

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Sector Cafetalero Peruano

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Belizario Efadias Cajaleon Alcántara

Gisella Erika Gallardo Camarena de Huisa

Nayda Susana Morales Galiano de Mestanza

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, Marzo 2017

Agradecimientos

Manifestamos nuestra más profunda gratitud a:

A nuestro asesor, profesor Carlos Bazán, por su orientación acertada y guía en este trabajo de investigación.

A nuestros profesores Sandro Sánchez y Daniel Guevara por su continuo seguimiento y ánimo para culminar este trabajo de investigación.

A todos nuestros profesores de CENTRUM católica quienes nos impartieron sus conocimientos que permitieron nuestro desarrollo personal y profesional.

A nuestras familias que son el aliciente para afrontar los retos de la vida.

A nuestros compañeros de estudio, por su amistad, ahínco y constante apoyo en esta maestría.

Al Sr. Lorenzo Castillo de la Junta Nacional del Café, a David Gonzales de la Cámara Peruana del Café y del Cacao, a María del Pilar Alarcón de PROMPERU del MINCETUR, a Leonardo Mamani y a Jimmy Larico de Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia (CECOVASA), a Luis Alfaro de Sierra y Selva Exportadora del MINAGRI y a Wilmer Estela productor cafetalero de la Región San Martín por no dudar en brindarnos la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Dedicatorias

A Dios por darme la fortaleza para culminar esta nueva meta; a mi esposa e hijos por ser el principal motivo de superación.

Belizario Efadias Cajaleon Alcántara

A Dios por su infinito amor, quien pudo darme todo lo necesario para culminar este trabajo de investigación y esta maestría. A Saúl mi esposo por su alegría, comprensión y ánimo de todos los días que me impulsan a ser mejor en esta vida.

Gisella Erika Gallardo Camarena de Huisa

Con mucho amor y cariño dedico este trabajo a mis hijitos Valerie y Carlo, a quienes les tuve que privar de mi tiempo, abrazos y mimos, en especial estos últimos meses. Doy gracias infinitas a Dios quien me ayudó mediante mi esposo Carlos, mi adorada mami, María mi hermana, Maribel, Tania, Manuel, mis compañeros de trabajo, Jorge mi jefe y todos quienes de alguna manera me apoyaron, este párrafo realmente queda muy corto para poder agradecer todas las bendiciones que Dios me ha dado.

Nayda Susana Morales Galiano de Mestanza

Resumen Ejecutivo

El sector cafetalero es el más importante del sector agrícola peruano, y el café es considerado actualmente como el producto de bandera de agro exportación. La situación actual del sector, muestra que, si bien en un momento mostró un crecimiento acelerado, en los últimos años se observa un descenso en la producción y rendimiento del cultivo. La razón de dicha tendencia se encuentra en la infestación de la plaga de roya en los cultivos del año 2013. La situación afectó la participación del rubro en los mercados internacionales debido a que disminuyeron los volúmenes de exportación.

Actualmente el sector se viene recuperando, y esta situación se viene revirtiendo poco a poco gracias a la implementación de planes impulsados por el estado y el sector privado. Sin embargo, estos esfuerzos, aunque no logran tener el impacto necesario por ser poco constantes y beneficiar a un número reducido de actores.

Para conocer la situación actual real del sector, se realizaron entrevistas con los principales representantes de las entidades estatales y privadas que actualmente están soportando el sector, como son Junta Nacional del café, La Cámara Peruana del Café y del Cacao, El Ministerio de Agricultura y Riego en sus direcciones de Sierra y Selva Exportadora, Dirección de Transparencia y Acceso la información pública y Dirección de estadística agraria, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Turismo mediante PROMPERU, además de los representantes de la cooperativa CECOVASA. Las entrevistas realizadas sirvieron para entender las necesidades urgentes del sector y a partir de ellas realizar los análisis pertinentes presentados en el siguiente informe.

En el presente trabajo de investigación de Planeamiento Estratégico del sector cafetalero en el Perú, se presentan los planes para mejorar el rendimiento y productividad de los cultivos los cuales lograrán el incremento del volumen de exportación del café verde, los cafés especiales y el impulso de productos con valor agregado para buscar el desarrollo sostenible del sector. Todas las iniciativas propuestas se apoyan en la creación de la “Organización Peruana del Café”, la cual se encargaría de articular el sector a fin de lograr la visión presentada.

Abstract

The coffee is the most important in the Peruvian agricultural sector, nowadays, the coffee is considered as the flagship product of agroexportation. The current situation of the sector coffee showed accelerated growth, however, the production and the yield of the crops decreased in the last years. The reason for this tendency is in the infestation of the rust pest in the crops of the year 2013. This situation affected the participation of Peru in the international markets due the export volumes decreased.

Currently, the sector has been recovering, and this situation is gradually reverting thanks to the implementation of plans promoted by the state and the private sector. However, these efforts fail to have the impact because they are not very constant and benefit a small number of actors.

In order to know the real current situation of this sector, interviews were carried out with the main representatives of the state and private entities that are supporting the sector, such as the Junta Nacional del Cafe, the Camara Peruana del Café y del Cacao, Ministry of agriculture and irrigation of Peru with Sierra y Selva Exportadora, Direction of Transparency and Access of Public Information and Agrarian Statistics Bureau, Ministry of Foreign Affairs and Tourism through PROMPERU, in addition to representatives of the cooperative CECOVASA. The interviews conducted served to understand the urgent needs of this sector and from there to carry out the relevant analyzes presented in the following report.

