas para incentivar la agricultura tenemos la Ley N° 27360: Ley que aprueba las Normas de Promoción al Sector Agrario teniendo alcance sobre personas naturales o jurídicas que desarrollen cultivos y/o crianzas, con excepción de la industria forestal, siendo los principales beneficios tributarios otorgados: La reducción del impuesto a la renta de 30% a 15% y la depreciación a razón del 20% anual sobre las obras de infraestructura hidráulica y obras de riego (Congreso de la República del Perú, 2000).

La Tabla 14 muestra los costos de producción estimados para la instalación de 1 hectárea de café utilizando un nivel de media tecnología en una cooperativa cafetalera, es

decir con el uso adecuado de fertilizantes y pesticidas que asegura un buen rendimiento de la cosecha, el cual se viene aplicando por los agricultores que se acogen a los beneficios del Plan Nacional Contra la Roya Amarilla del Cafeto impulsado por el MINAGRI que cuenta con un presupuesto de S/. 100 millones (MINAGRI, 2013). Este plan considera la entrega en 3 partes de un crédito por S/. 12,800 por hectárea, consiste en 60% el primer año, el 20% el segundo año y 20% el tercer año. El pago por parte de los agricultores se realizará considerando un 10% de interés, en un plazo máximo de 8 años, y con 3 años de gracia [A. Quispe (Coordinador Técnico Nacional – Plan Nacional de Renovación de Cafetales), correo electrónico a los autores, 01 de junio de 2016]

Tabla 14

*Costo de Producción para la Instalación de Una Hectárea de Café (Uso de Media Tecnología)*

Actividad/ Insumos	Unidad	Cantidad	Costo Unit. (S/.)	Costo Total (S/.)
Limpieza de Terreno	Jornal	20.00	25.00	500.00
Trazado	Jornal	10.00	25.00	250.00
Hoyado	Jornal	25.00	25.00	625.00
Siembra de Café y Sombra	Jornal	25.00	25.00	625.00
Siembra de Plátano (Sombra Temporal)	Jornal	5.00	25.00	125.00
Resiembra de Café, Plátano y Sombra	Jornal	2.00	25.00	50.00
Mantenimiento de Cercos	Jornal	6.00	25.00	150.00
Abonamiento	Jornal	5.00	25.00	125.00
Costo Plantones de Café	Planta	5,000.00	0.50	2,500.00
Costo Arboles (Sombra Permanente)	Planta	625.00	0.50	312.50
Costo de Semilla de Plátano	Planta	200.00	0.50	100.00
Roca Fosfórica (En la siembra)	QQ	5.00	40.00	200.00
Fosfato Di Amónico (Al mes de siembra)	QQ	1.00	125.00	125.00
Egresos				5,687.50
Imprevistos 5%				284.38
Total Egresos				5,971.88

*Nota.* Tomado de comunicación personal, A. Quispe, Coordinador Técnico Nacional – Plan Nacional de Renovación de Cafetales-MINAGRI, comunicación personal, 01 de junio de 2016.

También se debe considerar al Plan Nacional de Renovación de Cafetales implementado por el MINAGRI que a través de AGROBANCO “desembolsó un monto de S/. 35 millones en un inicio beneficiando a 6,500 productores cafetaleros, afectados severamente por la roya amarilla del cafeto” (MINAGRI, 2014). Ahora bien, desde la Tabla

15 a la Tabla 19 se aprecia al detalle el costo del mantenimiento de una hectárea de café utilizando media tecnología, donde los ingresos recién se consiguen a partir del segundo año [A. Quispe (Coordinador Técnico Nacional – Plan Nacional de Renovación de Cafetales), correo electrónico a los autores, 01 de junio de 2016].

Tabla 15

*Costo de Mantenimiento de Una Hectárea de Café al Primer Año (Uso de Media Tecnología)*

Actividad/ Insumos	Unidad	Cantidad	Costo Unit. (S./.)	Costo Total (S./.)
Deshierbos (4/Año)	Jornal	20.00	25.00	500.00
Abonamiento (3/año)	Jornal	15.00	25.00	375.00
Guano de Islas	QQ	10.00	70.00	700.00
Roca Fosfórica	QQ	3.00	40.00	120.00
Compost	QQ	10.00	35.00	350.00
Sulfato de Potasio	QQ	3.00	115.00	345.00
Egresos				2,390.00
Imprevistos 5%				119.50
<b>Total Egresos</b>				<b>2,509.50</b>

*Nota.* Tomado de comunicación personal, A. Quispe, Coordinador Técnico Nacional – Plan Nacional de Renovación de Cafetales-MINAGRI, comunicación personal, 01 de junio de 2016.

Tabla 16

*Costo de Mantenimiento de Una Hectárea de Café al Segundo Año (Uso de Media Tecnología)*

Actividad/ Insumos	Unidad	Cantidad	Costo Unit. (S./.)	Costo Total (S./.)
Deshierbos (3/Año)	Jornal	45.00	25.00	1,125.00
Abonamiento (2/año)	Jornal	10.00	25.00	250.00
Guano de Islas	QQ	15.00	70.00	1,050.00
Roca Fosfórica	QQ	4.00	40.00	160.00
Compost	QQ	20.00	10.00	200.00
Sulfato de Potasio	QQ	5.00	115.00	575.00
Sulpomag	QQ	0.50	75.00	37.50
Sulfato de magnesio	QQ	0.10	75.00	7.50
Fertibagra	QQ	0.20	160.00	32.00
Cosecha	Jornal	30.00	25.00	750.00
Beneficio	Jornal	15.00	25.00	375.00
Sacos	Unidades	15.00	2.50	37.50
Gastos de Comercialización	QQ	15.00	6.00	90.00
Egresos				4,689.50
Imprevistos 5%				234.48
<b>Total Egresos</b>				<b>4,923.98</b>
Venta de Café Pergamino	QQ	8.00	450.00	3,600.00
Venta de Plátano	Racimo	150.00	30.00	4,500.00
<b>Total Ingresos</b>				<b>8,100.00</b>
<b>Utilidad</b>				<b>3,176.03</b>

*Nota.* Tomado de comunicación personal, A. Quispe, Coordinador Técnico Nacional – Plan Nacional de Renovación de Cafetales-MINAGRI, comunicación personal, 01 de junio de 2016

Tabla 17

*Costo de Mantenimiento de Una Hectárea de Café al Tercer Año (Uso de Media Tecnología)*

Actividad/ Insumos	Unidad	Cantidad	Costo Unit. (S/.)	Costo Total (S/.)
Deshierbos (3/Año)	Jornal	25.00	25.00	625.00
Abonamiento (2/año)	Jornal	16.00	25.00	400.00
Guano de Islas	QQ	15.00	70.00	1,050.00
Roca Fosfórica	QQ	6.00	40.00	240.00
Compost	QQ	20.00	10.00	200.00
Sulfato de Potasio	QQ	6.00	115.00	690.00
Sulpomag	QQ	0.70	75.00	52.50
Sulfato de magnesio	QQ	0.20	75.00	15.00
Fertibagra	Kg	15.00	5.00	75.00
Manejo de Sombra	Jornal	5.00	25.00	125.00
Cosecha	Jornal	50.00	25.00	1,250.00
Beneficio	Jornal	25.00	25.00	625.00
Sacos	Unidades	25.00	2.50	62.50
Gastos de Comercialización	QQ	25.00	6.00	150.00
Egresos				5,560.00
Imprevistos 5%				278.00
Total Egresos				5,838.00
Venta de Café Pergamino	QQ	20.00	450.00	9,000.00
Venta de Plátano	Racimo	150.00	30.00	4,500.00
Total Ingresos				13,500.00
Utilidad				7,662.00

*Nota.* Tomado de comunicación personal, A. Quispe, Coordinador Técnico Nacional – Plan Nacional de Renovación de Cafetales-MINAGRI, comunicación personal, 01 de junio de 2016.

Tabla 18

*Costo de Mantenimiento de Una Hectárea de Café al Cuarto Año (Uso de Media Tecnología)*

Actividad/ Insumos	Unidad	Cantidad	Costo Unit. (S/.)	Costo Total (S/.)
Deshierbos (3/Año)	Jornal	25.00	25.00	625.00
Abonamiento (2/año)	Jornal	16.00	25.00	400.00
Guano de Islas	QQ	20.00	70.00	1,400.00
Roca Fosfórica	QQ	8.00	40.00	320.00
Compost	QQ	20.00	10.00	200.00
Sulfato de Potasio	QQ	7.00	115.00	805.00
Sulpomag	QQ	0.85	75.00	63.75
Sulfato de magnesio	QQ	0.30	75.00	22.50
Fertibagra	Kg	20.00	5.00	100.00
Poda de Limpieza de Café	Jornal	5.00	25.00	125.00
Manejo de Sombra	Jornal	5.00	25.00	125.00
Cosecha	Jornal	70.00	25.00	1,750.00
Beneficio	Jornal	35.00	25.00	875.00
Sacos	Unidades	35.00	2.50	120.00
Gastos de Comercialización	QQ	35.00	6.00	210.00
Egresos				7,141.25
Imprevistos 5%				357.06
Total Egresos				7,498.31
Venta de Café Pergamino	QQ	35.00	450.00	15,750.00
Venta de Plátano	Racimo	50.00	20.00	1,000.00
Total Ingresos				16,750.00
Utilidad				9,251.69

*Nota.* Tomado de comunicación personal, A. Quispe, Coordinador Técnico Nacional – Plan Nacional de Renovación de Cafetales-MINAGRI, comunicación personal, 01 de junio de 2016

Tabla 19

*Costo de Mantenimiento de Una Hectárea de Café al Quinto Año (Uso de Media Tecnología)*

Actividad/ Insumos	Unidad	Cantidad	Costo Unit. (S./)	Costo Total (S./)
Deshierbos (3/Año)	Jornal	25.00	25.00	625.00
Abonamiento (2/año)	Jornal	16.00	25.00	400.00
Guano de Islas	QQ	20.00	70.00	1,400.00
Roca Fosfórica	QQ	10.00	40.00	400.00
Compost	QQ	20.00	10.00	200.00
Sulfato de Potasio	QQ	8.00	115.00	920.00
Sulpomag	QQ	1.00	75.00	75.00
Sulfato de Magnesio	QQ	0.30	75.00	22.50
Fertibagra	Kg	25.00	5.00	125.00
Poda de Café	Jornal	10.00	25.00	250.00
Poda de Sombra	Jornal	5.00	25.00	125.00
Cosecha	Jornal	100.00	25.00	2,500.00
Beneficio	Jornal	50.00	25.00	1,250.00
Sacos	Unidades	50.00	2.50	125.00
Gastos de Comercialización	QQ	50.00	6.00	300.00
Egresos				8,717.50
Imprevistos 10%				435.88
Total Egresos				9,153.38
Venta de Café Pergamino	QQ	40.00	450.00	18,000.00
Venta de Plátano	Racimo	50.00	20.00	1,000.00
Total Ingresos				19,000.00
Utilidad				9,846.63

*Nota.* Tomado de comunicación personal, A. Quispe, Coordinador Técnico Nacional – Plan Nacional de Renovación de Cafetales-MINAGRI, comunicación personal, 01 de junio de 2016.

#### 4.1.5 Recursos Humanos (H)

Maximixe (2015) menciona que “el café constituye el principal cultivo nacional por extensión, una importante fuente generadora de empleo e ingresos y un gran demandante de insumos, bienes y servicios, a tal punto que se estima que alrededor de 2 millones de peruanos participan parcial o totalmente en esta cadena”, de ahí la importancia social del cultivo de café a nivel nacional.

En los resultados definitivos del IV CENAGRO 2012 (INEI, 2013) se puede observar que se profundiza las problemáticas generales de la población del sector rural en cuanto a desigualdad, pobreza y falta de inclusión. “Del total de personas dedicadas al agro en el Perú el 15.1% no han recibido ningún tipo de educación, el 51.8% ha recibido educación primaria, el 25.9% ha recibido educación secundaria, y solamente el 7.2% ha recibido educación superior” (INEI, 2013). Es decir, el agricultor peruano tiene un nivel de educación bajo.

En el 2016 se prevé que los bajos precios del café no llegarán a cubrir los costos de producción los cuales llegan en promedio a 9 soles el kilo, debido en parte a los altos costos de mano de obra generado por una reducción en su oferta, debido a los bajos salarios de los jornaleros. El jornal básico de un recolector de grano es en promedio S/.30 por día en comparación a otros negocios donde pueden ganar hasta el triple del sueldo promedio (Convención Nacional del Agro Peruano [CONVEAGRO], 2015). Esta diferencia de sueldo genera la fuga del capital humano hacia otros productos agrícolas o sectores mineros, más rentables, que les permita cubrir de mejor manera sus necesidades básicas (Info región, 2016).

Respecto a los productores, los procesos de capacitación son escasos, existe falta de *know how* en buenas prácticas agrícolas y la capacidad de gestión de tierras ineficiente genera un fuerte estrés laboral, causando que muchos de ellos migren a otros tipos de cultivos como la producción de hoja de coca para el narcotráfico. Se puede apreciar en el IV CENAGRO 2012 (INEI, 2013) que la edad promedio del agricultor nacional es de 49.4 años. Esta mano de obra envejecida se debe a diferentes factores que afectan el nivel de vida del poblador campesino como son: la falta de acceso a servicios básicos o sociales de calidad, así como los bajos niveles educativos, etc., lo que causa la migración de la población rural joven a las ciudades en busca de mejores oportunidades.

#### **4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

La Guía del Café (2016b) hace referencia a este punto:

El compartir información y datos no confidenciales en forma electrónica puede abreviar los ciclos de entrega, comercialización y financiación manteniendo al mismo tiempo niveles aceptables de inventario, lo que reduce los costos, liberando capital de trabajo en toda la cadena productiva y comercial. Reducir inventarios y agilizar la comunicación puede significar para las empresas una ventaja competitiva, así como optimizar la cadena de suministro resulta en una mayor eficiencia para todas las partes

y reduce al mínimo las complicaciones y riesgos inherentes al comercio y transporte internacionales, por ejemplo los sistemas de información permiten monitorear y controlar un embarque internacional de café en cada etapa de la ejecución (La Guía del Café, 2016b).

Instituciones como el MINAGRI, PROMPERÚ, SIICEX, MINCETUR y PRODUCE proporcionan información detallada sobre la situación del café y su producción en el mundo, así como de los cafetaleros peruanos y sus plantaciones en zonas productivas. Brindan capacitaciones a los cafetaleros para la transferencia de información y técnicas de cultivos, pasantías, concursos, etc. Así también la JNC brinda información del sector a través de su revista El Cafetalero. Otra fuente de información es la OIC, que brinda información importante y útil en diversos temas relacionados al café.

#### **4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

El Perú es uno de los principales países productores de café, pero aún no contamos con ningún centro o instituto especializado que se aboque a la mejora de la producción de este cultivo. “Varios países cafetaleros de la región han creado su propia institución para la investigación e innovación, con el propósito de generar tecnologías y servicios especializados, orientados al desarrollo del sector cafetalero” (Infocafés, 2016).

Sin embargo, el Perú también viene realizando esfuerzos por mejorar sus niveles de innovación en el sector agrario a través del Programa Nacional de Innovación Agraria el cual se viene ejecutando desde el año 2014. Por esta razón en Octubre del 2013, el Gobierno aprobó un presupuesto de US\$180 millones, de los cuales US\$ 80 millones provenían de un plan de endeudamiento de US\$ 40 millones con el Banco Mundial y de US\$ 40 millones con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y un aporte adicional de US\$ 100 millones de parte del Gobierno (El Comercio ,2013b). De esta manera se espera se produzca un verdadero proceso de innovación y modernización agraria. Según lo dicho por el ministro Von Hesse

para El Comercio (2013b) “el objetivo del programa es asegurar un mayor acceso y mejor aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen la ciencia y tecnología para elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad de las actividades agroalimentarias, vinculada tanto a la seguridad alimentaria como a las actividades de agroexportación”. Von Hesse además recalcó que “el objetivo del MINAGRI es proveer a los agricultores del país de las herramientas tecnológicas para mejorar la producción de cultivos y revertir las cifras del IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO, 2012), donde solo el 10% de los productores agropecuarios recibieron asistencia técnica, asesoría empresarial o capacitación”.

El programa cuenta con 270 investigadores ,9 estaciones experimentales, un plazo de ejecución de 5 años, y busca gestionar sinergias y vínculos entre los actores del sistema como los gobiernos regionales, la academia y el sector privado entre otros. Actualmente de las 223,0000 familias, la proporción de productores cafetaleros que usan baja, media y alta tecnología es 80%, 15% y 5% y se espera que al 2026 la proporción sea de 55%, 40% y 5%. El incremento del rendimiento con el uso de alta tecnología tal cual es aplicado por algunos cafetaleros peruanos se puede apreciar en la Tabla 20 [J. Figueroa (Especialista de la Dirección General de Competitividad Agraria – MINAGRI), comunicación personal, 03 de junio de 2016].

Tabla 20

*Rendimiento del Cultivo de Café con el Uso de Alta Tecnología*

Año	Rendimiento (kg/Ha)
1	0
2	272
3	567
4	1,134
5	1,814

*Nota.* Tomado de comunicación personal, J. Figueroa, Especialista de la Dirección General de Competitividad Agraria – MINAGRI, comunicación personal, 03 de junio de 2016].

Además, existen proyectos para el desarrollo del café, como producir 20-25 quintales por Ha de café de alta calidad y en el mediano plazo llegar a 35-45 mediante un sistema diversificado agroforestal y amigable con el medio ambiente, sentándose las bases para la creación del Instituto Nacional del Café, en alianzas con otras instituciones del sector.

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

La MEFI permite medir el nivel de intensidad de las fortalezas y debilidades que tiene el sector, como resultado de ello se obtuvo que no tiene panorama aceptable para hacer frente al mercado internacional por lo cual se debe gestionar la venta de productos de alta calidad que puedan ser competitivos a nivel mundial. En consecuencia deberá enfocar su estrategia en potenciar aquellas características que lo hacen único, distinto y vendible. Ahora bien, se debe asignar un valor entre 1 y 4 cada factor, este valor asignado responde a la estrategia actual de la estrategia a la organización, donde 1 =debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza mayor. Siendo importante resaltar que las fortalezas solo reciben calificación de 4 o 3 y las debilidades solo de 1 o 2 (D'Alessio, 2014).

Como se puede apreciar en la Tabla 21 tenemos 5 Fortalezas las cuales son: (a) producto reconocido por su excelente calidad y prestigio a nivel mundial obteniendo premios internacionales, se consideró una fortaleza mayor con valor de 4 debido que el café se ha posicionado como un café de calidad y esto se refleja en los diferentes premios obtenidos como café orgánico y especial en los eventos como organizados por Rainforest Alliance, la Asociación de Cafés Especiales de América y otros, (b) crecimiento en el número de agricultores que producen cafés especiales, se consideró el valor de 4, es decir una fortaleza mayor debido a que muchos agricultores de media tecnología han tendido a producir café especiales que les permita ofertar en un mercado de café especiales que tiene un crecimiento de 10% anual, (c) producto de gran importancia nacional por su aporte en los aspectos económicos y sociales, el cual se constituye en una fortaleza mayor con valor 4 ya que el

café es el segundo producto no tradicional que se exporta sustentando a más de 223 mil familias ( 2 millones de peruanos en la cadena productiva) y con un ingreso FOB de más de 580 millones de dólares, (d) predominancia de la variedad arábica, se considera una fortaleza de 3 debido a que el clima y las condiciones naturales de las hectáreas agrícolas propicia su cultivo y e) segundo productor de café orgánico en el mundo, se ha considerado una fortaleza de 3 debido que el café orgánico representa un 17% de todo el volumen de café peruano exportado al mundo.

Mientras que las 12 debilidades identificadas son las siguientes: (a) muy bajo rendimiento en la cosecha por hectárea, considerándose una debilidad mayor de 1 por tener un rendimiento de 0.6 TM/Ha que es una de las más bajas a nivel mundial ,sobre todo si lo comparamos con el rendimiento de países como Brasil y Colombia, (b) poco uso de tecnología y maquinaria en la producción de café, se ha considerado también una debilidad mayor dándole valor de 1, porque el 80% de los productores pertenecen a la baja tecnología, un valor bastante alto con respecto al total de productores que se dedican al cultivo del café en el Perú, (c) falta de capacitación para el productor, al respecto la capacitación de los productores también es una debilidad mayor con valor 1, lo cual se vio corroborado con la forma como se afrontó la crisis ocasionada por la plaga de la roya en el 2013 que destruyó grandes cantidades de hectáreas de cultivo, (d) débil nivel de asociación de agricultores cafetaleros, se considera una debilidad mayor con valor 1 debido a que el 70% de los agricultores trabaja de manera independiente sin formar asociaciones, lo cual tiene como origen una experiencia negativa cuando alguna vez formaron parte de una agrupación ,(e) poca capacidad por parte de los agricultores para obtener rentabilidad y reinvertir en el crecimiento de su negocio, se consideró el valor de 1 ya que los agricultores no tienen la cultura de inversión a mediano y largo plazo , lo que genera un estancamiento del negocio por tanto una debilidad mayor, (f) ineficiente gestión agrícola por parte de una gran cantidad de

pequeños productores cafetaleros, al respecto existen muchas asociaciones y cooperativas que han visto disminuida la cantidad de participantes ello debido a las malas gestiones, en consecuencia se optó por considerar el valor de 1, debilidad mayor, (g) limitado acceso a servicios financieros, debido a que la producción de café es estacional muchas entidades financieras no otorgan préstamos a los cafetaleros por haber un riesgo alto de incumplimiento por eso la debilidad es mayor y se le da el valor de 1, (h) escases de mano de obra, esto es una debilidad mayor con valor 1 por la falta de jornaleros debido al jornal mínimo de 30 a 40 soles x día en comparación de otras actividades hasta ilegales como la cosecha de hoja de coca donde ganan tres veces más, (i) falta estandarizar la calidad en el sector cafetalero, en consecuencia para uniformizar el producto café peruano es necesario implementar procedimientos que permitan entregar productos estandarizados .siendo el motivo de ello que se considere una puntuación de valor 2, (j) alto nivel de informalidad en la comercialización, ello es ocasionado debido a la falta de asociación entre los cafetaleros, lo cual se acrecienta con la intervención de los intermediarios en la comercialización lo que permite que la informalidad sea un problema mayor al reducir el nivel de ingresos al productor ,(k) poco apoyo para la investigación y desarrollo del café , ya que no existe un centro de investigación que sirva de desarrollo e investigación al sector por tanto es un problema mayor con valor 1 que impide que sea el Perú competitivo, (l) producto con poco valor agregado, ya que solo el 1% del café tiene valor agregado , se considera un valor de debilidad menor con valor 2 porque aun debemos estabilizar nuestra producción para poder pasar a una siguiente etapa de industrialización.

Como se aprecia se obtuvo un valor ponderado total de 2.10 siendo el promedio de 2.5. Este valor de 2.10 indica que en función a sus ligeras fortalezas tiene posibilidades que no están aprovechando para reforzar sus actividades hacia el mercado interno. Asimismo tendrá que mejorar sus debilidades por medio de estrategias que le permitan crecer.

Tabla 21

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>			
1 Producto reconocido por su excelente calidad y prestigio a nivel mundial, obteniendo premios internacionales	0.10	4	0.40
2 Crecimiento del número de agricultores que producen cafés especiales	0.10	4	0.40
3 Producto de gran importancia nacional por su aporte en el aspecto económico y social	0.07	4	0.28
4 Predominancia de la variedad arábica	0.06	3	0.18
5 Segundo productor de café orgánico en el mundo	0.03	3	0.09
Subtotal	0.36		1.35
<i>Debilidades</i>			
1 Muy bajo rendimiento en la cosecha por hectárea	0.11	1	0.11
2 Poco uso de tecnología y maquinaria en la producción de café	0.11	1	0.11
3 Falta de capacitación para el productor	0.08	1	0.08
4 Débil nivel de asociación de agricultores cafetaleros	0.10	1	0.10
5 Poca capacidad por parte de los agricultores para obtener rentabilidad y reinvertir en el crecimiento de su negocio	0.05	1	0.05
6 Ineficiente gestión agrícola por parte de una gran cantidad de pequeños productores cafetaleros	0.01	1	0.01
7 Limitado acceso a servicios financieros	0.02	1	0.02
8 Escases de mano de obra	0.03	1	0.03
9 Falta estandarizar la calidad en el sector cafetalero	0.04	2	0.08
10 Alto nivel de informalidad en la comercialización	0.01	1	0.01
11 Poco apoyo para la investigación y desarrollo del café	0.01	1	0.01
12 Producto con poco valor agregado	0.07	2	0.14
Subtotal	0.64		0.75
Total	1.00		2.10

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

**4.3 Conclusiones**

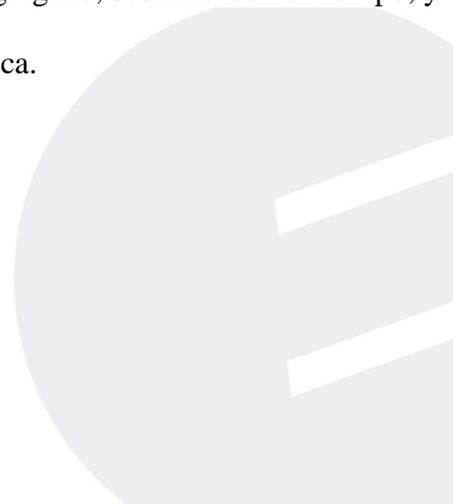
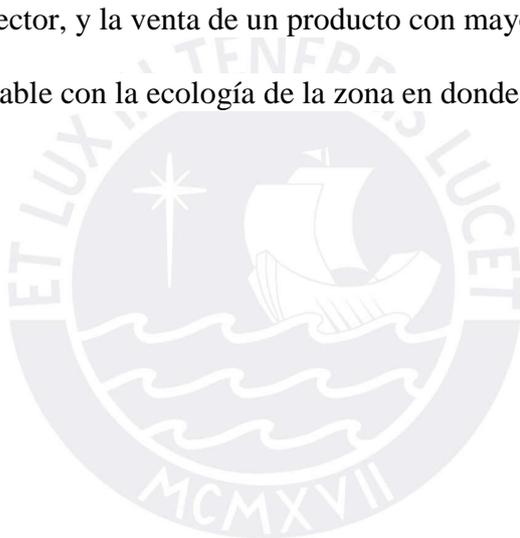
Durante muchos años el café peruano ha arrastrado una serie de deficiencias como es el bajo rendimiento expresado en TM/Ha, debido principalmente a su bajo nivel de tecnificación y poca experiencia en el mantenimiento preventivo, producto de la poca

capacitación de los agricultores. Por eso la plaga de la roya deforestó el 65% de las plantaciones.

En el sector se evidencia una falta de asociación entre los agricultores cafetaleros, debido a la gran desconfianza que existe en las cooperativas, producto de malos manejos previos, lo que no permite que se unan y apoyen mutuamente para beneficio del sector, dificultando aún más su crecimiento.

Son aproximadamente 2 millones de personas que se ven involucradas en la producción del café, por tanto debería generarse mayor inversión al sector para repotenciarlo.

Según el análisis realizado en el presente capítulo, está pendiente el mejorar los niveles de investigación como fuente de innovación, que permitirá un verdadero desarrollo del sector, y la venta de un producto con mayor valor agregado, sostenible en el tiempo, y amigable con la ecología de la zona en donde se produzca.



## Capítulo V: Intereses del Café y Objetivos de Largo plazo

### 5.1 Intereses del Café

Los intereses respecto al Perú planteados son:

1. Aumento del rendimiento de la producción del café, mediante la capacitación a los agricultores en el uso de alta tecnología.
2. Lograr un café con alto estándar de calidad que nos permita mantener el reconocimiento mundial obtenido en los últimos años.
3. Generar mayor rentabilidad, para lograr el bienestar de las personas ligadas a este sector, especialmente del agricultor cafetalero.
4. Velar por la conservación del medio ambiente aplicando tecnología de vanguardia para los procesos y así asegurar la conservación de los recursos naturales.
5. Mejorar la asociación e institucionalización del sector, ya que se encuentra muy desarticulado.

### 5.2 Potencial del Café

El recurso suelo con potencial de ser utilizado para la agricultura es relativamente escaso en el Perú, más del 42% son suelos de protección (MINAGRI, 2016) siendo perjudicado el café. Por ello es necesaria la tecnología para incrementar su potencial de uso y aprovechar comercialmente la imagen del Perú como referente a nivel mundial de cafés especiales. “El Perú es el segundo productor y exportador de café orgánico a nivel mundial, además de ser el principal abastecedor de Estados Unidos de café especial bajo el sello de *Fair Trade* , abarcando el 25% de este nicho de mercado” (Gestión, 2015a). Adicionalmente, el café peruano goza de muy buen prestigio a nivel internacional, ya que ha sido ganador de varios premios internacionales en los últimos años por su excelente sabor, un ejemplo de ello es el café Tunki, considerado el segundo mejor café especial del mundo.

### 5.3 Principios Cardinales del Café

Los principios cardinales son los siguientes: (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.** El Perú exporta café principalmente a Alemania, Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. La relación comercial con los principales clientes es muy buena, y se ha fortalecido con la firma de los TLC. A nivel mundial los principales exportadores de café son: (a) Brasil, (b) Vietnam, (c) Colombia, (d) Alemania y (e) Suiza, países con los cuales no existe rivalidad histórica pero si comercial, en busca de abarcar el mayor mercado posible.

**Lazos pasados y presentes.** La Reforma Agraria del gobierno de Velasco Alvarado, entregó las tierras de los grandes latifundistas a los campesinos, a causa de ello, tenemos pequeñas unidades agropecuarias, pequeños campesinos cafetaleros, atomizados y distribuidos a lo largo de todo el territorio nacional. Además es una característica histórica del Perú exportar productos sin valor agregado, siendo el 99% de todo el café que se exporta .

**Contrabalance de los intereses.** La carretera interoceánica que une Perú con Brasil, mejorará la integración entre ambos países. Sin embargo, se debe mencionar que el rendimiento de la producción del café en el Perú, es de 0.6 TM/Ha, menos de la mitad del rendimiento Brasileiro que es de 1.4 TM/Ha, esto debido principalmente al nivel tecnológico y grado de capacitación del caficultor. Respecto a Colombia se puede decir que su café está mejor posicionado que el peruano, estando la marca Juan Valdez asociada a “café colombiano de buena calidad”. Pero, el hecho de que a Colombia le vaya bien en su venta de café puede tener un doble efecto para el Perú, ya que Colombia compra café peruano.

**Conservación de enemigos.** Los países con los que compite el Perú para mantenerse en el mercado del café son sus principales enemigos: (a) Brasil, (b) Vietnam, (c) Colombia, (d) Alemania y (e) México, donde cada uno buscará una ventaja competitiva que le permita

diferenciarse del otro, lo cual posibilitará conocer cuáles son las buenas prácticas y tendencias de mejora en el sector del Café. Por ello, la competencia favorece la mejora de la calidad.

**5.4 Matriz de Intereses del Café (MIO)**

Adaptando a Hartmann (1957/1983), “los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo” (D’Alessio, 2014, p. 222), para lograr éxito en la industria y en los mercados donde compite. Ahora, “es necesario recalcar que en las organizaciones no se usa el nivel de intensidad de supervivencia, ya que la estrategia organizacional, usualmente, es un juego de suma no cero” (D’Alessio, 2014, p. 222). A continuación en la Tabla 22 se muestran los cinco intereses principales del sector del café.

Tabla 22

*Matriz de Intereses del Café*

N°	Interés de la Organización	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Aumento del rendimiento de la producción del café, mediante la capacitación a los agricultores para el uso de alta tecnología.	MINAGRI(+) PROMPERÚ(+) Sector Privado		
2	Lograr un café con alto estándar de calidad que nos permita mantener el reconocimiento mundial obtenido en los últimos años.	MINAGRI(+) PROMPERÚ(+) Sector Privado		
3	Generar mayor rentabilidad, para lograr el bienestar de las personas ligadas a este sector, especialmente del agricultor cafetalero.	MINAGRI(+) PROMPERÚ(+) MEF(+)		
4	Velar por la conservación del medio ambiente aplicando tecnología de vanguardia para los procesos y así asegurar la conservación de los recursos naturales.	SENASA(+) SIERRA EXPORTADORA(+) Sector Privado		
5	Mejorar la asociación e institucionalización del sector, ya que se encuentra muy desarticulado.		JNC(+) CPC(+)	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

**5.5 Objetivos de Largo Plazo**

A continuación indicamos los OLP que permitirán alcanzar la visión:

1. Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): Al año 2026, el rendimiento del cultivo del café convencional aumentará de 0.6 TM/Ha. a 1.4 TM/Ha.
2. Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Al año 2026, las exportaciones de café (convencional y orgánico) se duplicarán pasando de 190 mil TM a 380 mil TM anuales.
3. Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3): Al año 2026, se incrementará el consumo interno de café de 600 g /per cápita a 1.6 kg/per cápita.
4. Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4): Al año 2026, el 40% de los productores nacionales de café obtendrán una calidad de taza superior a 80 puntos.
5. Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5): Al año 2026, aumentará la exportación de café con valor agregado: café tostado molido envasado de 1% a 2%.

## 5.6 Conclusiones

Es importante mejorar el rendimiento de los terrenos de cultivo del café mediante la tecnificación y tecnología necesaria, para reducir los costos de producción y obtener un mayor margen de ganancia.

Incrementar las exportaciones permitirá generar nuevas fuentes de divisas para el Perú además de conseguir que más personas formen parte del sector cafetalero, por lo cual la participación del sector privado es fundamental.

Aumentar el consumo interno de café permitirá reducir la cadena logística, obteniendo un mejor retorno de la inversión.

Para ser competitivos respecto al café y sea considerado de calidad es necesario superar el nivel de taza de 80, lo cual le otorgará una imagen diferencial al producto.

Los productores venden como materia prima principal el grano verde, el cual pasa por un proceso de cocido y molido para ser comercializado y consumido por las personas obteniéndose un mejor precio debido a que tiene un mayor valor agregado.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).

A partir de la MEFE y del MEFI generamos la MFODA mostrada en la Tabla 23.

Las estrategias internas y externas obtenidas de la aplicación de la MFODA, son:

#### **Estrategias FO – Explotar:**

1. FO1: Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles , restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades (F1, F2, F4, O3, O4, O5, O7).
2. FO2: Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales , así como en tiendas y puestos a nivel nacional (F1, F2, F3, O3, O4, O6, O7).
3. FO3: Penetrar en el mercado asiático: Japón (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6).
4. FO4: Penetrar en el mercado europeo (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6)
5. FO5: Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7).
6. FO6: Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadurías para incrementar las ventas de café tostado molido envasado (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O7).

#### **Estrategia DO – Buscar:**

1. DO1: Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero (D4, D6, D9, D10, O1, O4, O5, O7).
2. DO2: Desarrollar productos a base de café: licor de café, dulce de café, chocolate con café, helado de café (D12, O5).

3. DO3: Disminuir costos mediante la inversión en tecnología y maquinaria para incrementar la productividad de las tierras (D1, D2, D3, D4, D5, D8, O6, O7).
4. DO4: Gestionar la implementación de un centro de investigación y desarrollo del café para mejorar la semilla y diferenciarlo de los competidores (D11, O1, O3).
5. DO5: Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados(D2,D3,D4 ,D7,O1, O2, O5).

**Estrategia FA – Confrontar:**

1. FA1: Desarrollar productos de calidad para competir con otros países (F1, F2, F4, F5, A1, A5, A7).
2. FA2: Mantener relaciones con los agricultores y entendiendo sus necesidades explicarles las obligaciones y beneficios de su participación activa en el desarrollo del sector cafetalero (F3, A3, A4, A6)

**Estrategia DA – Evitar:**

1. DA1: Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café (D3, D4, D5, D6, A1, A5,A7).
2. DA2: Crear la ONG Perú Café para transferir conocimientos, tecnificación y tecnología entre los miembros (D1, D2, D3, D4, D6,D12, A1, A2, A3,A4,A5).
3. DA3: Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores (D4, D5, D6, D7, D10)
4. DA4: Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas o asociaciones, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad (D4, D5, D6, A1, A5, A6).