In the present research work of Strategic Planning in the coffee sector in Peru, plans to improve the yield and productivity of crops are presented which will increase the export volume of green coffee, specialty coffees and value-added products to seek the sustainable development of the sector. All proposed initiatives are based on the creation of the "Peruvian Coffee Organization", which would be responsible for articulating the sector in order to achieve the vision presented.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General del Sector Cafetalero Peruano	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Visión	13
2.3. Misión	13
2.4. Valores	13
2.5. Código de Ética.....	14
2.6. Conclusiones.....	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	16
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	16
3.1.2. Potencial nacional	18
3.1.3. Principios cardinales	20
3.1.4. Influencia del análisis en el sector cafetalero	22
3.2. Análisis Competitivo del País	24
3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.2. Condiciones de la demanda	26
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	27

3.2.5. Influencia del análisis en el sector cafetalero	28
3.3. Análisis del Entorno PESTE	28
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	28
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	30
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	32
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	34
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	35
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	35
3.5. Sector Cafetalero y sus Competidores	37
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	37
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	38
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	39
3.5.4. Amenaza de los entrantes	40
3.5.5. Rivalidad de los competidores	41
3.6. Sector Cafetalero y sus Referentes	42
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	43
3.8. Conclusiones.....	44
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	46
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	46
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	46
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	51
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	54
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	57
4.1.5. Recursos humanos (H)	60
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	62

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	62
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	64
4.3. Conclusiones.....	65
Capítulo V: Intereses del sector cafetalero y Objetivos de Largo Plazo	67
5.1. Intereses del sector cafetalero	67
5.1.1 Ventas	67
5.1.2 Marketing	69
5.1.3 Ingreso/Retorno sobre capital	70
5.2. Potencial del sector cafetalero	74
5.3. Principios Cardinales del sector cafetalero	76
5.3.1 Influencia de terceras partes	76
5.3.2 Lazos pasados y presentes	76
5.3.3 Contrabalance de los intereses	77
5.3.4 Conservación de los enemigos.....	78
5.4. Matriz de Intereses del sector cafetalero (MIO)	78
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	79
5.6. Conclusiones.....	81
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	82
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	82
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	84
6.3. Matriz Boston Consultan Group (MBCG)	87
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	89
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	90
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	92
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	93

6.8. Matriz de Rumelt (MR)	96
6.9. Matriz de Ética (ME).....	96
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	98
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	99
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	99
6.13. Conclusiones.....	102
Capítulo VII: Implementación Estratégica	103
7.1. Objetivos de Corto Plazo	103
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	107
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	114
7.4. Estructura Organizacional del sector cafetalero	115
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	116
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	119
7.7. Gestión del Cambio	119
7.8. Conclusiones.....	120
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	122
8.1. Perspectivas de Control	122
8.1.1. Aprendizaje interno.....	123
8.1.2. Procesos	124
8.1.3. Clientes	124
8.1.4. Financiera.....	125
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	125
8.3. Conclusiones.....	127
Capítulo IX: Competitividad del sector cafetalero.....	128

9.1. Análisis Competitivo del sector cafetalero.....	128
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del sector cafetalero	131
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Sector Cafetalero.....	131
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	133
9.5. Conclusiones.....	134
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	135
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	135
10.2. Conclusiones Finales	135
10.3. Recomendaciones Finales	139
10.4. Futuro del sector cafetalero.....	142
Referencias	144
Apéndice A: Exportación de café peruano por empresas exportadoras.....	156
Apéndice B: Exportación de café peruano por países exportados	160
Apéndice C: Consumo de café en el Mundo.....	162
Apéndice D: Articulación: Políticas, Agenda 2030 y Bienes OCDE.....	163
Apéndice E: Principales Inversionistas que han Efectuado Aportes de Capital, en el Periodo 2011-2016.	164
Apéndice F: Exportación de café en el Mundo.....	166
Apéndice G: Entrevista a La Cámara Peruana del Café y Cacao	167
Apéndice H: Entrevista a Sierra Exportadora.....	172
Apéndice I: Entrevista a la Junta Nacional del Café	175
Apéndice J: Entrevista a PROMPERU.....	177
Apéndice K: Entrevista a CECOVASA	188
Apéndice L: Rendimiento de Cultivo de Café Convencional Situación Real.....	191

Apéndice M: Rendimiento de Cultivo de Café Convencional ajustado a situación actual.	192
Apéndice N: Rendimiento de Cultivo de Café Convencional situación futura con uso de tecnología en cultivo y en proceso	193



Lista de Tablas

Tabla 1 . Matriz Intereses Nacionales del Perú	18
Tabla 2 . Posición del Perú en el Ranking del Informe Global de competitividad 2016-2017.....	26
Tabla 3 . Superficie afectada e incidencia de Roya Amarilla (2013).	36
Tabla 4 . Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE.)	37
Tabla 5 . Matriz Perfil Competitivo (MPC).	43
Tabla 6 . Matriz de Perfil referencial (MPR).....	44
Tabla 7 . Principales empresas exportadoras de café a noviembre 2016.	49
Tabla 8 . Exportaciones Peruana de café en el 2015 y 2016.....	52
Tabla 9 . Café: Superficie, Producción, Rendimiento, Precios y Exportación (2004-2014). .56	
Tabla 10. Producción de los principales cultivos según departamento, 2014 (toneladas métricas).	57
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	65
Tabla 12. Costos de producción por quintal oro según países 2009/USD\$.	74
Tabla 13. Matriz de Intereses del sector Cafetalero (MIO).	79
Tabla 14. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)	83
Tabla 15. Matriz Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF). ...	84
Tabla 16. Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industrias (FI).....	85
Tabla 17. Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industrias (FI).....	85
Tabla 18. Matriz de Calificación de Factores Determinantes de Ventaja Competitiva (VC)..	86
Tabla 19 Tasa de crecimiento y participación en el mercado del sector cafetalero.	88
Tabla 20. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	94