MFODA

Fortalezas

- 1 Producto reconocido por su excelente calidad y prestigio a nivel mundial, obteniendo premios internacionales
- 2 Crecimiento del número de agricultores que producen cafés especiales
- 3 Producto de gran importancia nacional por su aporte en el aspecto económico y social
- 4 Predominancia de la variedad arábica
- 5 Segundo productor de café orgánico en el mundo

1 Muy bajo rendimiento en la cosecha por hectárea

- 2 Poco uso de tecnología y maquinaria en la producción de café
- 3 Falta de capacitación para el productor
- 4 Débil nivel de asociación de agricultores cafetaleros
- 5 Poca capacidad por parte de los agricultores para obtener rentabilidad y reinvertir en el crecimiento de su negocio
- 6 Ineficiente gestión agrícola por parte de una gran cantidad de pequeños productores cafetaleros
- 7 Limitado acceso a servicios financieros
- 8 Escases de mano de obra
- 9 Falta estandarizar la calidad en el sector cafetalero
- 10 Alto nivel de informalidad en la comercialización
- 11 Poco apoyo para la investigación y desarrollo del café
- 12 Producto con poco valor agregado

Oportunidades

- 1 Aumento del consumo de café de calidad en el mundo
- 2 Ingreso a nuevos mercados mediante la firma de los Tratados de Libre Comercio
- 3 Apoyo del Estado y de Instituciones privadas para el crecimiento del sector cafetalero
- 4 Apoyo del Estado para la reconversión de áreas agrícolas destinadas al cultivo de la hoja de coca por café
- 5 Gustos más sofisticados del consumidor de café
- 6 Diversas variedades de café se producen en el Perú
- 7 Crecimiento del consumo interno de café de calidad

FO: Explote

- FO1: Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades (F1, F2, F4, O3, O4, O5, O7)
- FO2: Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales, así como en tiendas y puestos a nivel nacional (F1, F2, F3, O3, O4, O6, O7)
- FO3: Penetrar en el mercado asiático: Japón (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6)
- FO4: Penetrar en el mercado europeo (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6)
- FO5: Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)
- FO6: Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadoras para incrementar las ventas de café tostado molido envasado (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O7)

DO: Busque

- DO1: Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero (D4, D6, D9, D10, O1, O4, O5, O7)
- DO2: Desarrollar productos a base de café: licor de café, dulce de café, chocolate con café, helado de café (D12, O5)
- DO3: Disminuir costos mediante la inversión en tecnología y maquinaria para incrementar la productividad de las tierras (D1, D2, D3, D4, D5, D8, O6, O7)
- DO4: Gestionar la implementación de un centro de investigación y desarrollo del café para mejorar la semilla y diferenciarlo de los competidores (D11, O1, O3)
- DO5: Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados (D2, D3, D4, D7, O1, O2, O5)

Amenazas

- 1 Volatilidad del precio del café
- 2 Fenómenos climáticos adversos
- 3 Plagas y enfermedades amenazan la productividad agrícola
- 4 Infraestructura deficiente
- 5 Alta competencia con los países productores
- 6 Incremento de conflictos sociales
- 7 Crisis económica a nivel mundial

FA: Confronte

- FA1: Desarrollar productos de calidad para competir con otros países (F1, F2, F4, F5, A1, A5, A7)
- FA2: Mantener relaciones con los agricultores y entendiendo sus necesidades explicarles las obligaciones y beneficios de su participación activa en el desarrollo del sector cafetalero (F3, A3, A4, A6)

DA: Evite

- DA1: Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café (D3, D4, D5, D6, A1, A5, A7)
- DA2: Crear la ONG Perú Café para transferir conocimientos, tecnificación y tecnología entre los miembros (D1, D2, D3, D4, D6, D12, A1, A2, A3, A4, A5)
- DA3: Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores (D4, D5, D6, D7, D10)
- DA4: Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas o asociaciones, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad (D4, D5, D6, A1, A5, A6).

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

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

La matriz MPEYEA es una matriz utilizada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o sus unidades de negocio. La tabla 24 muestra el análisis cuantitativo y cualitativo de la industria cafetalera peruana.

Realizaremos una puntuación de los factores determinantes:

Tabla 24

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor
Potencial del Crecimiento	1	Participación del mercado	5
Potencial de Utilidades	1	Calidad del Producto	6
Estabilidad Financiera	1	Ciclo de vida del Producto	3
Conocimiento Tecnológico	1	Lealtad del consumidor	4
Intensidad del Capital	1	Utilización de capacidad de los competidores	1
Facilidad de entrada al mercado	4	Conocimiento tecnológico	1
Productividad/Utilización de la capacidad	1	Integración Vertical	1
Poder de negociación de los productores	3	Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	1.63	Promedio-6 =	-3.13
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor
Cambios Tecnológicos	5	Retorno de la Inversión	2
Tasa de Inflación	3	Apalancamiento	2
Desconocimiento y variabilidad de la Demanda	2	Liquidez	2
Rango de precios de los productos de la competencia	4	Capital requerido vs capital disponible	1
Barreras de entrada al mercado	3	Flujo de caja	1
Rivalidad/presión competitiva	1	Facilidad de salida del mercado	3
Elasticidad de precios de la demanda	5	Riesgo del negocio	1
Presión de los productos sustitutos	4	Rotación de inventarios	1
		Uso de economía de escala y de experiencia	1
Promedio-6 =	-2.62	Promedio =	1.56

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

Analizando los resultados de la Tabla 24)

Cuadro de Resumen

	Promedio	Vector Direccional	
FI	1.63	X	-1.50
VC	-3.13		
EE	-2.62	Y	-1.06
FF	1.56		

En base a estos resultados se procede a la elaboración de la matriz MPEYEA, la cual se muestra a continuación en la Figura 8.

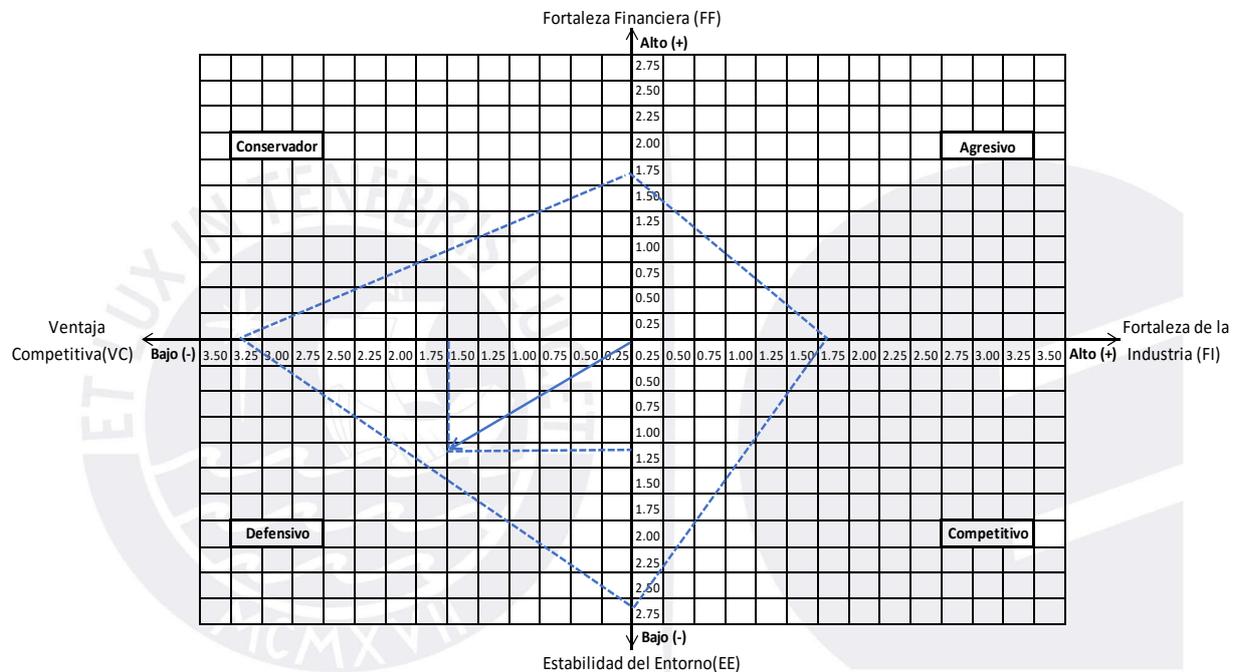


Figura 8. Gráfica de la matriz MPEYEA  
 Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

Los resultados nos indican que debemos asumir una postura defensiva, reduciendo costos y aprovechando las oportunidades para incrementar ventas sin un alto nivel de inversión.

De la matriz MPEYEA podemos implementar las siguientes estrategias:

1. Penetrar en el mercado asiático: Japón

2. Penetrar en el mercado europeo
3. Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadoras para incrementar las ventas de café tostado molido envasado.
4. Desarrollar productos a base de café: licor de café, dulce de café, chocolate con café, helado de café.
5. Disminuir costos mediante la inversión en tecnología y maquinaria para incrementar la productividad de las tierras.
6. Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café.
7. Crear la ONG Perú Café para transferir conocimientos, tecnificación y tecnología entre los miembros.
8. Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores.
9. Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

“Fue diseñada para formular estrategias de las organizaciones multidivisionales; donde las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio” (D’Alessio, 2014, p.324). La matriz BCG mostrará la posición competitiva del café peruano la cual presentamos a continuación en la Figura 9, determinándose que el café peruano se encuentra en el cuadrante I (Signo de interrogación)

como resultado de la intersección de los ejes de Posición de la participación del mercado relativa en la industria con la Tasa de crecimiento de las ventas en la industria.

El cuadrante I, muestra a la industria del café peruano en una baja participación del mercado, el cual ha ido decreciendo de un 3.45% a un 2.8% a pesar que la demanda del café ha tenido un crecimiento positivo. Las necesidades de efectivo son altas, la falta de financiamiento y de caja positiva son dolencias que aqueja al productor, por tanto se debe centrar en generar estrategias de tipo defensivas para reducir costos, mejorar rendimientos y hacer más sostenible el negocio. En base a la información histórica, se obtiene:

Industria Cafetalera Peruana Crecimiento Histórico

	2012	2013	2014	
Participación del Mercado %	3.45	2.5	2.8	0.028

Industria Cafetalera Crecimiento Histórico Mundial

	2012	2013	2014	
Exportaciones (millones US\$)	32,744	28,531	31,615	11%

Posición de la participación de mercado relativa en la industria  
Generación de caja

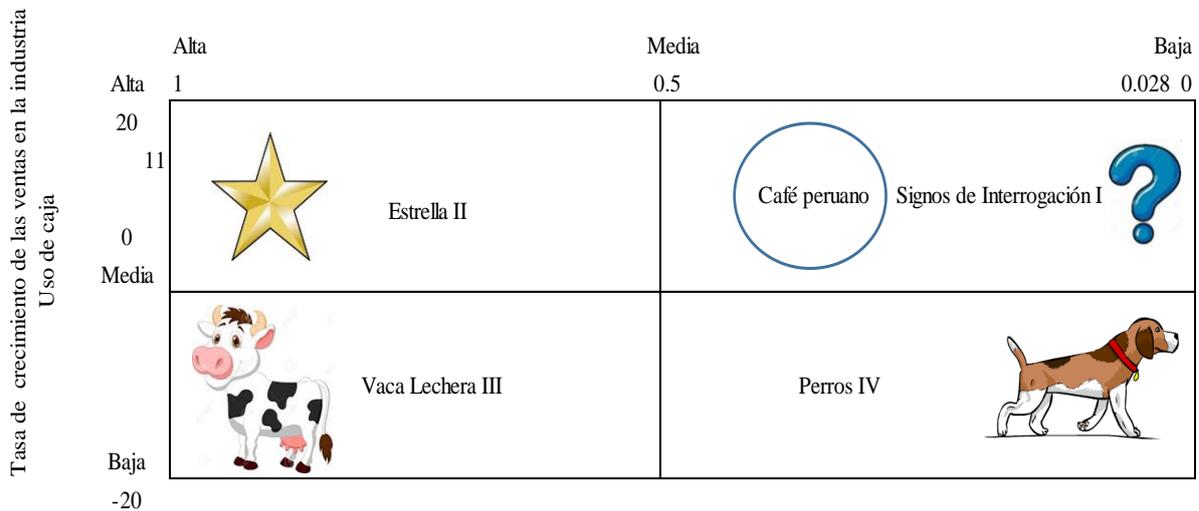


Figura 9. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)  
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

Entonces, la industria debe reforzarse mediante estrategias tales como:

1. Desarrollo de mercados
  - Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales , así como en tiendas y puestos a nivel nacional.
  - Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadoras para incrementar las ventas de café tostado molido envasado.
2. Desarrollo de productos.
  - Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos.
  - Desarrollar productos a base de café: licor de café, dulce de café, chocolate con café, helado de café.
  - Crear la ONG Perú Café para transferir conocimientos, tecnificación y tecnología entre los miembros.
3. Liderazgo en costos.
  - Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero.
  - Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores.
  - Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados.
  - Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café.
  - Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los

clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad

4. Penetración de mercados.
  - Penetrar en el mercado asiático: Japón.
  - Penetrar en el mercado europeo

### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa es “una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI” (D’Alessio, 2014, p. 336). A continuación mostramos la Matriz en la Figura 10:

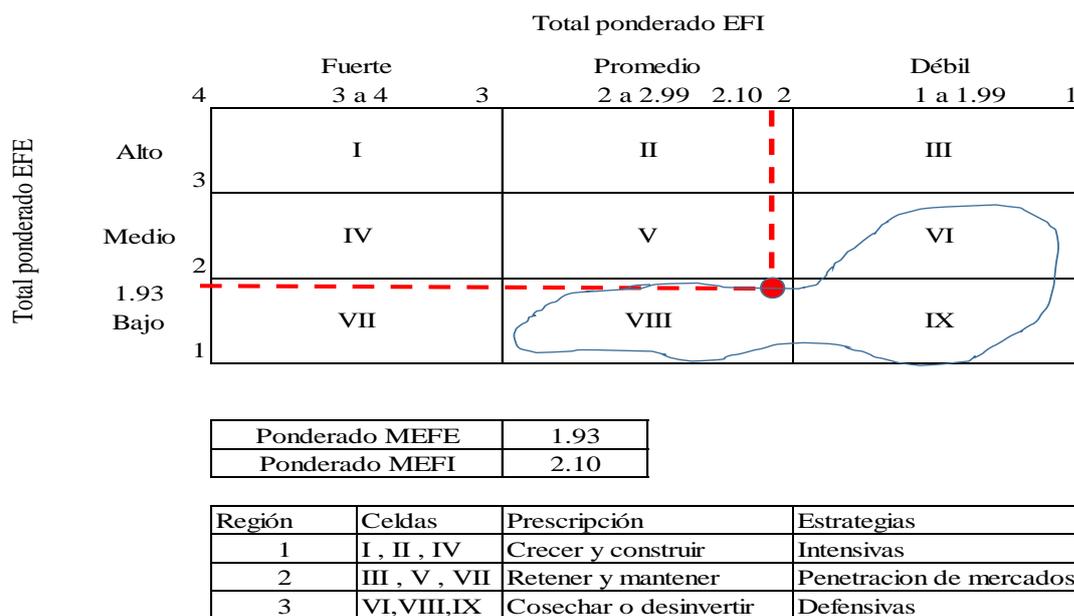


Figura 10. Matriz Interna Externa (MIE)

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

De la Tabla de MIE tenemos:

Valor Promedio del MEFI = 2.10

Valor Promedio del MEFE = 1.93

Como se puede observar en la Figura 10 la matriz MIE nos indica que el café peruano está basada en una estrategia de tipo defensiva, que sugiere cosechar o desinvertir recursos.

Estas estrategias deberían estar enfocadas a:

1. Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café.
2. Disminuir costos mediante la inversión en tecnología y maquinaria para incrementar la productividad de las tierras.
3. Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores.
4. Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades.
5. Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales , así como en tiendas y puestos a nivel nacional.
6. Penetrar en el mercado asiático: Japón.
7. Penetrar en el mercado europeo
8. Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos.
9. Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadurías para incrementar las ventas de café tostado molido envasado.
10. Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados.
11. Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero.
12. Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas, para

reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).

La matriz de la gran estrategia “ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: el crecimiento del mercado, rápido o lento; y en la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (D’Alessio, 2014, p. 344). Al evaluar estas dos variables en conjunto, un negocio puede ser categorizado en el cuadrante I, que es cuando el sector tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido, o en el cuadrante II, cuando tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, o en el cuadrante III, cuando tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, o finalmente en el cuadrante IV, cuando tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. En el caso del café peruano este se encuentra en el cuadrante II según lo mostrado por la Figura 11.

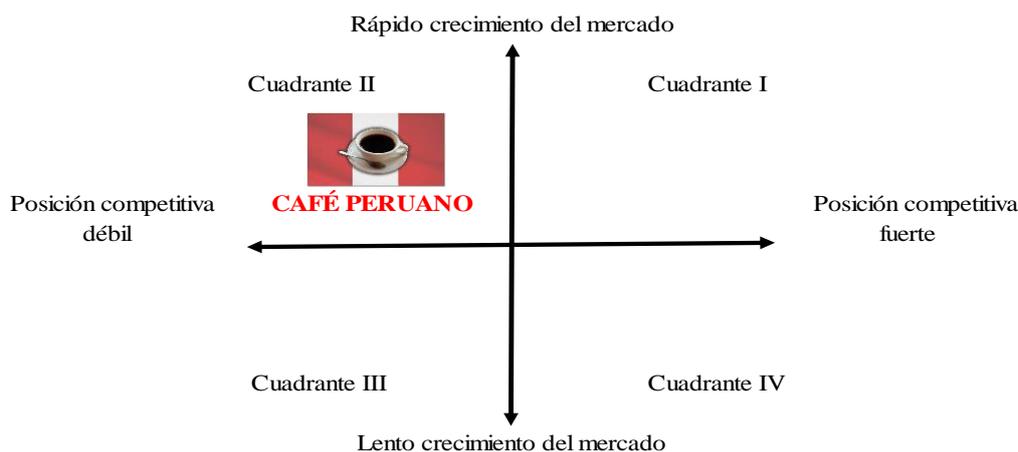


Figura 11. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

Del análisis realizado, la Matriz GE categoriza al café peruano en el cuadrante II debido a que el mercado mundial presenta un crecimiento rápido y la producción del café

peruano tiene una posición competitiva débil, con esta matriz se afina la elección apropiada de estrategias para la organización, las estrategias que acompañan a este cuadrante son: desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollos de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación. En consecuencia el café peruano debe buscar:

1. Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades.
2. Penetrar en el mercado asiático: Japón.
3. Penetrar en el mercado europeo
4. Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadoras para incrementar las ventas de café tostado molido envasado.
5. Disminuir costos mediante la inversión en tecnología y maquinaria para incrementar la productividad de las tierras.
6. Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores.
7. Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad.

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

Las estrategias que se han diseñado y establecido sobre la base de la elaboración de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, han sido consolidadas en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). En la MDE, luego de registrar las estrategias establecidas en las cinco matrices antes mencionadas, se registra también el número de ocurrencias, donde las que tengan 3 o más ocurrencias serán retenidas (D'Alessio, 2014). Los resultados después del

análisis realizado en la Tabla 25 muestran que las estrategias 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,14,15,16,17, son las que deben retenerse mientras que las estrategias 10,12 y13 que indican : (a) gestionar la implementación de un centro de investigación y desarrollo del café para mejorar la semilla y diferenciarlo de los competidores,(b) desarrollar productos de calidad para competir con otros países, y (c) mantener relaciones con los agricultores y entendiendo sus necesidades explicarles las obligaciones y beneficios de su participación activa en el desarrollo del sector cafetalero serán estrategias de contingencia.

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

La evaluación de las estrategias específicas se realiza a través de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, en ella se han considerado las oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades que han sido extraídas de las matrices EFE y EFI junto a sus pesos asignados. Considerando la valoración 1 igual a no atractivo, 2 igual a algo atractivo, 3 igual a razonablemente atractivo y 4 igual a altamente atractivo, en respuesta a la pregunta ¿afecta este factor a la elección de la estrategia? han sido definidos los puntajes totales ponderados por el peso para cada una de las estrategias planteadas (D'Alessio, 2014). Las estrategias que obtuvieron un valor mayor o igual a 4 se consideran aceptables y serán retenidas, mientras que las que tuvieron valores menores a 4 serán estrategias de contingencia. De la Tabla de MCPE se obtuvieron como estrategias retenidas las estrategias 1,2,3,5,6,7,11,14,16,17 mientras que las estrategias 4,8,9,15 que indican : (a) penetrar en el mercado europeo, (b) Desarrollar productos a base de café: licor de café, dulce de café, chocolate con café, helado de café, (c) Disminuir costos mediante la inversión en tecnología y maquinaria para incrementar la productividad de las tierras y (d) Crear la ONG Perú Café para transferir conocimientos, tecnificación y tecnología entre los miembros ,pasaron a ser de contingencia como se muestra en los resultados de la evaluación registrados en la Tabla 26.

Tabla 25

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades	X			X	X	3
2	Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales, así como en tiendas y puestos a nivel nacional	X		X	X		3
3	Penetrar en el mercado asiático: Japón	X	X	X	X	X	5
4	Penetrar en el mercado europeo	X	X	X	X	X	5
5	Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos	X		X	X		3
6	Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadoras para incrementar las ventas de café tostado molido envasado	X	X	X	X	X	5
7	Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero	X		X	X		3
8	Desarrollar productos a base de café: licor de café, dulce de café, chocolate con café, helado de café	X	X	X			3
9	Disminuir costos mediante la inversión en tecnología y maquinaria para incrementar la productividad de las tierras	X	X		X	X	4
10	Gestionar la implementación de un centro de investigación y desarrollo del café para mejorar la semilla y diferenciarlo de los competidores	X					1
11	Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados	X		X	X		3
12	Desarrollar productos de calidad para competir con otros países	X					1
13	Mantener relaciones con los agricultores y entendiendo sus necesidades explicarles las obligaciones y beneficios de su participación activa en el desarrollo del sector cafetalero	X					1
14	Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café	X	X	X	X		4
15	Crear la ONG Perú Café para transferir conocimientos, tecnificación y tecnología entre los miembros	X	X	X			3
16	Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores	X	X	X	X	X	5
17	Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad	X	X	X	X	X	5

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.



Tabla 26  
**TESIS PUCP**

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	1.-Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades		2.-Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales, así como en tiendas y puestos a nivel nacional		3.-Penetrar en el mercado asiático: Japón		4.-Penetrar en el mercado europeo		5.-Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos		6.-Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadoras para incrementar las ventas de café tostado molido envasado		7.-Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero		8.-Desarrollar productos a base de café: licor de café, dulce de café, chocolate con café, helado de café		9.-Disminuir costos mediante la inversión en tecnología y maquinaria para incrementar la productividad de las tierras		11.-Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados		14.-Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas de compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café		15.-Crear la ONG Perú Café para transferir tecnología y capacitación a los miembros		16.-Crear la ONG Perú Café para facilitar la otorgación de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores		17.-Facilitar la asociación de cafetaleros en cooperativas, para adquirir directamente el aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																															
1. Aumento del consumo de café de calidad en el mundo	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
2. Ingreso a nuevos mercados mediante la firma de los Tratados de Libre Comercio	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3. Apoyo del Estado y de Instituciones privadas para el crecimiento del sector cafetalero	0.01	3	0.03	3	0.03	4	0.04	2	0.02	3	0.03	3	0.03	2	0.02	1	0.01	2	0.02	2	0.02	3	0.03	2	0.02	4	0.04	3	0.03	3	0.03
4. Apoyo del Estado para la reconversión de áreas agrícolas destinadas al cultivo de la hoja de coca por café	0.01	3	0.03	3	0.03	4	0.04	2	0.02	3	0.03	3	0.03	2	0.02	1	0.01	2	0.02	2	0.02	3	0.03	2	0.02	4	0.04	3	0.03	3	0.03
5. Gustos más sofisticados del consumidor de café	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
6. Diversas variedades de café se producen en el Perú	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7. Crecimiento del consumo interno de café de calidad	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
<b>Amenazas</b>																															
1. Volatilidad del precio del café	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
2. Fenómenos climáticos adversos	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3. Plagas y enfermedades amenazan la productividad agrícola	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	11	0.77	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
4. Infraestructura deficiente	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
5. Alta competencia con los países productores	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6. Incremento de conflictos sociales	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08
7. Crisis económica a nivel mundial	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28
<b>Fortalezas</b>																															
1. Producto reconocido por su excelente calidad y prestigio a nivel mundial, obteniendo premios internacionales	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2. Crecimiento del número de agricultores que producen cafés especiales	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40
3. Producto de gran importancia nacional por su aporte en el aspecto económico y social	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4. Predominancia de la variedad arábica	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
5. Segundo productor de café orgánico en el mundo	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12
<b>Debilidades</b>																															
1. Muy bajo rendimiento en la cosecha por hectárea	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33
2. Poco uso de tecnología y maquinaria en la producción de café	0.11	3	0.33	1	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22
3. Falta de capacitación para el productor	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4. Débil nivel de asociación de agricultores cafetaleros	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5. Poca capacidad por parte de los agricultores para obtener rentabilidad y reinvertir en el crecimiento de su negocio	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6. Ineficiente gestión agrícola por parte de una gran cantidad de pequeños productores cafetaleros	0.01	2	0.02	1	0.01	2	0.02	1	0.01	2	0.02	1	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	2	0.02	2	0.02	1	0.01	3	0.03	2	0.02	2	0.02
7. Limitado acceso a servicios financieros	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	1	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04
8. Escases de mano de obra	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
9. Falta estandarizar la calidad en el sector cafetalero	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
10. Alto nivel de informalidad en la comercialización	0.01	2	0.02	3	0.03	3	0.03	1	0.01	3	0.03	2	0.02	3	0.03	1	0.01	1	0.01	3	0.03	1	0.01	2	0.02	3	0.03	1	0.01	1	0.01
11. Poca apoyo para la investigación y desarrollo del café	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01	3	0.03	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	3	0.03	1	0.01
12. Producto con poco valor agregado	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
			4.43		4.02		5.78		3.93		5.88		5.39		4.7		2.98		2.72		5.76		4.98		3.68		5.2		5.35		5.35

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

### 6.8 Matriz de Rumelt (MR).

Las estrategias retenidas deberán ser evaluadas por la Matriz de Rumelt. La MR valida que las estrategias no presenten objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes, que presente una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurren, que la estrategia permita mantener las ventajas competitivas o crearlas y por último orden que no genere sobrecostos en los recursos ni cause algún problema sin solución (D'Alessio, 2014). Se muestra la Tabla 27 donde se compilan las estrategias planteadas y como se observa todas las estrategias dan un resultado positivo.

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética “intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios”(D'Alessio, 2014, p. 420). En la Tabla 28 se muestra la Matriz de Ética donde lo más resaltante que muestra el análisis de las 10 estrategias es que la estrategia número 2, que consiste en suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales, así como en tiendas y puestos a nivel nacional y la estrategia número 3, que menciona penetrar en el mercado asiático: Japón, tienen un impacto neutro respecto a los derechos, es decir no influyen positiva ni negativamente respecto al derecho a la vida y a la propiedad.

Un factor común para las 10 estrategias es que respecto al criterio de Justicia todas dan como resultado el criterio de Justo, es decir esa calificación aplica en relación a su impacto en la distribución, equidad en la administración y normas de compensación. También podemos observar que en relación al utilitarismo, enfocado en sus fines y resultados estratégicos y también como medios estratégicos empleados recibe el criterio de excelente lo cual demuestra que la aplicación correcta de las estrategias serán beneficiosas para el sector cafetalero.

Tabla 27

*Matriz de Rumelt (MR)*

	Estrategias específicas	Pruebas				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1	Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades	SI	SI	SI	SI	SI
2	Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales, así como en tiendas y puestos a nivel nacional	SI	SI	SI	SI	SI
3	Penetrar en el mercado asiático: Japón	SI	SI	SI	SI	SI
5	Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos	SI	SI	SI	SI	SI
6	Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadoras para incrementar las ventas de café tostado molido envasado	SI	SI	SI	SI	SI
7	Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero	SI	SI	SI	SI	SI
11	Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados	SI	SI	SI	SI	SI
14	Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café	SI	SI	SI	SI	SI
16	Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores	SI	SI	SI	SI	SI
17	Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad	SI	SI	SI	SI	SI

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
		Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades	Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales, así como en tiendas y puestos a nivel nacional	Penetrar en el mercado asiático: Japón	Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos	Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadoras para incrementar las ventas de café tostado molido envasado	Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero	Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados	Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café	Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores	Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad
<b>Derechos</b>											
1	Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Neutro	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
2	Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
4	Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
5	Impacto en el derecho al libertad de conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
7	Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
<b>Justicia</b>											
6	Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
7	Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
8	Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
<b>Utilitarismo</b>											
9	Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
10	Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.

### Estrategias retenidas:

1. Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades
2. Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales , así como en tiendas y puestos a nivel nacional.
3. Penetrar en el mercado asiático: Japón.
4. Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos.
5. Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadorías para incrementar las ventas de café tostado molido envasado.
6. Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero.
7. Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados.
8. Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café.
9. Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores.
10. Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de

utilidad.

Estrategias de contingencia:

1. Penetrar en el mercado europeo
2. Desarrollar productos a base de café: licor de café, dulce de café, chocolate con café, helado de café.
3. Disminuir costos mediante la inversión en tecnología y maquinaria para incrementar la productividad de las tierras.
4. Crear la ONG Perú Café para transferir conocimientos, tecnificación y tecnología entre los miembros.

### **6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

Esta matriz nos ayuda a visualizar si las estrategias retenidas en la etapa anterior del presente trabajo de investigación, logran cumplir los objetivos de largo plazo, de no lograr dichos objetivos estas estrategias pasarán a formar parte de las estrategias de contingencia. En la Tabla 29 se muestra la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) y se observa que las estrategias E8, que consiste en crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café y la estrategia E10 cuyo planteamiento menciona gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad no cumplen con los objetivos a largo plazo fijados, por lo cual pasan a ser estrategias de contingencia.

### **6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

En la Tabla 30 se muestra la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

Tabla 29

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión					
Al año 2026, el Perú se posicionará como uno de los mejores productores de café de calidad a nivel mundial, logrando ser reconocidos por su excelente aroma y sabor tanto en café convencional y café orgánico alcanzando altos niveles de rendimiento de los terrenos de cultivo para contribuir con el desarrollo económico y tecnológico del sector cafetalero.					
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
1-Aumento del rendimiento de la producción del café, mediante la capacitación a los agricultores para el uso alta tecnología.	Al año 2026, el rendimiento del cultivo del café convencional aumentará de 0.6 TM/Ha a 1.4 TM/Ha.	Al año 2026, las exportaciones de café (convencional y orgánico) se duplicarán pasando de 190 mil TM a 380 mil TM anuales.	Al año 2026, se incrementará el consumo interno de café de 600 g /per cápita a 1.6 kg/per cápita.	Al año 2026, el 40% de los productores nacionales de café obtendrán una calidad de taza superior a 80 puntos.	Al año 2026, aumentará la exportación de café con valor agregado: tostado molido envasado de 1% a 2%
2-Lograr un café con altos estándares de calidad que nos permita mantener el reconocimiento mundial obtenido en los últimos años.					
3-Generar mayor rentabilidad, para lograr el bienestar de las personas ligadas a este sector, especialmente del agricultor cafetalero.					
4-Velar por la conservación del medio ambiente aplicando tecnología de vanguardia para los procesos y así asegurar la conservación de los recursos naturales.					
5-Mejorar la asociación e institucionalización del sector, ya que se encuentra muy desarticulado.					
Estrategias específicas					
E1 Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades	X		X		
E2 Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales, así como en tiendas y puestos a nivel nacional	X		X		
E3 Penetrar en el mercado asiático: Japón	X	X			X
E4 Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos	X	X		X	X
E5 Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadorías para incrementar las ventas de café tostado molido envasado			X		X
E6 Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero		X	X	X	X
E7 Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados	X	X			X
E8 Crear la ONG Perú Café para gestionar con las cooperativas las compras a mayor escala disminuyendo los costos, haciendo frente a la volatilidad del precio del café					
E9 Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores	X	X		X	X
E10 Gestionar la asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas, para reducir la cadena de aprovisionamiento mediante el contacto directo con los clientes, disminuyendo la necesidad de acopiadores y ampliando el margen de utilidad					

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias retenidas	Posibilidades de competidores			Posibilidades de sustitutos			
	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Sustituto 1	Sustituto 2	Sustituto 3	Sustituto 4
	Brasil	Colombia	México	Malta	Té	Maca	Bebidas energizantes
E1 Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E2 Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales, así como en tiendas y puestos a nivel nacional	Indiferente	Atento a la expansión del café peruano	Indiferente	Atento del aumento de demanda del café			
E3 Penetrar en el mercado asiático: Japón	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E4 Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E5 Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadoras para incrementar las ventas de café tostado molido envasado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E6 Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E7 Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E9 Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

### 6.13 Conclusiones

Las ocho estrategias retenidas que fueron filtradas a partir de la matriz FODA hasta la matriz MEPCS, tienen como objetivo conseguir la visión planteada para el 2026. Sabemos que el café necesita mejorar sus procesos productivos y esto implica conseguir que aumente el rendimiento de las tierras, capacitar a los agricultores, establecer alianzas estratégicas y comerciales, penetrar mercados y la inversión en el uso de fertilizantes, técnicas de control de plagas, uso de semillas mejoradas, compra de maquinarias agrícolas para lo cual se requiere financiamiento. Ante esta situación es que hemos visto la necesidad de constituir la ONG Perú Café que apoye, oriente y ayude a gestionar el sector cafetalero.

La ONG Perú Café tiene como principal objetivo fortalecer la institucionalidad del sector cafetalero peruano viabilizando la red de comunicación entre sus miembros.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos a Corto Plazo (OCP) permiten alcanzar los Objetivos a Largo Plazo (OLP) y ello implica que se lleven a cabo acciones. A continuación detallamos:

**OLP 1:** Al año 2026, el rendimiento del cultivo del café convencional aumentará de 0.6 TM/Ha. a 1.4 TM/Ha.

**1. OCP 1.1:** En el 2017, iniciar las capacitaciones anuales de 2 veces por año para los agricultores, en aplicación de tecnología de riego, cosecha, post-cosecha, uso de semillas mejoradas, fertilización, calidad y control de plagas de acuerdo a las necesidades de las zonas cafetaleras. Las acciones a realizar se detallan a continuación:

- La capacitación a los agricultores se debe realizar por parte del MINAGRI e Instituciones Internacionales especialistas en el rubro que PROMPERÚ y Perú Café inviten.
  - El contenido temático debe ser elaborado de manera coordinada con los agricultores para que trate temas que consideren los más importantes.
  - Realizar en cada sesión una o más mesas redondas donde ponentes, productores y compradores puedan intercambiar conocimientos y experiencias.
- 2. OCP 1.2:** En el 2018, iniciar la compra de 55 mil unidades de semillas mejoradas anualmente durante tres años con el objetivo de fortalecer la renovación de las plantaciones de café e impulsar el rendimiento de las cosechas del sector. Las acciones a realizar se detallan a continuación:
- MINAGRI establecerá la relación de semillas mejoradas híbridas que cubran las expectativas de productividad y calidad.

- Gestionar el préstamo con AGROBANCO y el financiamiento de instituciones financieras nacionales e internacionales para la inversión en semillas.
- 3. OCP 1.3:** Para el 2020, lograr la renovación de 20,000 hectáreas de plantaciones de café. Las acciones a realizar se detallan a continuación:
- Perú Café apoyará al MINAGRI en establecer un cronograma para la plantación de los nuevos árboles de cafeto.
  - Se realizará la poda sistemática de plantaciones que tienen más de 15 años de antigüedad.
- 4. OCP 1.4:** Para el 2022, lograr que la tasa crediticia de AGROBANCO al sector cafetalero sea del 10% anual, y así cuenten con el financiamiento adecuado a sus necesidades. Las acciones a realizar se detallan a continuación:
- El Estado debe facilitar la obtención por parte de los agricultores del título de propiedad de sus tierras.
  - Gestionar que AGROBANCO acepte que la propiedad de las tierras de los agricultores pueda usarse como garantía de cumplimiento de sus deudas.
  - Gestionar la implementación de mecanismos de control para evitar morosidades e incumplimientos de pago.

**OLP 2:** Al año 2026, las exportaciones de café (convencional y orgánico) se duplicarán pasando de 190 mil TM a 380 mil TM anuales.