Tabla 21. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	95
Tabla 22. Matriz de Rumelt (MR).....	96
Tabla 23. Matriz de Ética (ME).....	97
Tabla 24. Estrategias Retenidas.....	98
Tabla 25. Estrategias de Contingencia.....	99
Tabla 26. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	100
Tabla 27. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	101
Tabla 28. Matriz de Políticas y Estrategias	117
Tabla 29. Tablero de Control Balanceado del sector cafetalero peruano	126
Tabla 30. Planeamiento Estratégico Integral (PEI).....	141
Tabla A1 Exportación de café peruano por empresas exportadoras.....	156
Tabla B1 Exportación de café peruano por países exportados.....	160
Tabla C1 Consumo de café en el Mundo.....	162
Tabla E1 Principales Inversionistas que han Efectuado Aportes de Capital, en el Periodo 2011-2016.....	164
Tabla F1 Exportación De café en todas sus formas	166
Tabla L1 Cálculo de rendimiento de cultivo de café convencional situación real al 2016.	191
Tabla M1 Cálculo de rendimiento de cultivo de café convencional ajustado a situación actual al 2016.....	192
Tabla N1 Cálculo de rendimiento de cultivo de café convencional situación futura al 2026.....	193

Lista de Figuras

Figura 1.	Cadena de valor del sector cafetalero.	2
Figura 2.	Exportación de Enero a Noviembre 2016, por empresas.	3
Figura 3.	Importadores de café peruano.	4
Figura 4.	Certificaciones de Café – Logos.	7
Figura 5.	Articulación: Políticas, Agenda 2030 y Bienestar OCDE.....	17
Figura 6.	Diamante de la Competitividad Nacional del Perú.....	24
Figura 7.	Evolución Mensual de la Producción Nacional: 2012-2016. Variación % respecto a similar periodo del año anterior.	31
Figura 8.	Estadísticas del Plan Nacional de Renovación de Café a Setiembre 2016.	32
Figura 9.	Estadísticas de clientes del Agrobanco.....	32
Figura 10.	Demanda de cafés especiales.....	33
Figura 11.	Exportación de café en todas sus formas a nivel mundial en el 2015.....	42
Figura 12.	Estructura, agentes y procesos de la cadena agropecuaria del café.	48
Figura 13.	Exportación café peruano 2010 al 2016.	51
Figura 14.	Exportación Grano FOB US\$ miles, diciembre 2016 - Países de destino.....	54
Figura 15.	Cadena de valor del café en el Perú según Remy (2007).....	60
Figura 16.	Volumen de ventas de café tostado promedio 2009-2013.	69
Figura 17.	Mayores consumidores de café en el mundo (kilos anuales per cápita).....	70
Figura 18.	Efecto de la depreciación del tipo de cambio entre países latinoamericanos. ...	71
Figura 19.	Precio en chacra de café en grano 2011-2014.....	72
Figura 20.	Los diez con mayor número de productos orgánicos en el 2013.....	75
Figura 21.	Los Grafica de resultados de la Matriz de Fortaleza Financiera, Fortaleza de la Industria, Estabilidad del Entorno y Factores Determinantes.	86
Figura 22.	Matriz Boston Consultan Group (MBCG).....	88

Figura 23.	Matriz Interna Externa (MIE).....	90
Figura 24.	Matriz Gran Estrategias (MGE).....	92
Figura 25.	Organigrama propuesto para la creación de la Organización Peruana de Café.....	116
Figura 26.	Concentración del clúster del café peruano.	132
Figura 27.	Cadena de valor del clúster del café.....	133



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

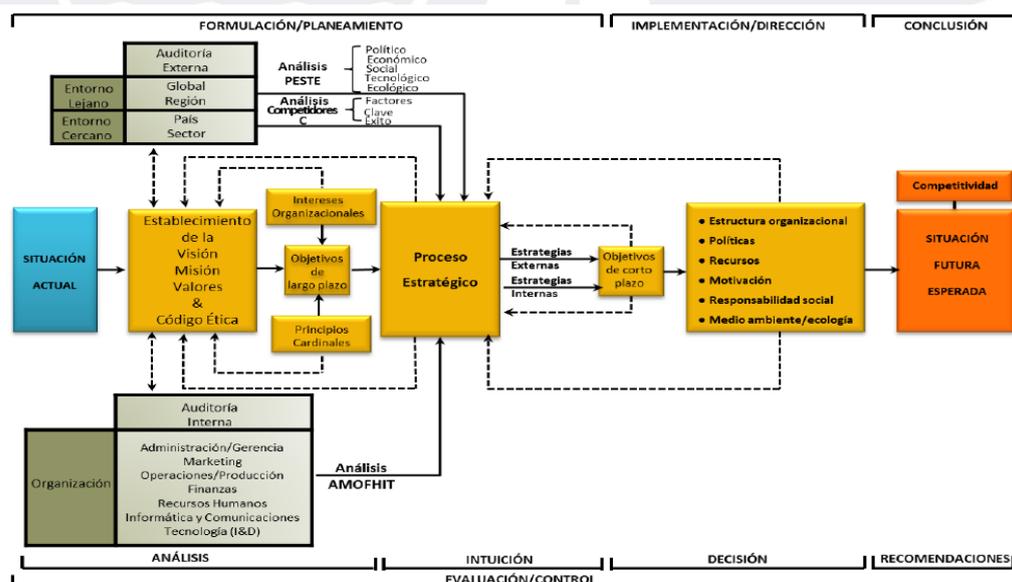


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10, México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFÉ, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