- 1. OCP 2.1:** En el 2017, iniciar la capacitación anual a las cooperativas y asociaciones cafetaleras sobre el tema de exportación, donde se les explique toda la cadena logística. Las acciones a realizar se detallan a continuación:
- Perú Café apoyará la gestión de las capacitaciones a las cooperativas y asociaciones para que su alcance llegue a la mayoría de productores.

- Las capacitaciones se darán a través de instituciones privadas tales como ADEX o de entidades como PROMPERÚ, SIICEX y Sierra Exportadora.
  - Impulsar que sean los productores los que directamente exporten el café para que obtengan ingresos que les permitan buscar soluciones directamente sin la necesidad de depender del Estado.
- 2. OCP 2.2:** En el 2018, elaborar un plan de marketing para su aplicación en las ferias y concursos internacionales anuales en que participa el Perú para ser reconocido como productor de café de alta calidad y cerrar negocios futuros. Las acciones a realizar se detallan a continuación:
- Perú Café, PROMPERÚ y Sierra Exportadora deben encargarse de establecer relaciones comerciales en el extranjero para que se muestre al mundo la calidad del café peruano y se incrementen las ventas.
  - Realizar a través de MINCETUR una campaña de marketing mundial para el café
- 3. OCP 2.3:** Incrementar las exportaciones de café (convencional y orgánico) en un 10% anual, hasta llegar a las 330 mil TM anuales al 2026. Las acciones a realizar se detallan a continuación:
- Perú Café coordinará con PROMPERÚ que se realice un estudio de todos los costos que implica la exportación para identificar de qué manera se pueden reducir.
  - Gestionar la asociación de los productores para que puedan conseguir mejores ofertas en el mercado extranjero.
- 4. OCP 2.4:** En el año 2022, exportar anualmente 10 mil toneladas de café (convencional y orgánico) al mercado Japonés hasta llegar a 50 mil TM anuales al 2026. Las acciones a realizar se detallan a continuación:

- Creación de Comitivas Comerciales encabezadas por Perú Café respaldadas por especialistas de PROMPERÚ y Sierra Exportadora.
- Establecer relaciones comerciales fuertes con las instituciones públicas y empresas privadas de Japón.

**OLP 3:** Al año 2026, se incrementará el consumo interno de café de 600 g /per cápita a 1.6 kg/per cápita.

**1. OCP 3.1:** En el 2018, implementar 2 planes de campañas anuales a través del Ministerio de Salud, hospitales, clínicas a nivel nacional dando a conocer las bondades del consumo del café para la salud. Las acciones a realizar se detallan a continuación:

- Perú Café apoyará la implementación de las campañas.
- Se requiere que participen en las campañas especialistas en el rubro de la salud para que expliquen los beneficios del consumo de café.

**2. OCP 3.2:** En el 2020, lograr constituir 20 alianzas estratégicas anuales entre cooperativas y asociaciones de café con hoteles, restaurantes o cafeterías para su suministro y auspicio. Las acciones a realizar se detallan a continuación:

- Firmar contratos comerciales con hoteles, restaurantes o cafeterías a nivel Nacional en coordinación con MINCETUR y PROMPERÚ.
- Realizar periódicamente reuniones de coordinación con MINCETUR y PROMPERÚ para identificar sistemáticamente cuales son las necesidades de los consumidores de café a satisfacer.

**3. OCP 3.3:** Al 2020, el canal de estado emitirá publicidad sobre el café peruano 10 veces por día a través de su plataforma habitual o de internet, con la finalidad de incentivar su consumo. La acción a realizar se detalla a continuación:

- Se emitirá la publicidad en los momentos de mayor audiencia del público.

**OLP 4:** Al año 2026, el 40% de los productores nacionales de café obtendrán una calidad de taza superior a 80 puntos.

**1. OCP 4.1:** Para el 2020, lograr el crecimiento anual en 2.5% de la cantidad de productores cafetaleros que usan media tecnología hasta llegar al 40%. Las acciones a realizar se detallan a continuación:

- Capacitar a los productores en buenas prácticas agrícolas a través del MINAGRI.
- Perú Café en coordinación con el MEF, MINAGRI, MINCETUR, PROMPERÚ y Sierra Exportadora impulsarán la inversión en infraestructura y equipamiento adecuado para procesos de producción estables que cumplan estándares de calidad.
- Gestionar el préstamo con AGROBANCO y el financiamiento de instituciones financieras nacionales e internacionales.

**2. OCP 4.2:** Para el 2024, lograr la homogenización de los procesos para que se alcance una calidad superior a 80 en taza de café. Las acciones a realizar se detallan a continuación:

- Implementar una guía de buenas prácticas agrícolas auspiciada por MINAGRI y Perú Café para que la información llegue a todos los productores nacionales cumpliendo con el criterio de puntuación de la SCAA.
- Capacitación constante en prácticas de calidad a través del personal del MINAGRI.
- Certificación de la gestión de calidad ISO 9001-2008.
- Capacitar en *blend* de semillas para la obtención de una alta calidad de tasa.
- Capacitar en catación según normas SCAA.

**OLP 5:** Al año 2026, aumentará la exportación de café con valor agregado: café tostado molido envasado de 1% a 2%.

1. **OCP 5.1:** Al 2026, se triplicará el número de tostadorías en Lima pasando de 5 a 15. Las acciones a realizar se detallan a continuación:
  - Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas técnicas como SENATI para capacitar en el proceso de generación de valor agregado del café, es decir, en el proceso de secado, tostado, molido y envasado.
  - Perú Café brindará capacitaciones gratuitas y recurrentes al personal de las empresas o cooperativas que decidan invertir en maquinarias y equipos.
  - Perú Café gestionará con la banca privada fondos destinados a la financiación de maquinarias y equipos bajo la modalidad de leasing.
  - Perú-Café otorgará a las instituciones financieras información detallada sobre la producción, principales clientes, potencial de crecimiento, y los estados financieros proyectados de las empresas o cooperativas que soliciten leasing, con el objeto de facilitar la evaluación crediticia, disminuir el riesgo y por tanto reducir el costo del crédito.
2. **OCP 5.2:** Al 2020, crecimiento anual de 0.10% de café tostado molido exportado, consiguiendo al 2026 aumentar el producto terminado en 2%. Las acciones a realizar se detallan a continuación:
  - Búsqueda permanente de nuevos mercados a través de PROMPERÚ y SIICEX.
  - Establecimiento en el MINAGRI de un departamento comercial y de ventas.
  - Gestionar el préstamo con AGROBANCO y el financiamiento de instituciones financieras nacionales e internacionales.
2. **OCP 5.3:** Al 2020, elaborar un portal digital para la venta por internet de café al mundo. La acción a realizar se detallan a continuación:
  - Comprar un dominio público para prioriza la búsqueda de café peruano.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas. Es por ello que hemos asignado los recursos que consideramos necesarios para cumplir con la implementación exitosa y se logre la visión propuesta.

1. **OCP 1.1:** En el 2017, iniciar las capacitaciones anuales de 2 veces por año para los agricultores, en aplicación de tecnología de riego, cosecha, post-cosecha, uso de semillas mejoradas, fertilización, calidad y control de plagas de acuerdo a las necesidades de las zonas cafetaleras.
  - Recurso humano: Capacitadores especialistas en café.
  - Recurso material: Lugar de la exposición y recursos de aprendizaje.
2. **OCP 1.2:** En el 2018, iniciar la compra de 55 mil unidades de semillas mejoradas anualmente durante tres años con el objetivo de fortalecer la renovación de las plantaciones de café e impulsar el rendimiento de las cosechas del sector.
  - Recurso financiero: Financiamiento nacional o internacional.
  - Recurso humano: Especialistas en café.
3. **OCP 1.3:** Para el 2020, lograr la renovación de 20,000 hectáreas de plantaciones de café.
  - Recurso humano: Trabajo conjunto de los productores de café con personal de MINAGRI.
  - Recurso tecnológico: Maquinarias.
4. **OCP 1.4:** Para el 2022, lograr que la tasa crediticia de AGROBANCO al sector cafetalero sea del 10% anual, y así cuenten con el financiamiento adecuado a sus necesidades.
  - Recurso humano: Equipo de trabajo especialista en financiamiento.
  - Recurso humano: Equipo de trabajo especialista en auditoría.

- Recurso humano: Equipo de trabajo especialista que realice gestiones ante la SUNARP y el MEF para la titulación de las tierras de los agricultores.
- 5. OCP 2.1:** En el 2017, iniciar la capacitación anual a las cooperativas y asociaciones cafetaleras sobre el tema de exportación, donde se les explique toda la cadena logística.
- Recurso humano: Capacitadores especialistas en café.
  - Recurso material: Lugar de la exposición y recursos de aprendizaje.
- 6. OCP 2.2:** En el 2018, elaborar un plan de marketing para su aplicación en las ferias y concursos internacionales anuales en que participa el Perú para ser reconocido como productor de café de alta calidad y cerrar negocios futuros.
- Recurso humano: Especialistas en marketing de negocios.
  - Recurso material: Revistas, folletos, *brochure*.
  - Recurso humano: Especialistas en café.
- 7. OCP 2.3:** Incrementar las exportaciones de café (convencional y orgánico) en un 10% anual, hasta llegar a las 330 mil TM anuales al 2026.
- Recursos Financiero: Crédito otorgado por AGROBANCO.
  - Recursos humano: Personal experto en exportaciones.
  - Recursos humano: Personal experto en elaboración de presupuesto.
- 8. OCP 2.4:** En el año 2022, exportar anualmente 10 mil toneladas de café (convencional y orgánico) al mercado Japonés hasta llegar a 50 mil TM anuales al 2026.
- Recurso humano: Personal experto en exportaciones.
  - Recurso intangible: Certificaciones Internacionales.
- 9. OCP 3.1:** En el 2018, implementar 2 planes de campañas anuales a través del Ministerio de Salud, hospitales, clínicas a nivel nacional dando a conocer las bondades del consumo del café para la salud.

- Recurso humano: Especialistas en marketing de negocios.
  - Recurso humano: Especialistas en salud.
  - Recurso humano: Especialistas en café.
- 10. OCP 3.2:** En el 2020, lograr constituir 20 alianzas estratégicas anuales entre cooperativas y asociaciones de café con hoteles, restaurantes o cafeterías para su suministro y auspicio.
- Recurso humano: Equipo comercial
  - Recurso humano: Equipo encargado de coordinar con MINCETUR y PROMPERÚ.
  - Recurso humano: Especialistas en café.
- 11. OCP 3.3:** Al 2020, el canal de estado emitirá publicidad sobre el café peruano 10 veces por día a través de su plataforma habitual o de internet, con la finalidad de incentivar su consumo.
- Recurso humano: Equipo de abogados, economistas y de marketing.
  - Recurso tecnológico: Medios Televisivos, Radio y Prensa.
- 12. OCP 4.1:** Para el 2020, lograr el crecimiento anual en 2.5% de la cantidad de productores cafetaleros que usan media tecnología hasta llegar al 40%.
- Recurso humano: Especialistas en café.
  - Recurso tecnológico: Maquinarias y equipos.
  - Recurso humano: Equipo de trabajo especialista en financiamiento.
  - Recurso financiero: Financiamiento nacional o internacional.
- 13. OCP 4.2:** Para el 2024, lograr la homogenización de los procesos para que se alcance una calidad superior a 80 en taza de café.
- Recurso humano: Capacitadores especialistas en café y catación.
  - Recurso intangible: Certificaciones Internacionales.
  - Recurso tecnológico: Maquinarias y equipos.

**14. OCP 5.1:** Al 2026, se triplicará el número de tostadorías en Lima pasando de 5 a 15.

- Recurso humano: Capacitadores especialista en proceso de secado, tostado, molido y envasado.
- Recurso humano: Equipo comercial especialista en financiamiento.
- Recurso financiero: Financiamiento nacional o internacional.

**15. OCP 5.2:** Al 2020, crecimiento anual de 0.10% de café tostado molido exportado, consiguiendo al 2026 aumentar el producto terminado en 2%.

- Recursos humanos: Equipo de trabajo especialista en financiamiento.

**16. OCP 5.3:** Al 2020, elaborar un portal digital para la venta por internet de café al mundo.

- Recurso tecnológico: Pagina web.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

“Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia” (D’Alessio, 2014, p. 468). A continuación en la Tabla 31 mostramos las políticas que orientarán las estrategias retenidas.

### 7.4 Estructura del Café

La estructura del Café que se observa en la Figura 12, muestra la presencia de la ONG Perú Café, que tendrá como aliados financieros a: (a) SOS FAIM, (b) DCGD, (c) FONDOEMPLEO, (d) USAID/Perú, (e) Fondo de las Américas, (f) FINCYT, (g) Innóvate Perú y la (h) Asociación Odebretch Perú/BID FOMIN , representando a todos los participantes de la industria cafetalera en la búsqueda de un sector cafetalero sinérgico. Esta institución tendrá la función de liderar y contribuir con el proceso de crecimiento del sector cafetalero en el mercado nacional e internacional, comprometido con la oferta de café de alta calidad y el desarrollo económico y social del Perú.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
	Gestionar la integración y trabajo en equipo de todos los participantes del sector cafetalero peruano.	Gestionar la formalización de los agricultores a través de la titulación de tierras, constitución de empresas y asociación en las cooperativas.	Gestionar la capacitación continua de los agricultores y de todos los miembros de la cadena productiva así como la especialización para ofrecer productos y servicios de la más alta calidad.	Gestionar la aplicación de tecnología de punta con el objetivo de potenciar el desarrollo de la industria del café y elevar los estándares de calidad.	Diseñar un esquema de costos competitivos que permitan ampliar el margen operativo con el objeto de hacer frente a la volatilidad de precios del café.	Gestionar la cooperación técnica entre los agentes de industrialización y exportación del café.	Concientizar a los peruanos sobre la alta calidad del café peruano y sus atributos en beneficio de la salud, promoviendo en todo momento el incremento del consumo.	Apoyar la eficiencia nacional y extranjera de las instituciones, organizaciones y fondos para el desarrollo y especialización del sector cafetalero.	Contribuir al desarrollo sostenible de los recursos naturales para minimizar el impacto en el medio ambiente y su entorno ecológico.	Contribuir al desarrollo económico del país a través del desarrollo del sector productivo agrícola, manteniendo al café como principal producto de exportación.
E1 Establecer alianzas comerciales con el sector HORECA conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías, para el aprovisionamiento de café de distintas variedades	X						X			
E2 Suscribir convenios de aprovisionamiento con empresas de distribución para colocar el café en los principales mercados regionales y distritales, así como en tiendas y puestos a nivel nacional	X									X
E3 Penetrar en el mercado asiático: Japón			X			X			X	X
E4 Incrementar la oferta de cafés especiales para su colocación en mercados actuales y nuevos			X							X
E5 Establecer alianzas estratégicas entre los cafetaleros y las tostadoras para incrementar las ventas de café tostado molido envasado	X		X			X	X			X
E6 Crear la ONG Perú Café que impulse la venta de café de calidad, mediante la aplicación de estándares de calidad al sector cafetalero	X	X	X	X						
E7 Adquirir financiamiento a través de instituciones internacionales para obtener asistencia técnica y penetrar nuevos mercados	X	X		X	X			X		X
E9 Crear la ONG Perú Café para facilitar la adquisición de créditos que otorgan las instituciones financieras a los agricultores	X	X			X					

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

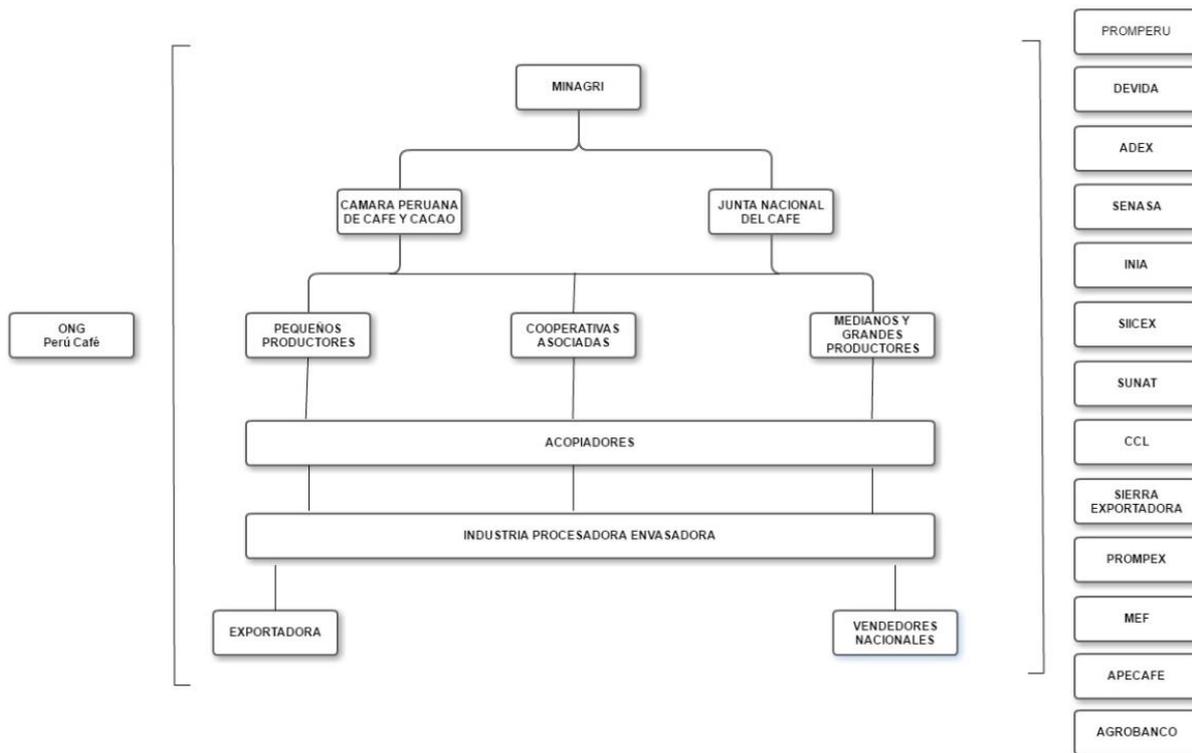


Figura 12. Estructura organizacional del café en el Perú.

En ella encontraremos a:

- a. Pequeños, medianos y grandes productores, que forman parte de alguna cooperativa o asociación o no pertenezcan a ninguna de ellas.
- b. Los acopiadores, encargados de llevar el café desde la chacra a las empresas procesadoras -envasadoras. Son el nexo entre el productor y el procesador.
- c. La industria procesadora – envasadora, que le da valor agregado al producto y comercializa dentro del Perú o lo exporta.
- d. La participación de Sierra Exportadora, MINAGRI, SIICEX, PROMPERÚ, APECAFÉ, JNC, CPC, AGROBANCO, MEF, SUNAT y otras instituciones que dan apoyo a la producción, a la comercialización a nivel nacional, y sobre todo a la exportación.

Finalmente cabe indicar que el productor puede llegar a participar directamente en la industria del café sin tener como intermediario al acopiador, o él directamente puede exportar a través de su cooperativa o asociación.

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

El desarrollo de las estrategias planteadas no afecta ni propicia un agente de contaminación en perjuicio del medio ambiente, por el contrario, la promoción del cultivo de café permite incrementar las áreas de cultivo, generando un cambio positivo en los ecosistemas rurales, haciendo que se diversifique la producción. Teniendo claro que el uso de cualquier fertilizante o producto químico que aumente la productividad de las tierras dedicadas al café se realizará bajo el cumplimiento de normas medioambientales para proteger el ecosistema. En tanto, se pretende contribuir a la promoción del consumo del café como un producto que propicia la salud y nutrición de las personas. Otro plan de acción podría ser reutilizar la pulpa del café que tiene un alto contenido de celulosa como materia prima en la fabricación de papeles y mediante un contrato comercial beneficiar a los agricultores cafetaleros como a la empresa papelera.

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

Como sabemos en un planteamiento estratégico es necesario definir cuál es el recurso humano con el que se cuenta ya que será el responsable de que se implementen los objetivos de corto y largo plazo, además de las estrategias para lograr la visión planteada al 2026. En el caso del Café, este debe ser gestionado por la ONG Perú Café que se encargará de congregar y representar a todos los participantes del sector. Por ello es necesario que el liderazgo lo asuma Perú Café por medio de su Director Ejecutivo, que debe contar con experiencia en el rubro cafetalero y necesariamente haber gerenciado una empresa privada ya que ello le permitirá enfocar todas las estrategias de una manera eficiente, práctica y comercial, llevando

a cabo una adecuada coordinación con todos los integrantes del sector cafetalero del país con el objetivo de que el café peruano sea competitivo a nivel mundial.

### **7.7 Gestión del Cambio**

El Plan Estratégico del Café y sobre todo la visión, misión y los objetivos planteados deben ser de conocimiento de todos los miembros que conforman el sector. Lograr que todos los miembros interioricen la visión y alineen sus objetivos personales a los objetivos del sector es de vital importancia para conseguir el compromiso de todos los individuos y asegurar que los intereses propios estén ligados y en sintonía a los del café. En ese sentido una vez comunicados los objetivos es necesario comunicar el plan de acción y las estrategias elegidas para lograr los objetivos trazados, estableciendo el sentido de urgencia del mismo. Otro punto importante es identificar a los líderes que harán posible el cambio y que se encargarán de mantener la cohesión y comunicación entre los distintos participantes del sector. Estos líderes son los representantes de la: (a) JNC, (b) CPC, (c) MINAGRI, (d) PROMPERÚ y (e) MINCETUR, siendo importante que tengan clara su jerarquía y función dentro del sector así como su aporte directo o generación de valor dentro de la cadena productiva siempre liderados por la ONG Perú Café.

### **7.8 Conclusiones**

Invertir en semillas híbridas es importante pues podemos conseguir dos beneficios principales: aumentar la calidad de tasa y ser más resistentes a las enfermedades, siendo una de las alternativas la semilla híbrida F1 que es la mezcla de la caturra y el catuai reconocido por su calidad.

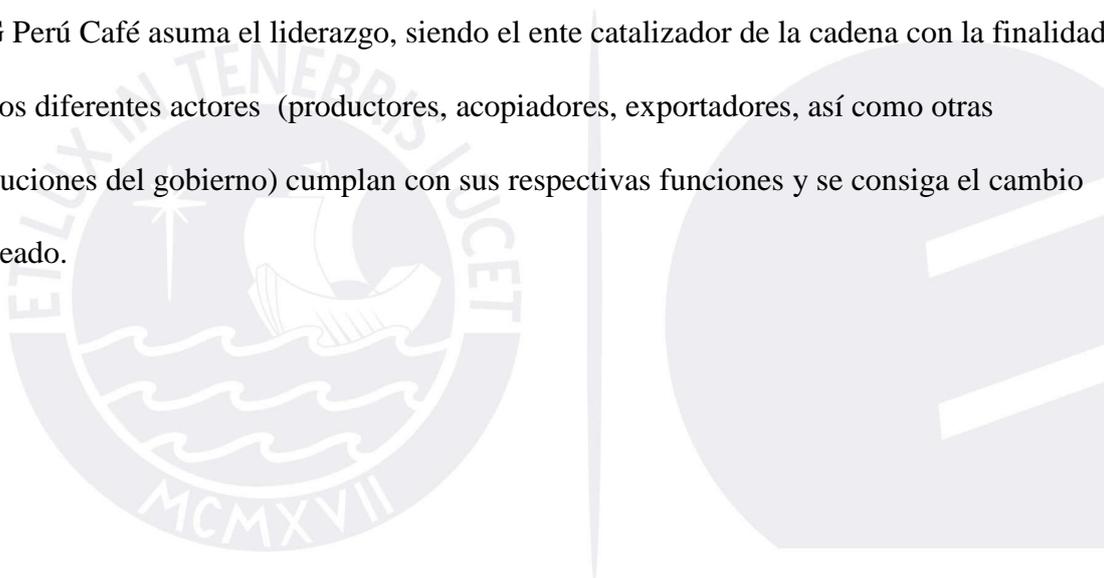
Debemos aprovechar el aumento del presupuesto a AGROBANCO por parte del gobierno actual para obtener mejores tasas crediticias que permitan a los productores invertir adecuadamente en sus negocios.

Las capacitaciones deben estar lideradas por técnicos especializados en siembra y cosecha de café, pues cuando se entrevistó a muchos productores manifestaban que mucho de los especialistas carecían de experiencia en café o eran especialistas en otras ramas.

La implementación de las OCP requiere de recursos que deben ser cubiertos en forma completa y oportuna, para no poner en riesgo la consecución de los objetivos ni la visión propuesta.

Es importante cambiar el paradigma a muchos productores para que no perciban el tema de la producción como una herencia milenaria sino como un negocio que puede convertirse en sustento y desarrollo de sus familias brindándoles una mejor calidad de vida.

Finalmente, para que todo esto se lleve a cabo adecuadamente, es importante que la ONG Perú Café asuma el liderazgo, siendo el ente catalizador de la cadena con la finalidad de que los diferentes actores (productores, acopiadores, exportadores, así como otras instituciones del gobierno) cumplan con sus respectivas funciones y se consiga el cambio planteado.



## CAPITULO VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

Para evaluar la efectividad de las estrategias planteadas es necesario efectuar una medición constante del cumplimiento de los objetivos, para tal efecto se utilizará el Tablero de Control Balanceado. En ese sentido se deben plantear indicadores por cada OCP. Kaplan y Norton (2001) “sugirieron algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos, considerando estas cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiero” (D’Alessio, 2014, pp.521).

#### 8.1.1 Aprendizaje Interno

En la perspectiva de aprendizaje interno se ha considerado a la capacitación como instrumento para mejorar el desempeño de los trabajadores y en consecuencia, permitirá elevar los niveles de productividad y rendimiento por hectárea. La capacitación hará posible que los agricultores empleen nuevas tecnologías en el desarrollo de sus actividades, incrementen los niveles de tecnificación en el manejo del riego, cosecha, fertilización y control de plagas así como realizar óptimamente la selección de semillas mejoradas.

También es necesario aplicar un plan de marketing cuando se asistan a ferias y concursos internacionales ya que es la oportunidad propicia para que el Perú sea reconocido como un país que produce café de calidad y sincronizado con ello es necesario que se incrementen el número de tostaderías. En ese sentido, es necesaria la elaboración de un portal digital que facilite la comercialización del producto.

#### 8.1.2. Procesos

Se realiza la revisión de todos los procesos productivos internos. Debemos para ello preguntarnos ¿cómo vamos a satisfacer a los clientes? ¿En qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? Se debe tener indicadores de control en las actividades que agregan valor al cliente, que midan aspectos de los procesos como: (a) plan de inversión realizada, (b)

renovación de plantaciones de café, (c) campañas para incentivar el consumo interno, (d) alianzas estratégicas y, (e) lograr publicidad gratuita en televisión, radio y prensa. Por otro lado, es crucial incentivar el consumo del café al interior del país, ya que existe un amplio potencial para lograrlo debido a que los índices de consumo per cápita son bajos en relación a otros países y ello se podría conseguir aprovechando el boom gastronómico y promocionando el café como un complemento sabroso y saludable para una excelente comida, logrando captar nuevos nichos o segmentos de mercado.

### **8.1.3 Clientes**

En lo referido a los clientes es necesario considerar un factor fundamental: El incremento de las exportaciones de café en grano y del café molido tostado envasado. Siendo Japón uno de los destino principales a explotar debido a su predilección por el café de calidad motivo por el cual se propone establecer relaciones comerciales con las autoridades competentes. Después de la penetración al mercado Japonés con el café y hayan probado el producto, el consumo y preferencia por el café peruano se producirá de manera natural en virtud de su buena calidad y sabor.

### **8.1.4 Financiera**

La perspectiva financiera nos permitirá medir y controlar cual es el efecto de la tasa efectiva anual a la cual realizan sus préstamos los agricultores cafetaleros y analizar las posibilidades que tienen en el mercado nacional e internacional para un financiamiento.

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

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) es importante porque con él se puede ejercer una visión integral y holística de la organización, facilitando que se evalúe las estrategias por medio de la medición y la comparación, además de servir para la implementación exitosa de la estrategia ya que se puede ver la dirección que toma la organización. A continuación se puede apreciar en la Tabla 32 lo mencionado.

Tabla 32

Tablero de Control Balanceado del Café en el Perú (Balanced Scorecard)

	Indicadores	Unidades
<b>Perspectiva Financiera</b>		
OCP 1.4	Para el 2022, lograr que la tasa crediticia de AGROBANCO al sector cafetalero sea del 10% anual, y así cuenten con el financiamiento adecuado a sus necesidades.	Tasa efectiva anual de préstamo  %
<b>Perspectiva de los Clientes</b>		
OCP 2.3	Incrementar las exportaciones de café (convencional y orgánico) en un 10% anual, hasta llegar a las 330 mil TM anuales al 2026.	Crecimiento de exportaciones  TM/año
OCP 2.4	En el año 2022, exportar anualmente 10 mil toneladas de café (convencional y orgánico) al mercado Japonés hasta llegar a 50 mil TM anuales al 2026.	Crecimiento de exportaciones  TM/año
OCP 5.2	Al 2020, crecimiento anual de 0.10% de café tostado molido exportado.	Crecimiento de exportaciones  %/año
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>		
OCP 1.2	En el 2018, iniciar la compra de 55 mil unidades de semillas mejoradas anualmente durante tres años con el objetivo de fortalecer la renovación de las plantaciones de café e impulsar el rendimiento de las cosechas del sector.	Plan de inversión realizada  Si/No
OCP 1.3	Para el 2020, lograr la renovación de 20,000 hectáreas de plantaciones de café.	Renovación de plantaciones de café.  Ha/año
OCP 3.1	En el 2018, implementar 2 planes de campañas anuales a través del Ministerio de Salud, hospitales, clínicas a nivel nacional dando a conocer las bondades del consumo del café para la salud.	Campañas para incentivar consumo interno  Número de campañas/año
OCP 3.2	En el 2020, lograr constituir 20 alianzas estratégicas anuales entre cooperativas y asociaciones de café con hoteles, restaurantes o cafeterías para su suministro y auspicio.	Alianzas estratégicas  Número de alianzas estratégicas/año
OCP 3.3	Al 2020, el canal de estado emitirá publicidad sobre el café peruano 10 veces por día a través de su plataforma habitual o de internet, con la finalidad de incentivar su consumo.	Emitir publicidad en televisión, radio y prensa  Si/No
<b>Perspectiva del aprendizaje y Crecimiento Interno</b>		
OCP 1.1	En el 2017, iniciar las capacitaciones anuales de 2 veces por año para los agricultores, en aplicación de tecnología de riego, cosecha, post-cosecha, uso de semillas mejoradas, fertilización, calidad y control de plagas de acuerdo a las necesidades de las zonas cafetaleras.	Capacitaciones  Capacitaciones/año
OCP 2.1	En el 2017, iniciar la capacitación anual a las cooperativas y asociaciones cafetaleras sobre el tema de exportación, donde se les explique toda la cadena logística.	Capacitaciones  Capacitaciones/año
OCP 2.2	En el 2018, elaborar un plan de marketing para su aplicación en las ferias y concursos internacionales anuales en que participa el Perú para ser reconocido como productor de café de alta calidad y cerrar negocios futuros.	Plan de marketing elaborado  Si/No
OCP 4.1	Para el 2020, lograr el crecimiento anual en 2.5% de la cantidad de productores cafetaleros que usan media tecnología hasta llegar al 40%.	Crecimiento de productores en media tecnología  %/ año
OCP 4.2	Para el 2024, lograr la homogenización de los procesos para que se alcance una calidad superior a 80 en taza de café.	Homogenizar y obtener calidad de tasa alta  Si/No
OCP 5.1	Al 2026, se triplicará el número de tostaderías en Lima pasando de 5 a 15.	Tostaderías  Número de tostaderías /año
OCP 5.3	Al 2020, elaborar un portal digital para la venta por internet de café al mundo.	Elaboración de portal digital  Si/No

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

### 8.3 Conclusiones

El análisis de la perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento interno a través de los indicadores es fundamental para conocer el sector cafetalero.

Los indicadores del tablero de control balanceado nos muestra el fuerte impacto de las exportaciones, las capacitaciones, las alianzas estratégicas, los controles de calidad y el uso de la tecnología, por ello nos permitirán generar las alertas que nos irán mostrando si el camino tomado es el adecuado para la obtención del objetivo o si debe ser replanteado, cambiado o reforzada la estrategia de ser el caso convirtiéndose en mecanismos de control del planeamiento estratégico propuesto.



## CAPITULO IX: Competitividad del Café

En el presente capítulo se realizará el análisis de competitividad del café peruano, para ello se tomará como base a los factores determinantes que se han identificado en los capítulos anteriores y se buscará encontrar las relaciones entre los diferentes elementos.

### 9.1 Análisis Competitivo del Café

El Perú presenta carencias a nivel de infraestructura, mano de obra y de financiamiento para el cultivo del café, por lo cual depende de la sinergia de los sectores de apoyo al café, como son : (a) agricultores, (b) proveedores de insumos, (c) cooperativas cafetaleras, (d) acopiadores, (e) procesadoras, (f) exportadores, (g) distribuidores, (h) consumidores, (i) transportistas, (j) almacenes, (k) terminal extraportuario, (l) los bancos o sector financiero. También está constituido por instituciones públicas que brindan apoyo como son: (a) MINAGRI, (b)SIICEX, (c)PROMPERÚ, (d)Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), (e)INIA, (f)Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX), (g) SUNAT, (h) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), (i) Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), (j) Banco Agropecuario (AGROBANCO), (k) Junta Nacional del Café (JNC) , (l) Cámara Peruana del Café y Cacao (CPC), (m) universidades e institutos, (n) la Organización no gubernamental (ONG) relacionada a este sector, (o) Asociación de Exportadores (ADEX), (p) Sierra Exportadora,(q) Asociación Peruana de Cafés Especiales(APECAFÉ),y (r)Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Respecto a la demanda del café esta depende en parte del crecimiento de la economía, como información se tiene que en el 2016 la economía crecerá hasta 3%, la demanda interna hará lo propio en 3.2% y el consumo privado en 4%. Sin embargo es bastante fuerte la especulación por lo cual su precio es muy fluctuante, esto debido a un sobre stock del

producto en Brasil e inclusive ya se ha proyectado que las exportaciones de café del 2016 sean menores a los del 2015.

Debido a la situación de inestabilidad del café peruano respecto a su producción y precio es que las estrategias se soportan sobre: mantener una productividad sostenible, mejorar la calidad del producto y mejorar el mercadeo del café. Es necesario resaltar que debido a la geografía fundamentalmente accidentada del Perú es que se debe buscar implementar rutas de distribución que permitan una fluidez del comercio del café. Por ello el sector cafetalero necesita inversión privada y que la ONG Perú Café asuma el liderazgo. Además es necesario tener claro que si deseamos competir a nivel internacional debemos mejorar los procesos del café y así podremos aprovechar los Tratados de Libre Comercio que tenemos y los que posteriormente acordemos.