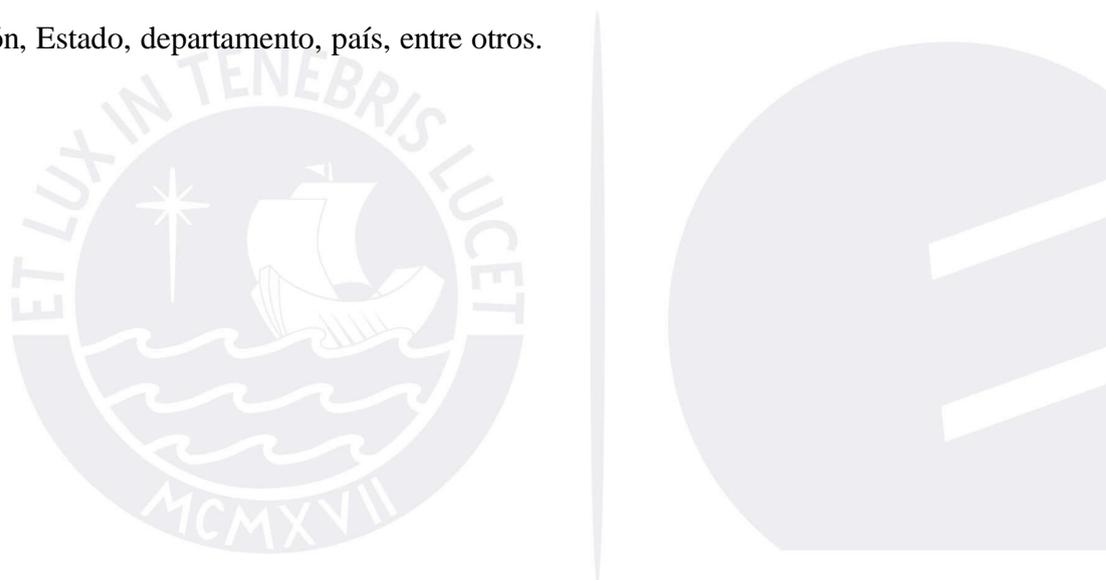
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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 esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General del Sector Cafetalero Peruano

1.1. Situación General

Rondinelli & Valeriani (2016) señalaron que en una taza de café entran dos millones de peruanos, 17 regiones productoras y 426 mil hectáreas de territorio nacional. El café tiene probablemente su origen en el Cuerno de África, Etiopía en la provincia de Kaffa, sin embargo, se tiene evidencia que los esclavos originarios de Yemen consumían la succulenta parte carnosa de la cereza del café por el siglo XV. (Organización Internacional del Café, [OIC], 2015). Por su parte, la Junta Nacional del Café [JNC] (2016) señaló que la llegada del café a Europa fue en el siglo XVII, época en la que otorgó capacidades aún más transformadoras, como la sustitución de bebidas alcohólicas por café, pudiendo ser el estimulante intelectual que incentivó movimientos como la Revolución Francesa. Luego de ello, se expandió el cultivo a todas partes del mundo. Para el caso peruano la JNC (2016) indicó que tiene registros de plantaciones de café en 1760 en la ciudad de Guayaquil, cuando ésta formaba parte del virreinato del Perú, pero también dan cuenta de que ya existían algunas plantas en Huánuco. Lamentablemente nadie pudo dar cuenta de quién las sembró por primera vez.

Según la JNC (2015) “el café es el principal producto agrícola de exportación en el Perú. Su cultivo se concentra en el café arábico (*Coffea arábica*), en las variedades Typica, Bourbon, Pache, Caturra y Catimor”. La cadena del valor en el Perú que se aprecia en la Figura 1, los iniciadores son los productores independientes y las empresas de café los cuales además de cultivar las cerezas también las benefician, en el caso de los productores algunos están asociados en cooperativas, con las cuales continúan el proceso de pelado y seleccionado del grano verde para luego exportarlo mediante las mismas, en el caso de los productores no asociados venden su café pergamino a los acopiadores y estas a su vez las venden a las empresas para que estas continúen con el proceso para la obtención de café verde y también

los exportan. Las cooperativas también continúan con el proceso de tostado y molido para la obtención de café tostado molido y venden a nivel nacional. El café verde es comprado por grandes tostadores internacionales, ellos realizar diversos procesos para la obtención de café tostado molido, instantáneo y demás presentaciones y lo venden tanto a nivel nacional e internacional y de esa manera llegan el producto al cliente final.

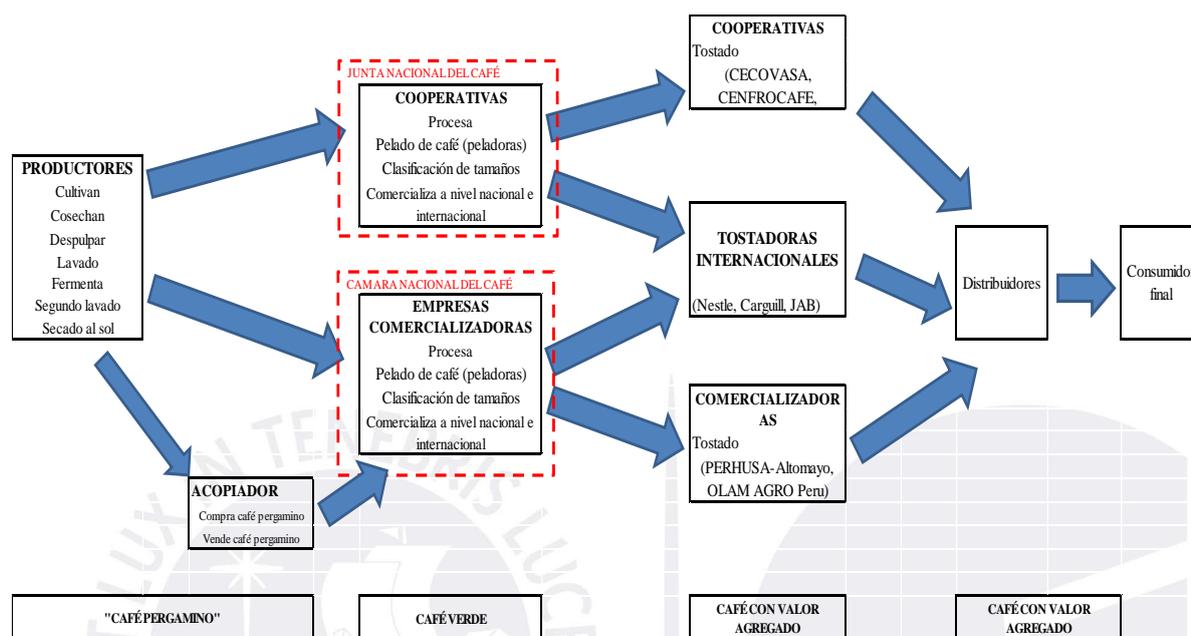


Figura 1. Cadena de valor del sector cafetalero.