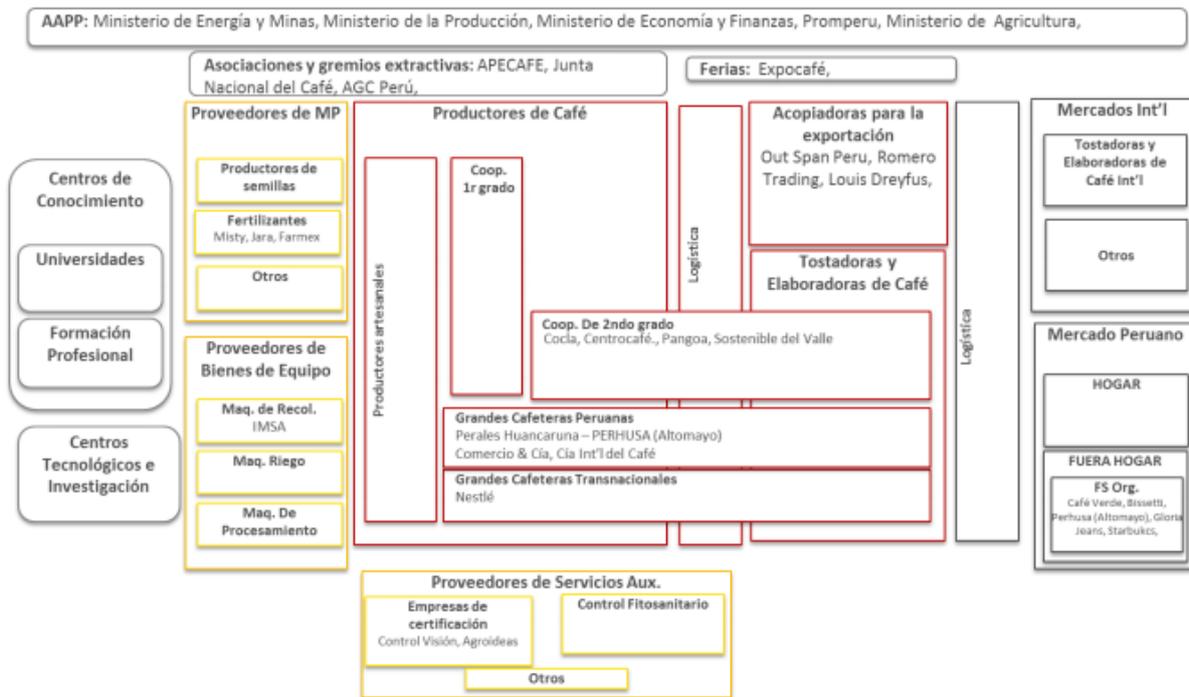
## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Café**

El café peruano tiene como principal ventaja competitiva la calidad del producto, llegando a vender diferentes tipos de cafés especiales como el café Tunki, o cafés orgánicos, *rain forest*. Además el Perú es el segundo productor de café orgánico a nivel mundial, y es reconocido como uno de los principales cafés del mundo, ganador de concursos internacionales. Esto le ha permitido en los últimos años ir creciendo en ventas y en rentabilidad. Además, el café se puede producir en distintos pisos ecológicos para acaparar el gusto de distintos mercados., lo que genera además la capacidad de crecimiento en terrenos para ampliar la producción y atender la demanda creciente siendo necesaria la utilización de tecnología e inversión financiera.

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

A nivel nacional, por ser las principales zonas de producción de café, se considera que los departamentos con potencial para la formación de clústeres del café son: Junín, San Martín, Cajamarca, Amazonas y Cusco. En la Figura 13 se puede apreciar a todos los

integrantes del Clúster del café, el cual cuenta con zonas productoras de café, proveedores de insumos, los cuales abastecen de fertilizantes, insecticidas, maquinaria, semillas, sistema de riego, equipos de procesamiento, material de empaque y otros insumos que se requerirán para la producción del café.



**Figura 13.** Clúster del café  
 Tomado de “Elaboración de un Mapeo de Clusters en el Perú”, por Consorcio Clúster Development, Gaia ,M. & D’ávila J. (2013).  
 Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

Los caficultores pequeños y medianos, normalmente se unen para conformar cooperativas y así conseguir capacitaciones, compra de insumos en mayor cantidad, exportar, etc. Mientras que los caficultores medianos y grandes, no requieren la cooperativa, y normalmente contactan directamente con el exportador cuando desea exportar, y con el intermediario (acopiador), cuando quiere vender internamente.

Es importante notar que en cuanto a las ventas del café existe un potencial de desarrollo de lugares de expendio de este producto, especialmente cafés gourmet. De esta manera tenemos una amplia variedad de clientes, que tienen como característica principal el requerir

productos cada vez más gourmets. También se puede apreciar el desarrollo del canal HORECA y hasta el desarrollo de la venta institucional a oficinas y al Turismo de experiencia cafetera.

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

En la relación existente entre las diferentes empresas que conforman el clúster del café, se generan sinergias que mejoran la competitividad de todos los participantes que componen el clúster. La asociación de los agricultores cafetaleros en cooperativas les ha permitido tener representatividad y poder afiliarse a la JNC y CPC para gozar de todos los beneficios que se otorgan al gremio, como capacitaciones, información privilegiada para toma de decisiones, contacto con clientes y proveedores, participación en ferias para exposición de sus productos, participación en concursos para lograr mayor exposición frente al mercado, acceder a programas de promoción y apoyo al sector por parte del gobierno y organismos internacionales, entre otros beneficios.

Perú Café facilitará la unión de la producción de todos los agricultores para llegar a una producción mínima que les permita exportar, ya que por sí solo cada agricultor en forma independiente no podría hacerlo. Se compartirán así costos de transporte y flete realizándose una sola gestión para todo el proceso de exportación. De otro lado, a través de la cooperativa pueden centrarse en la parte productiva en paralelo al manejo empresarial, lo cual permite la focalización y especialización.

A través de MINCETUR y PROMPERÚ es posible promocionar el café a nivel mundial, participar en diferentes ferias, concursos y eventos que ayuden a posicionar el café peruano como uno de los mejores del mundo. También permite establecer contactos con nuevos clientes y con instituciones nacionales o extranjeras que promueven el desarrollo del sector, mediante medios económicos, capacitación, transferencia tecnológica y otros. La participación de instituciones educativas, como institutos tecnológicos o universidades

debería incrementar su participación dentro del clúster, ya que la capacitación constante es indispensable para lograr un producto de excelente calidad y mejorar en forma continua los procesos así como la innovación en productos procesados y de venta al usuario final.

Otro grupo importante dentro del clúster son las cafeterías, hoteles y restaurantes que requieren ofrecer a sus clientes productos de calidad y con un aprovisionamiento constante, este servicio debe ser ofrecido por las cooperativas a través de Perú Café de manera que se generen sinergias y alianzas estratégicas que permitan incrementar el consumo interno de café y mejorar la cadena de aprovisionamiento.

### **9.5 Conclusiones**

El café peruano tiene como principal ventaja competitiva la diferenciación ya que es reconocido como un producto de calidad y además el Perú posee un clima propicio para el cultivo del café en diferentes zonas, permitiendo la disponibilidad de una gran cantidad de terreno que podría habilitar para el aumento de la producción.

A pesar de lo dicho previamente, el café es un producto que se vende sin valor agregado y ello le resta competitividad comercial a nivel mundial lo cual trae consigo que el pequeño productor cafetalero sea el más perjudicado, ya que son cerca del 80% los agricultores de escasos recursos, siendo por ello de vital importancia la unión de estos en cooperativas lideradas por Perú Café, así como el desarrollo del clúster del café en donde los diferentes actores generen sinergia en beneficio de todo el sector y de todos los que de alguna u otra manera viven en torno al cultivo del café.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones del plan estratégico de la industria del café en la región del Perú. Asimismo, se desarrolla un plan estratégico integral que expone en forma detallada el proceso estratégico. Las recomendaciones planteadas se han elaborado sobre la base de las deficiencias identificadas en la industria cafetera del Perú, con la finalidad de establecer propuestas para conseguir mejoras reales.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

A continuación se expone en forma detallada el proceso estratégico seguido en el presente trabajo de investigación que comprende la etapa de planeamiento e implementación y permite tener una visión integral del estudio. La Tabla 33 muestra el plan estratégico integral en su conjunto.

### 10.2 Conclusiones Finales

Del análisis realizado se ha permitido obtener las siguientes conclusiones:

1. Los productores de café tienen una serie de deficiencias que agravan aún más su situación como la falta de capacitación, la falta de uso de tecnología, la falta de capital de trabajo para la compra de insumos básicos como fertilizantes, plaguicidas, semillas, el poco acceso al crédito, la falta de organización, liderazgo y poco nivel de asociación para coordinar acciones conjuntas, la idiosincrasia de trabajar para la subsistencia sin tener una visión de desarrollo sostenido a largo plazo, entre otros, etc. De acuerdo a los resultados de la matriz MPEYEA se deben realizar estrategias defensivas, para salvar al sector de los problemas financieros que éste atraviesa y de organización que atraviesa, además de hacer frente a una demanda escasa en función a la producción mundial y a los stocks que se manejan por sobre producción en algunos periodos.

2. Se plantea crear la ONG Perú Café que representará a los caficultores peruanos y apoyará en la planificación estratégica de todo el sector asumiendo un papel de liderazgo, fomentando requisitos, estándares y controles de calidad para competir e ingresar en los mercados internacionales objetivos, obteniendo un rendimiento-eficiencia por hectárea requerido para obtener los niveles de margen requeridos para la sostenibilidad del sector, y pudiendo reservar recursos para el mantenimiento de las plantaciones para hacer frente a las amenazas del sector. Por otro lado, es importante la ubicación geográfica, la cercanía a los medios de transporte y comunicación que permitan una entrega óptima en tiempos y condiciones del producto, es por ello que se hace necesaria una evaluación de los medios y procesos que cada agricultor o acopiador utiliza para llegar a su punto de destino, por ello Perú Café proporcionará asesoría y otorgará retroalimentación sobre los mercados objetivos en función a la accesibilidad a los mercados que posea el agricultor o acopiador. De esta manera se garantizará el desarrollo del sector en forma planificada y con visión de futuro.
3. Perú Café tiene como principales actividades orientar en la compra de grandes volúmenes y a un menor precio de fertilizantes, pesticidas, semillas, etc; exportación directa del café, capacitación constante de sus asociados, entre otros. Todas estas actividades tienen como objetivo la reducción de costos y el aumento del rendimiento por hectárea del cultivo.
4. Según la matriz del Boston Consulting Group se puede apreciar claramente que existen en el Perú más de una variedad de café. En dicha matriz nos muestra que el sector cafetalero está en la sección de interrogación lo que da entender que la industria cafetera está incrementándose sin embargo el sector cafetalero peruano no tiene los mecanismos necesario para crecer y ofertar sus productos.

5. En la industria del café se han identificado déficits marcados en materia de investigación y desarrollo tecnológico, institucionalidad, y servicios estratégicos como financiamiento, información, asistencia técnica, gestión empresarial. También existe poca infraestructura física de apoyo en las inmediaciones de las zonas productoras como es el caso de las carreteras, aunado a la falta de mano de obra capacitada, y de una inadecuada capacitación empresarial.
6. Incentivar el consumo interno es una de las estrategias que se tienen que implementar en busca de que coalicione el sector cafetalero con el sector HORECA y promociónen una experiencia y cultura del café buscando elevar la notoriedad y el gusto por el café.
7. Es importante realizar contratos a futuro de aprovisionamiento de café con empresas que puedan llegar directamente a los consumidores, al minorista, al supermercados o a instituciones y servicios de banquetes a domicilio y puedan poner un precio justo para que todos los actores de la cadena se encuentren en una posición ganar-ganar.
8. La tendencia por consumir productos con certificación orgánica y comercio justo continúa creciendo por tanto la participación de cafés especiales peruanos debe incrementarse para así posicionar nuestro café en mercados actuales y nuevos.
9. La relación tostador-productor debe fortalecerse, implementando procesos blend y un control de calidad exhaustivo para promocionar un café premium de consumo.
10. La ONG Perú Café debe gestionar el financiamiento nacional o internacional para cubrir gastos de inversión en semillas mejoradas, capacitaciones y compra de activos. Algunas opciones pueden ser la SOS FAIM y DCGD de Bélgica, Fondo de las Américas, FINCYT o la Asociación Odebretch Perú/BID FOMIN.

11. El ROI social nos indica que al año 2026 el impacto social de las estrategias planteadas beneficiará a 55750 familias ( $15\% \times 223,000 = 33450$  familias;  $40\% \times 223,000 = 89,200$  familias), ya que llegará a 40% las que utilicen media tecnología para la producción de café.
12. El trabajo en equipo siempre es la mejor manera de ser competitivo en un negocio tan inestable como es el café, solo así será factible transmitir las mejores prácticas entre los agricultores cafetaleros y se busque el bien común del sector.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Del presente estudio, se ha podido obtener las siguientes recomendaciones:

1. Entregaremos la tesis de Planeamiento Estratégico del Café en el Perú al MINAGRI para que implemente las estrategias propuestas en beneficio del sector cafetalero y en especial del agricultor.
2. Los productores de café deben seguir fortaleciendo estrategias que conlleven a la mejora de la calidad de su producto como las certificaciones orgánicas y el comercio justo, para poder obtener un mejor precio por este producto, lo que beneficiará económicamente al agricultor cafetalero.
3. Se debe incentivar la creación y el funcionamiento adecuado de los clústeres del café, ubicados estratégicamente en las principales zonas cafetaleras del país, la única forma de conseguir el desarrollo sostenido del sector es trabajando en manera conjunta y sinérgica, explotando las fortalezas y siguiendo de cerca al mercado que cada vez valora más las características de calidad del café, aspecto en el que nos diferenciamos y es una fortaleza sostenible porque se basa desde el inicio del proceso productivo, la biodiversidad, tierras naturalmente productivas y aptas para el cultivo, factores climatológicos que contribuyen a una producción de buen sabor.

4. Perú Café deberá orientar a la cadena para cumplir los requisitos de calidad, rendimiento por hectárea. Permitirá al mismo tiempo establecer vínculos con otros organismos internacionales que buscan el desarrollo del sector cafetalero para poder implementar mejores prácticas en el mercado, obtener beneficios económicos, financieros, elevar la red de contactos, de capacitación, tecnificación y sobre todo permitir que los cafetaleros se dediquen a lo que es su fortaleza “la producción del café”, dejando a Perú Café dedicarse a la planificación y medición de los resultados obtenidos por el sector, ofreciendo información valiosa para realizar las medidas correctivas o implementar mecanismos de mejora para todo el sector.
5. Es necesario una asociación fuerte de cafetaleros para desarrollar una marca país que ayude a promover las exportaciones y facilitar el proceso, ello además facilitaría a los productores a identificar las técnicas a ajustar, priorizar inversiones y adaptarse a las tendencias de consumo y precio más rápidamente.
6. El Estado debe mantener un marco legal propicio para las inversiones privadas tanto nacionales como extranjeras.
7. La empresa privada debe velar por sus derechos para realizar las inversiones en el sector cafetalero que considere más conveniente lo cual genere mejoras en la productividad de café.
8. Se debe impulsar el desarrollo de productos con valor agregado, que permitan aumentar el margen de las ganancias y disminuya el impacto negativo de la volatilidad en el precio del café.
9. Se debe incentivar la producción del café orgánico, y cafés especiales que tengan mayor margen de ganancia y disminuya la volatilidad en el precio del café, de esta manera garantizar el bienestar del agricultor cafetalero.

10. Se debe exigir el cumplimiento de las propuestas señaladas en el plan de gobierno del actual presidente Pedro Pablo Kuczynski para el sector agrario donde en los lineamientos estratégicos al 2021, se encuentra el aumento del presupuesto general de un 10% anual, el cual debe fortalecer aún más al sector.
11. Es importante evaluar el fortalecer las relaciones comerciales con los principales importadores chilenos de café tostado y café molido-ensado con el objeto de ofrecerles productos de valor agregado a menor costo que sus proveedores actuales estadounidenses.
12. Perú Café deberá coordinar con SERVIAGRO, institución a ser creada por el Estado con una inversión de 200 millones de soles anuales, según el plan de gobierno actual, para que la tecnología llegue a los productores cafetaleros.
13. Perú Café deberá gestionar con AGROBANCO las nuevas tasas de préstamos para el sector cafetalero aprovechando la inyección de dinero por un monto de 300 millones de soles por parte del gobierno actual.
14. Como parte del Plan de Marketing para promocionar el café peruano se deberá considerar la organización y participación en eventos de subasta internacional de cafés especiales y orgánicos tal como se realizó la subasta “Grano de Oro 2016” en Chanchamayo, en la Región Junín. El objetivo es consolidar al Perú como destino turístico cafetalero para el mundo por su café de alta calidad de taza y darse a conocer a los empresarios tostadores, mayoristas y bróker de los principales países importadores del mundo.
15. Ahora en las tesis de CENTRUM existe información suficiente sobre Planeamiento Estratégico del Café en el Perú, para continuar con el siguiente nivel, el cual sugerimos sea la implementación de la ONG Perú Café, su política de elección de representantes cuyo objetivo sea el inyectar al sector modernidad,

eficiencia, cercanía con el productor y versatilidad buscando la sostenibilidad económica, social, ecológica y sobretodo que se desligue a mediano plazo del Estado. Además es importante crear un fondo nacional del café que permita fortalecer la institucionalidad, investigación, desarrollo de procesos, desarrollo de personas, servicio al cliente, calidad e innovación lo cual creará los cimientos para un proceso de transformación completa y sostenibl





#### 10.4 Futuro del Café

Del estudio realizado, se ha podido identificar a la industria del café, como una industria que atraviesa por dificultades debido a la pérdida de una gran cantidad de árboles producto del ataque de la roya amarilla. Por otro lado, la poca capacitación del cafetalero y el poco grado de tecnificación, disminuyen el rendimiento expresado en TM/Ha. del cultivo al nivel de 0.6 TM/Ha., es decir aproximadamente la mitad del rendimiento de los cultivos de café de Brasil con 1.4TM/Ha.

A pesar de lo dicho anteriormente, consideramos que el café peruano tiene posibilidades de salir adelante, e incluso a mediano plazo crecer, llegando nuevamente a estar entre los 5 primeros productores de café. Sin embargo, para que esto suceda es importante enfocarse en la mejora de cada debilidad del agricultor, priorizando aquellos que le permitirán la disminución de costos. De esta manera, las estrategias presentadas en el presente PEA se enfocan en la disminución de los costos de producción, a través de la mejora de la productividad del cultivo mediante la capacitación del cafetalero, el apoyo en la compra por volumen de fertilizantes, pesticidas y semillas mejoradas, o mediante la producción de productos con valor agregado.

Cabe mencionar que la proyección de la demanda del café para los próximos años, mantiene una tendencia positiva, es decir, aumentará aún más el consumo del café, lo que el Perú debe aprovechar si desea crecer. Es por ello, que afianzando un adecuado canal de comercialización del producto, la industria del café puede tener volúmenes de producción y ventas superiores a los que posee obteniéndose mejores márgenes e inculcando una cultura cafetera en la región.

## Referencias

- Agrodataperu (2016a). *Exportaciones Principales Productos Agropecuarios (dólares)*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/wp-content/uploads/2012/03/000EXPORTACIONES2-1.bmp>
- Agrodataperu (2016b). *Café Grano Perú Exportación Diciembre 2015*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/01/cafe-grano-peru-exportacion-diciembre-2015.html>
- Banco Agropecuario [AGROBANCO] (2016a). *Agrobanco*. Recuperado de <http://www.agrobanco.com.pe/index.php?id=quienessomos>
- Banco Agropecuario [AGROBANCO] (2016b). *Tarifario General*. Recuperado de [http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf\\_cpc2016/RTG.pdf](http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc2016/RTG.pdf)
- Banco Agropecuario [AGROBANCO] (2016c). *Crédito Agrícola del Banco Agropecuario*. Recuperado de <http://www.agrobanco.com.pe/index.php?id=-credito-agricola>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2016). *ACuadro\_05.Porcentaje Bruto Interno 1950-2013 (Como porcentajes del PBI Nominal)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2012). *Investigación y Desarrollo*. Recuperado de <https://data.iadb.org/>
- Banco Mundial (2012). *Desarrollando el Potencial Exportador de América Central*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/769981468239372351/pdf/839270WP0Vol010Box0382116B00PUBLIC0.pdf>
- Cámara Peruana del Café y Cacao [CPC] (2016). *Actual Distribución de las Zonas Cafetaleras del Perú*. Recuperado de <http://www.camcafeperu.com.pe/index.php/estadisticas>

Cleghorn, E. (2005) *Gestión Ética para una Organización Competitiva*. Bogotá, Colombia:

Editorial San Pablo S.A.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2015).

*Informe Mensual de Exportaciones 2015*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/242955437rad85D53.pdf>

Congreso de la República del Perú (2000). *Ley N.º 27360. Ley que aprueba las Normas de*

*Promoción del Sector Agrario*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/\\$FILE/27360.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/$FILE/27360.pdf)

Congreso de la República del Perú (2006). *Ley N.º 28810. Ley que amplía la vigencia de la*

*Ley N.º 27360, Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario*.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/054A2645A4897E7305257B7A004B2891/\\$FILE/28810.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/054A2645A4897E7305257B7A004B2891/$FILE/28810.pdf)

Congreso de la República del Perú (2015). *Proyecto de Ley. Ley de Protección y Promoción de la Caficultura Nacional*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02\\_2011\\_2.nsf/0/663af3c9fa91547f05257dff0074db59/\\$FILE/PL0424605032015.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/0/663af3c9fa91547f05257dff0074db59/$FILE/PL0424605032015.pdf)

Consorcio Clúster Development, Gaia ,M. & D'ávila J. (2013). *Elaboración de un Mapeo de*

*Clusters en el Perú*. Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

Convención Nacional del Agro Peruano [CONVEAGRO] (2015). Recuperado de

[http://economieassolidarias.unmsm.edu.pe/sites/default/files/Lucila%20Quintana\\_Cooperativas%20Per%C3%BA.pdf](http://economieassolidarias.unmsm.edu.pe/sites/default/files/Lucila%20Quintana_Cooperativas%20Per%C3%BA.pdf)

D'Alessio, F.A (2014) *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (2da ed.). México

D.F., México: Pearson.

El Comercio (2013a, 10 de enero). *Tres cafés peruanos destacan entre los 10 mejores del mundo*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/tres-cafes-peruanos-se-posicionan-entre-10-mejores-mundo-noticia-1521137>

El Comercio (2013b, 8 de octubre). *Gobierno aprueba presupuesto de US\$180 millones para impulsar sector agro*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-aprueba-presupuesto-us180-millones-impulsar-sector-agro-noticia-1641846>

El Comercio (2015a, 13 de agosto). *Perú, ejemplo en Latinoamérica en acuerdos comerciales*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ejemplo-latinoamerica-acuerdos-comerciales-video-noticia-1832946>

El Comercio (2015b, 25 de agosto). *Moody's mantuvo calificación de deuda soberana de Perú en "A3"*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/moodys-mantuvo-calificacion-deuda-soberana-peru-a3-noticia-1835673>

El Comercio (2015c, 15 de febrero). *Puno: cultivo de café está amenazado por el avance de la coca*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/puno/puno-cultivo-cafe-esta-amenazado-avance-roya-noticia-1791599>

El Comercio (2015d, 22 de febrero). *¿Qué desató el conflicto en Pichanaki?*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/junin/que-desato-conflicto-pichanaki-noticia-1793117>

El Comercio (2015e, 17 de octubre). *Consumo del café se duplicó en los últimos 20 años*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/mundo/consumo-cafe-se-duplico-ultimos-20-anos-video-noticia-](http://elcomercio.pe/economia/mundo/consumo-cafe-se-duplico-ultimos-20-anos-video-noticia-1848836?ref=flujo_tags_518966&ft=nota_10&e=titulo?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo)

[1848836?ref=flujo\\_tags\\_518966&ft=nota\\_10&e=titulo?ref=nota\\_economia&ft=mod\\_leatambien&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/mundo/consumo-cafe-se-duplico-ultimos-20-anos-video-noticia-1848836?ref=flujo_tags_518966&ft=nota_10&e=titulo?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo)

- El Comercio (2015f, 12 de abril). *Desafíos para un desarrollo rural exitoso, por Máximo Torero*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/desafios-desarrollo-rural-exitoso-maximo-torero-noticia-1803568>
- El Comercio (2016a, 19 de febrero). *El presupuesto de defensa en el Perú en los últimos años*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/presupuesto-defensa-peru-ultimos-anos-noticia-1880234>
- El Comercio (2016b, 6 de enero). *Envíos de café no repuntan y despiden el 2015 con baja de 22%*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/exportaciones-peruanas-cafe-no-repuntan-y-despiden-2015-baja-22-minimo-10-anos-noticia-1869011?ref=flujo\\_tags\\_518966&ft=nota\\_19&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/exportaciones-peruanas-cafe-no-repuntan-y-despiden-2015-baja-22-minimo-10-anos-noticia-1869011?ref=flujo_tags_518966&ft=nota_19&e=titulo)
- El Comercio (2016c, 26 de agosto). *Excedente en producción local de café preocupa a productores*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/excedente-produccion-local-cafe-preocupa-productores-noticia-1927214?ref=flujo\\_tags\\_518966&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/excedente-produccion-local-cafe-preocupa-productores-noticia-1927214?ref=flujo_tags_518966&ft=nota_1&e=titulo)
- El Peruano (2015, 19 de marzo). *Ley 30309. Ley que promueve la Investigación Científica, Desarrollo tecnológico e Innovación tecnológica*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/03/13/1211074-1.html>
- El Peruano (2016, 11 de marzo). *Perú se ubica como noveno exportador Mundial de Café*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-peru-se-ubica-como-noveno-exportador-mundial-cafe-39008.aspx>
- Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia (2010). *El Café. Clasificaciones de Calidad*. Recuperado de: [http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre\\_el\\_cafe/el\\_cafe/clasificacion\\_es\\_de\\_calidad/](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/clasificacion_es_de_calidad/)
- Ferrero, A. (2015, 17 de agosto). *Estabilidad política y económica en Perú*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

- Fonseca-García, L., Calderón-Jaimes, L. & Rivera, M. (2014, octubre). *Capacidad Antioxidante y Contenido de Fenoles Totales en Café y Subproductos del Café Producido y Comercializado en el Norte de Santander (Colombia)*. Revista Vitae, 20 oct2014, Vol. 21, número 3, p228-236.
- Gestión (2012, 31 de octubre). *Producción de café peruano caería 25% este año por escasez de mano obra y por plaga*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/produccion-cafe-peruano-caeria-25-este-ano-escasez-mano-obra-y-plaga-2050705>
- Gestión (2014, 2 de noviembre). *Más del 20% de Exportaciones de Café del Perú Corresponden a Envíos de Cooperativas*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mas-20-exportaciones-cafe-peru-corresponden-envios-cooperativas-2112701>
- Gestión (2015a, 16 de abril). *Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-peru-segundo-productor-y-exportador-mundial-cafe-organico-2129235>
- Gestión (2015b, 27 de febrero). *Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en 500 millones al 2016*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>
- Gestión (2015c, 15 de marzo). *Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>
- Gestión (2015d, 2 de agosto). *Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-solo-650-gramos-advierte-sierra-exportadora-2138754>

Gestión (2015e, 28 de julio). *Los productos bandera de Perú, ¿cuánto han crecido?*

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/productos-bandera-peru-cuanto-han-crecido-2138432>

Gestión (2016a, 10 de marzo). *Perú retornó a la Organización Internacional del Café como noveno exportador del grano.* Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-retorno-organizacion-internacional-cafe-como-noveno-exportador-grano-2156145>

Gestión (2016b, 10 de enero). *Venta de Cafés Tostados Especiales Aumenta por Incremento de 170% en Consumo Local.* Recuperado de <http://gestion.pe/economia/venta-cafes-tostados-especiales-aumenta-incremento-170-consumo-local-2152360>

Gestión (2016c, 10 de junio). *PPK y un Tema Pendiente: Elevar la Productividad del Sector Agropecuario.* Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ppk-y-tema-pendiente-elevar-productividad-sector-agropecuario-2163661>

Gestión (2016d, 19 de febrero). *Agrobanco: El 85% de Agricultores en Perú aún no Acceden a Créditos.* Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/agrobanco-85-agricultores-peru-aun-no-acceden-creditos-2154840>

GS1 Perú (2013). *Café, primer producto agrícola de exportación del Perú.* Recuperado de <http://innovasupplychain.pe/articulos/4638-cafe-primer-producto-agricola-de-exportacion-del-peru>

Infocafés (2016, 8 de marzo). *Plan estratégico de Investigación e Innovación de Café en Perú.* Recuperado de <http://infocafes.com/portal/convocatorias/convocatorias-oferta-laboral/plan-estrategico-de-investigacion-e-innovacion-de-cafe-en-peru/>.

Infodefensa (2015, 13 de mayo). *Brasil, México y Colombia lideran el gasto latinoamericano en Defensa.* Recuperado de <http://www.infodefensa.com/latam/2015/05/13/noticia-presupuestos-defensa-brasil-mexico-colombia-despuntan-sobre-resto-america-latina.html>

Inforegión (2016, 21 de febrero). *Campaña cafetalera 2016 se inicia con bajos precios.*

Recuperado de <http://www.inforegion.pe/218013/campana-cafetalera-2016-se-inicia-con-bajos-precios/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Resultados Definitivos del IV*

*Censo Nacional Agropecuario 2012.* Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a). *Día Mundial de la población.*

Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). *Perú, Síntesis Estadística*

2015. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1292/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015c). *Comportamiento de la*

*Economía Peruana en el Segundo Trimestre del 2015.* Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03\\_pbi-trimestral\\_2015ii.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf)

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA] (2016). *Tecnología en Café.* Recuperado de

<http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-tecnologia-en-cafe>

Junta Nacional del Café [JNC] (2014, diciembre). *53 Años de Trabajo del Cooperativismo*

*Cafetalero.* El Cafetalero. Recuperado de

<http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/edicion50.pdf>

La Guía del Café (2016a). *Introducción*. Recuperado de

<http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/calidad-del-cafe/introduccion/>

La Guía del Café (2016b). *El ambiente Electrónico*. Recuperado de

<http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/comercio-electronico/El-ambiente-electronico/>

La Razón (2015,1 de julio). *Destacan Modernización de las Fuerzas Armadas del Perú*.

Recuperado de <http://larazon.pe/politica/33198-destacan-modernizacion-de-las-fuerzas-armadas-del-peru.html/>

La República (2014,18 de febrero). *Ministerio de Agricultura se propone crear el Instituto*

*Nacional del Café*. Recuperado de <http://larepublica.pe/18-02-2014/ministerio-de-agricultura-se-propone-crear-el-instituto-nacional-del-cafe>

Lerner, D.(s.f.). *Villa Rica para el Mundo: Turismo Vivencial Cafetalero*. *Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO)*. Recuperado de

[http://www.desco.org.pe/sites/default/files/quehacer\\_articulos/files/12\\_Selva\\_183.pdf](http://www.desco.org.pe/sites/default/files/quehacer_articulos/files/12_Selva_183.pdf)

Maximixe (2015). *Inteligencia Económica para el Éxito en los Negocios*. Lima: Caser

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2008). *Instituyen el “Día del Café Peruano” a nivel nacional*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/dia-cafe/rm732-2008-ag.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2013, 4 de junio). *MINAG aprueba plan nacional contra la roya amarilla del café*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/9227-minag-aprueba-plan-nacional>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2014, 9 de marzo). *Se inicia implementación de Plan Nacional de Renovación de Cafetales con S/. 35 millones*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/noticias-anteriores/notas-2014/10575-se-inicia-implementacion-de-plan-nacional-de-renovacion-de-cafetales-con-s-35-millones>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2015). *Síntesis Agroeconómica del Café*.

Recuperado de [http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/CAFE\\_JUNIO2015.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/CAFE_JUNIO2015.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016) *Potencial de los suelos*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/43-sector-agrario/suelo/331-potencial-de-los-suelos>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2004). Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 - 2013 (PENX). Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_2013/2Planes\\_Sectoriales\\_POS/Sector\\_Agropecuario\\_Agroindustrial.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2008). *Descripción Turística del Perú*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=336:textos-completos-del-acuerdo-de-asociacion-transpacificottpp&catid=35:inicio](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=336:textos-completos-del-acuerdo-de-asociacion-transpacificottpp&catid=35:inicio)

Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2014). *Ministro Mayorga anuncia obras de electrificación para Madre de Dios*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_detallenoticia.php?idSector=9&idTitular=6348](http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=9&idTitular=6348)

Ministerio de relaciones exteriores del Perú [RREE] (2016). *Objetivos Estratégicos*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/Objetivos\\_Estrategicos.aspx](http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx).

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2013). *Cadenas Logísticas 2012*.

Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas\\_Logisticas\\_2012.pdf](https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2012.pdf)

National Geographic (2013). *El Cambio Climático Amenaza la Producción de Café*.

Recuperado de <http://nationalgeographic.es/noticias/cafe-roya-produccion-noticia>

Organización Internacional del Café [OIC] (2015a). *Informe del mercado de café – Marzo*

2015. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2014-15/cmr-0315-c.pdf>

Organización Internacional del Café [OIC] (2015b). *Declaración del Gobierno de Japón en el*

*115o período de sesiones del Consejo Internacional del Café el 28 de septiembre de*

2015. Recuperado de [http://www.ico.org/documents/cy2014-15/icc-115-10c-](http://www.ico.org/documents/cy2014-15/icc-115-10c-statement-japan.pdf)

[statement-japan.pdf](http://www.ico.org/documents/cy2014-15/icc-115-10c-statement-japan.pdf)

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2016). *Situación y perspectivas de la economía*

*mundial 2016*. Recuperado de

[http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2016wesp\\_es\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2016wesp_es_sp.pdf)

Perú 21 (2015, 9 de enero). *Devida: Gobierno destinará más de S/.133 millones para cultivos*

*alternativos*. Recuperado de [http://peru21.pe/actualidad/gobierno-destinara-mas-s-](http://peru21.pe/actualidad/gobierno-destinara-mas-s-133-millones-proyectos-alternativos-2208893)

[133-millones-proyectos-alternativos-2208893](http://peru21.pe/actualidad/gobierno-destinara-mas-s-133-millones-proyectos-alternativos-2208893)

Perú 21 (2016, 8 de julio). *Al mes asaltan más de 120 contenedores en el Callao y San Martín*

*de Porres*. Recuperado de [http://peru21.pe/actualidad/al-mes-asaltan-mas-120-](http://peru21.pe/actualidad/al-mes-asaltan-mas-120-contenedores-callao-y-san-martin-porres-2251457)

[contenedores-callao-y-san-martin-porres-2251457](http://peru21.pe/actualidad/al-mes-asaltan-mas-120-contenedores-callao-y-san-martin-porres-2251457)

Portal del Estado Peruano (2016). *Organización del Estado. Gobierno Peruano*. Recuperado

de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Porter, M.E. (2014). *Ser competitivo*. (7° ed.). Barcelona, España: Deusto.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2016). *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\\_dept/](http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/environmentandenergy/in_dept/)

Radio Programas del Perú [RPP] (2011, 7 de noviembre). *Trabajadores del agro perciben*

*17% adicional por CTS y gratificaciones.* Recuperado de

<http://rpp.pe/economia/economia/trabajadores-del-agro-perciben-17-adicional-por-cts-y-gratificaciones-noticia-420156>

Radio Programas del Perú [RPP] (2014, 1 de diciembre). *¿Por qué el Perú es tan vulnerable*

*al Cambio Climático?* Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/por-que-el-peru-es-tan-vulnerable-al-cambio-climatico-noticia-747066>

Remy, M.I. & Remy, M. (2007). *Cafetaleros Empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú.* Lima. Perú: IEP Ediciones. Recuperado de

<http://archivo.iep.pe/textos/DDT/cafetaleroempresarios.pdf>

Ruben, R. & Fort, R. (2011). *The Impact of Fair Trade Certification for Coffee Farmers in Peru.* Recuperado de <http://www.grade.org.pe/publicaciones/1085-the-impact-of-fair-trade-certification-for-coffee-farmers-in-peru/>

Semana Económica (2015, 6 de diciembre). *Expectativas macroeconómicas: tipo de cambio subiría a S/3.50 en el 2016.* Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/175409-expectativas-macroeconomicas-tipo-de-cambio-subira-a-s-3-50-en-el-2016/>

Sierra Exportadora (2016). *Ficha Comercial del Café.* Recuperado de

[http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/cafe/#mercados\\_kilogramos](http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/cafe/#mercados_kilogramos)

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2015a). *Perfil, producto, mercado: Café gourmet en Alemania*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/46949026rad41788.pdf>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2015b). *Producto/Café*.

Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=50&pnomproducto=Caf%E9](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=50&pnomproducto=Caf%E9)

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2012).

*Ley N.º 29972. Ley que Promueve la Inclusión de los Productores Agrarios a través de las Cooperativas*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/fraccion/ley/ley29972.htm>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2015).

*Cuadro N°22: Ranking de Principales Subpartidas Nacionales*. Recuperado

de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/Bol2015.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2015.htm)

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2016).

*Tratamiento Arancelario por Subpartida Nacional*. Recuperado

de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>

Vergara S.A. (2012). *Café Peruano: Aroma y Sabor para Nosotros y el Mundo*. Recuperado

de <http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/Informe%20de%20>

[inteligencia%20de%20mercado%20del%20caf%C3%A9\\_2012.pdf](http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/Informe%20de%20inteligencia%20de%20mercado%20del%20caf%C3%A9_2012.pdf)