Según reportó la Junta Nacional del Café en la revista el Cafetalero publicado en diciembre del 2016 en la sección estadística la cual se puede apreciar en el Apéndice A, el sector cafetalero de exportación en el Perú está conformado por 139 empresas (entre privadas y cooperativas) que principalmente exportan café verde en grano y la presentación es en sacos de 60 Kg o 46 Kg. La partida arancelaria utilizada es 0901119000 que corresponde a un café sin tostar ni descafeinar, sin diferenciar si es convencional o especial.

La ADUANA y SUNAT (2016) reporto en el año 2016 que las principales empresas exportadoras fueron: Perales Huancaruna S.A.C. (empresa perteneciente al consorcio PERHUSA, que posee su marca propia en el Perú: “Altomayo”) con 20.3% de representación en el mercado; luego se encontró a la empresa Olam Agro Peru con el 12.72 % de las

exportaciones, seguida de la empresa Compañía internacional del Café con 9.49 %, Procesadora del sur con 7.76 % y la Cooperativa de Servicios Múltiples CENFROCAFE con 4.35%; encontrándose que entre estas 5 empresas se llegó a exportar el 54 % de lo producido por el Perú (ver Figura 2 elaborada por la Junta Nacional del café).

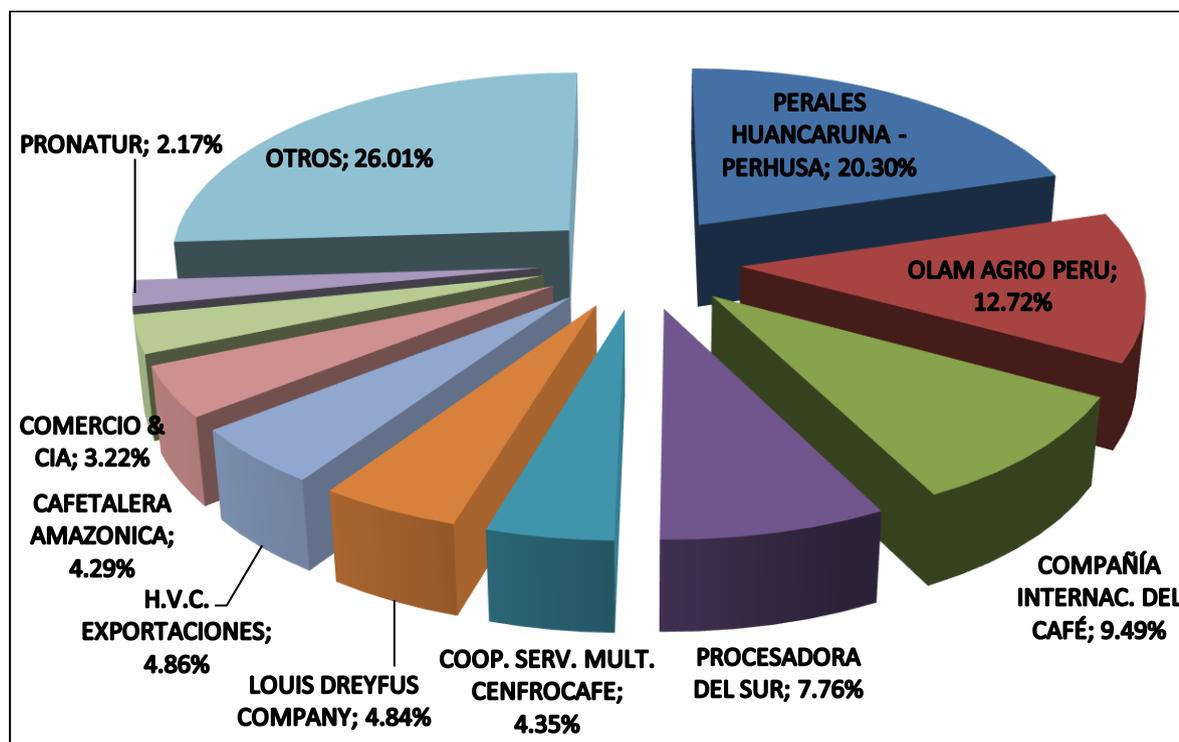


Figura 2. Exportación de Enero a Noviembre 2016, por empresas.

Fuente: Aduanas - SUNAT

Elaboración: Junta Nacional del Café

Según la Junta Nacional del Café, en el año 2016 que elaboró la tabla estadística de los principales compradores de café Peruano usando como fuente de dicha información a la Aduana SUNAT que se aprecia en Apéndice B y en la Figura 3. Entre los principales compradores de café de exportación de Perú se encuentra Estados Unidos país que lidera la lista, con la compra del 27.67 % de la producción, seguido por Alemania con 25.27 %, Bélgica (8.92 %), Suecia (4.77%), Canadá (3.84%), Italia (3.49 %), Francia (3.11%), además de Reino Unido, Corea del Sur, Países Bajos y los demás países que en suma importan a sus países un 22.92 % de café peruano.

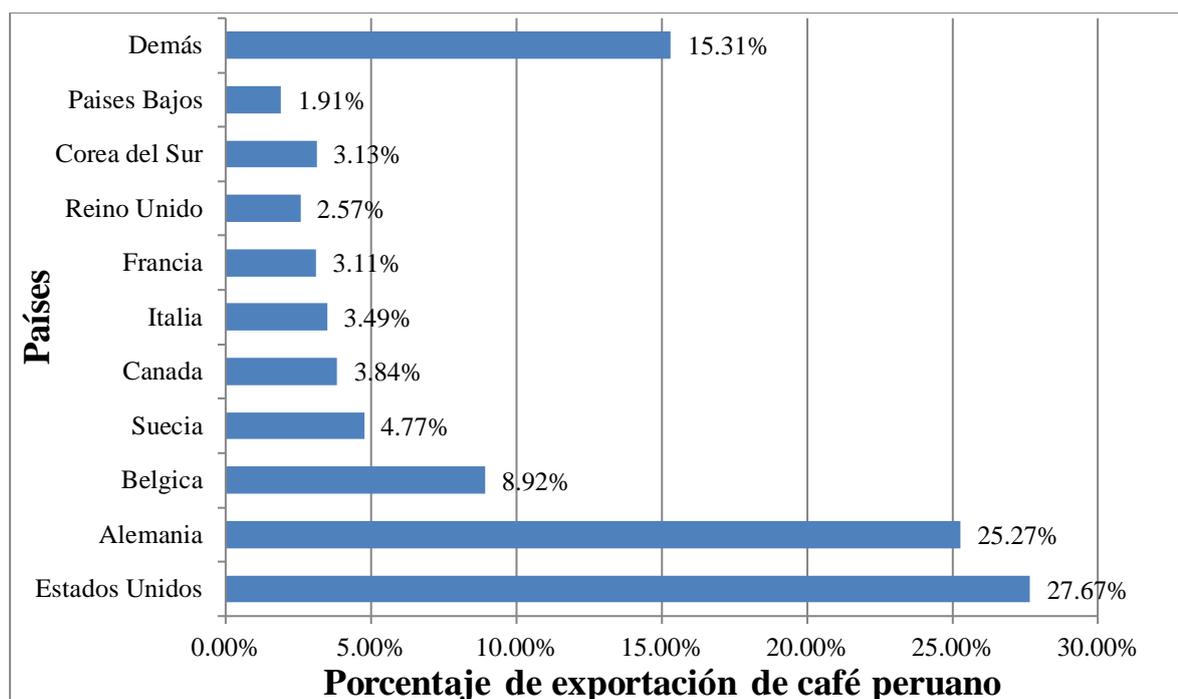


Figura 3. Importadores de café peruano.

Debido a que Estados Unidos, es usualmente el primer o segundo comprador de cada uno de los países productores, se entiende que cumple un rol importante en el mercado cafetero. Por ello, cobra relevancia realizar un análisis de su mercado interno para comprender las características del principal comprador a nivel mundial.

De acuerdo a la guía del café del Centro de Comercio Internacional publicado en 2011, en el mercado norteamericano el café tostado y molido representa algo menos que las dos terceras partes de todas las ventas de café en supermercados. Más del 70 % del café vendido para el consumo doméstico (que constituye el 82 % del consumo total basados en el número de tazas consumidas por persona por día) es de café tostado y molido vendido en latas o en empaques al vacío. Además señalan que los cafés especiales han transformado y mejorado la opinión del consumidor americano con respecto al café. En 1991 se estimó que sólo había 500 cafeterías gourmet o de especialidad. Al año 2009 estas se multiplicaron para alcanzar un número estimado en 10,000 aproximadamente. Este número excluye otros medios de ventas tales como carretas de café, kioscos, máquinas dispensadoras, y cafeterías en las librerías, canchas deportivas, terminales de transporte donde se ha visto una explosión

numérica. Aun así, el café tostado o regular continuó siendo el tipo más popular consumido en América en 2009, posiblemente 70 de cada 100 tazas de café consumido, aunque esta cifra es menor que la del 2007 de 79 tazas por cada 100. El consumo del café soluble, por otro lado, ha evidenciado un resurgimiento en los tres últimos años y hoy cuenta con cerca de 11 tazas por cada 100 (un aumento del dato 2004 de algo menos de 7 tazas por cada 100) mientras que las otras 19 tazas de cada 100 consisten de bebidas de café gourmet o especiales. Aparentemente la tendencia hacia productos de café especiales, sobre todo de los solubles, han departido del consumo del café regular. Pero los datos sugieren que los ritmos en el consumo varían considerablemente de un año al otro, y pueda que la presente situación económica haya acelerado la tendencia hacia los cafés solubles, lo cual no puede durar por mucho tiempo (Centro de Comercio Internacional, 2011).

Es importante acotar que la industria cafetalera a nivel mundial ha realizado diversas investigaciones en el área, logrando desarrollar una amplia variedad de productos con valor agregado. Como es el caso de la empresa italiana Illy, que ha desarrollado una línea de cafés de especialidad: Café para Espresso, Café en Cápsulas Iperespresso, Café en Monodosis E.S.E., Café para Moka y Café en Grano, llegando a resaltar en el rubro por las mezclas realizadas, donde hacen uso de café arábica de nueve lugares del mundo. Por otro lado, también han logrado desarrollar presentaciones que incrementan el valor agregado del producto, como sus presentaciones patentadas en cápsulas y en mono dosis. Donde la primera resalta por conservar mejor los sabores del producto, mientras que la segunda, se destaca por permitir satisfacer los requerimientos particulares de los clientes, pudiendo llegar a desarrollar productos personalizados.

En la actualidad, el consumo en el Perú de cafés aún no representa valores importantes, teniendo como referencia que el consumo per cápita es de 0.65 mientras que en los países importadores de café se tiene un consumo per cápita mayor de 8 Kg y los

productores como Brasil y Colombia tiene consumo per cápita mayor de 5.6 Kg (Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros, 2015, ver apéndice C)

Cafés especiales

Los cafés especiales actualmente representa una gran oportunidad en el mercado mundial, este tipo de café está siendo muy valorado en el mundo debido a los exquisitos aromas y sabores además las certificaciones que la acreditan, lo cual permite que el comprador esté dispuesto a pagar más por dicha calidad. Sánchez & Agropecuaria (2012, p.15) recopilaron la información de la Federación Nacional de Café (Colombia) y definieron: “los cafés especiales son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles, por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores, que redunden en un mejor ingreso y un mayor bienestar de los productores”.

Por su parte la Junta Nacional del Café del Perú indicó que al 2016 el Perú tiene un aproximado de 120 mil hectáreas en suma de todos los tipos de cafés especiales certificado, desde la década de los noventa los productores cafetaleros incursionaron en la siembra de cafés especiales, para lo cual tuvieron que realizar muchos cambios en las operaciones que realizaban con los cultivos convencionales y además de adoptar nuevas estrategias de mercadeo y gracias a ello se han podido conseguir nuevos clientes y ser más competitivos en este tipo de productos.

El café especial o café gourmet, se caracteriza por una calidad en taza mayor de 80 puntos. El término fue acuñado por la Asociación Americana de Cafés Especiales de Norte América (SCAA). Se puede ver en la Figura 4, los tipos de certificaciones con sus respectivos logos.

<p>El café con denominación de origen</p> 	<p>Certificación Café orgánico</p> 	<p>El café de comercio justo Fair Trade</p> 	<p>El café amigable con las aves (Bird Friendly)</p> 	<p>Café Rainforest Alliance</p> 
<p>La certificación de Utz Kapeh es</p> 	<p>C.A.F.E Practices</p> 	<p>Certificación Huella de Carbono</p> 		

Figura 4. Certificaciones de Café – Logos.

El café con denominación de origen se aplica a “café que provienen de determinados territorios geográficos, que por su microclima, variedad, composición y suelo son responsables de un aroma y sabor característico. Ejemplos son el café Kona de Hawai, o el Blue Mountain de Jamaica” (Junta Nacional del Café, 2016).

Otra definición de café de origen viene de Colombia por Sanchez, & Sánchez (2012) indicaron que:

Proviene de una región o finca, con cualidades únicas, debido a que crecen en sitios especiales. Son vendidos de igual manera al consumidor final sin ser mezclados con otras calidades o cafés provenientes de otros orígenes. Los clientes los prefieren por sus especiales atributos en su sabor y aroma. (p.17)

Café orgánico es denominado el café que proviene de cultivos con determinado tipo de manejo agronómico, que se caracteriza por prácticas de conservación del suelo y por emplear métodos que emulan procesos ecológicos.

Objetivos de la caficultura orgánica según Farfán (2014, p.244) son:

- Ofrecer una caficultura económicamente viable, socialmente justa y ambientalmente responsable.
- Propiciar un efecto multiplicador sobre el desarrollo local, regional y nacional.
- Conservar y mantener la mayor diversidad biológica dentro de los ecosistemas cafeteros.
- Fomentar los ciclos biológicos dentro de los sistemas cafeteros, y mantener y aumentar la fertilidad de los suelos mediante prácticas adecuadas de conservación.
- Aprovechar racionalmente los recursos renovables de la finca y evitar todas las formas de contaminación ambiental, producto de las prácticas de cultivo y beneficio del café.
- Producir café de excelente calidad y en cantidad tal que satisfaga los mercados externos e internos.

El café de comercio justo proviene de organizaciones de productores, a las cuales se les garantiza un precio mínimo y acceso a un pre- financiamiento de la cosecha por el comprador. El diferencial es destinado a proyectos comunitarios, acordados democráticamente.

Los miembros del Comercio Justo (Fair Trade Labelling Organization -FLO-) han acordado los siguientes principios comunes para establecer las relaciones de comercio justo según Farfán (2014, p. 243) son:

- Condiciones laborales decentes
- Precios que cubran los costos de producción
- Relaciones de largo plazo en el comercio que implican la planeación y las prácticas sostenibles de producción.
- Mejorar las condiciones sociales

- Pagos parciales por adelantado para impedir que las organizaciones de pequeños productores se endeuden.

El café amigable con las aves (Bird Friendly) se “caracteriza por determinadas características del estrato de los árboles de sombra del cultivo y un adecuado manejo del cultivo” (JNC, 2016).

El café de la Alianza para los Bosques (Rainforest Alliance), “promueve sistemas de producción que favorecen la vida silvestre y la biodiversidad, para conservar las áreas de bosque o la reinstalación de los ecosistemas naturales. También implica estándares de sociales, como seguridad ocupacional, acceso a servicios de salud y educación” (JNC, 2016). Las empresas, las cooperativas y los caficultores que participan en los programas Rainforest Alliance deben cumplir con rigurosos estándares que conservan la biodiversidad y proveen medios de vida sostenibles. Farfán (2014, p. 242) menciona las siguientes características:

- La planificación, la ejecución y el monitoreo del sistema de gestión socio-ambiental
- La conservación de ecosistemas
- La protección de la vida silvestre
- La conservación de recursos hídricos
- El trato justo y las buenas condiciones para los trabajadores
- Las relaciones con la comunidad
- El manejo integrado del cultivo
- El manejo y conservación del suelo
- El manejo integrado de desechos

La certificación de Utz Kapeh es equivalente al Eurep Gap, y garantiza determinadas condiciones en el manejo ambiental y cumplimiento de los estándares sociales durante el proceso de producción.

Los productores de este café certificado cumplen con el código de conducta que 21 es el conjunto de normas reconocidas internacionalmente para la siembra de café, en forma responsable, social y ambientalmente y para un manejo eficiente de la propiedad, trazabilidad y seguridad alimentaria. Las líneas más relevantes de este código de conducta, mencionadas por Sánchez (2012, p.10) indican las siguientes características:

- Trazabilidad
- Identificación y separación del producto.
- Sistema de administración, mantenimiento de registros y auto inspección.
- Variedades y patrones.
- Manejo del suelo.
- Uso de fertilizantes.
- Protección de cultivos.
- Cosecha.
- Manejo de postcosecha.
- Salud del trabajador, seguridad laboral y social.
- Medio ambiente.
- Reclamaciones.

El C.A.F.E Practices de la cadena de cafeterías Starbucks, que agrupa una serie de criterios relacionados a calidad del producto, y consideraciones de protección del medioambiente y de los derechos laborales durante el proceso de producción (JNC, 2016). Farfán (2014, p. 242) indicó que desde el punto de vista de la sostenibilidad el programa se “centra en cuatro conceptos clave calidad del producto, responsabilidad económica, responsabilidad social y liderazgo ambiental. Cada uno de estos cuatro conceptos es clave en las áreas funcionales del ciclo de vida del café, en su producción, beneficio y comercialización”.

Huella de Carbono: La huella Ambiental del Café se define como la Huella de Carbono es el indicador de la cantidad de gases de efecto invernadero (GEI) generados y emitidos por una empresa o durante el ciclo de vida de un producto a lo largo de la cadena de producción, a veces incluyendo también su consumo, recuperación al final del ciclo y su eliminación. (Olmos, 2015)

1.2. Conclusiones

El Perú es un país con muchos aspectos potenciales por desarrollar para mejorar su economía. Actualmente la inversión en investigación es escasa y existe la necesidad de generar planes estratégicos para impulsar y potenciar la economía peruana, por ello esta investigación sobre el actual estado del sector cafetalero y planteamiento de estrategias es de vital importancia. El consumo de café tan bajo que se tiene en el Perú en relación con países referentes es una muestra de que el Perú aún no es partícipe del auge que están teniendo estos cafés a nivel internacional, más aun poseyendo grandes riquezas naturales que podrían hacer de este sector un sector con variedad, siendo sobre todo una oportunidad de crecimiento que genere beneficios para todos los implicados en la cadena productiva.

Para poder diferenciarse de los competidores a nivel mundial el sector cafetalero peruano primero debe estandarizar su calidad, certificaciones, uso de tecnología, establecer una única marca representativa del país para ser reconocidos y luego poder ofrecer al mundo productos con mayor valor agregado y diversidad. La gran pregunta que queda responder es cuáles son las acciones que se deberían tomar para que el sector logre desarrollar presentaciones de productos a base de café que puedan llegar al consumidor final y no solo a los distribuidores o procesadores de grano de café verde.

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

2.1. Antecedentes

En el sector cafetalero del Perú tanto en referencia al café convencional como al especial, no se ha planteado una visión y misión a largo plazo enfocadas a desarrollar productos con mayor valor agregado, en cambio, las han enfocado en la producción de calidad de grano de café. La Cámara Peruana del Café y el Cacao que reúne a las principales empresas privadas del sector (70% del café exportado), señalan como visión la competitividad del producto peruano orientado a la calidad (Cámara Peruana del Café y el Cacao [CPC], 2017). El objetivo de la Cámara es brindar café peruano de calidad para su venta masiva a manera internacional como café verde (Gonzales, D. comunicación personal, 16 de setiembre 2016), el valor agregado estaría en estandarizar a una buena calidad del café (más de 80 puntos). Pero esto no representa dar valor agregado al producto sino uniformizar la actual materia prima. Bajo esa visión la mayoría de sus planes y proyectos están enfocados a la conservación y expansión del cultivo del café, no mencionando el impulsar proyectos de investigación y desarrollo en el que se puedan desarrollar productos de mayor valor agregado, para el cliente final.

Ahora bien, el sector de café esta de cierta manera monopolizado por grandes distribuidores como Nestlé, Kraft, Blent (Gonzales, D. comunicación personal, 13 de setiembre 2016) quienes compran la materia prima y la venden al cliente final, con precios de producción imposibles de competir. Por ello, el enfoque no va competir con el café convencional, sino con el de cafés especiales, valiéndose de los premios y reconocimientos que el Perú ha conseguido. Se plantea un plan estratégico a 13 años, debido al gran trabajo que marketing que se debe iniciar de manera interna y externa.

2.2. Visión

Al 2030 el sector cafetalero peruano estará dentro de los cinco primeros exportadores de café en el mundo de manera sostenible, utilizando tecnologías innovadoras, eficientes y limpias buscando generar mayores beneficios para todos los agentes de la cadena de valor y respetando el medio ambiente.

2.3. Misión

Integrar a las empresas dispuestas a producir y/o comercializar cafés especiales con valor agregado que cumplan con todos los estándares de calidad y alcancen las certificaciones requeridas para ser comercializados a nivel mundial, por ser esta una de las bebidas energética más deliciosas e importantes del mundo, la cual está presente en toda actividad social. Generando valor a todos los grupos de interés, logrando un negocio rentable y creciente con proyección a largo plazo y expansión al mundo entero.

2.4. Valores

Los valores propuestos de una organización pueden ser considerados como las políticas y directrices más importantes las cuales norman y encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. D'Alessio (2014, p. 61)

Para el sector cafetalero de exportación en el Perú, se establecen los siguientes valores:

1. Valor ecológico; respeto por el medio ambiente, promoviendo una cultura ambiental y sostenibilidad.
2. Valor del ser humano; buscar la calidad de vida de todas las personas involucradas

3. Innovación; utilizar de una manera sabia la tecnología, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas.
4. Liderazgo e iniciativa; promover el trabajo en equipo y la participación proactiva.
5. Puntualidad; en toda prestación de servicios a los clientes y acuerdos con proveedores y colaboradores.
6. Compromiso y Responsabilidad; en todas las acciones a realizar.
7. Comunicación; en todos los niveles de manera fluida.
8. Seguridad; el uso de equipos confiables y la adopción de procedimientos con estándares internacionales salvaguardando las vidas humanas.
9. Honestidad; promover un ambiente sin corrupción
10. Trabajo en equipo; promover con liderazgo el compromiso de todos.
11. Respeto a las personas; la igualdad entre las personas (no discriminación).

2.5. Código de Ética

En el código de ética, se establecen “los principios de conducta que reafirman los valores adquiridos por la organización el cual es el consenso mínimo sobre lo ético” (D'Alessio, 2014, p. 64), los cuales proponemos los siguientes lineamientos que conforman el código de ética del sector:

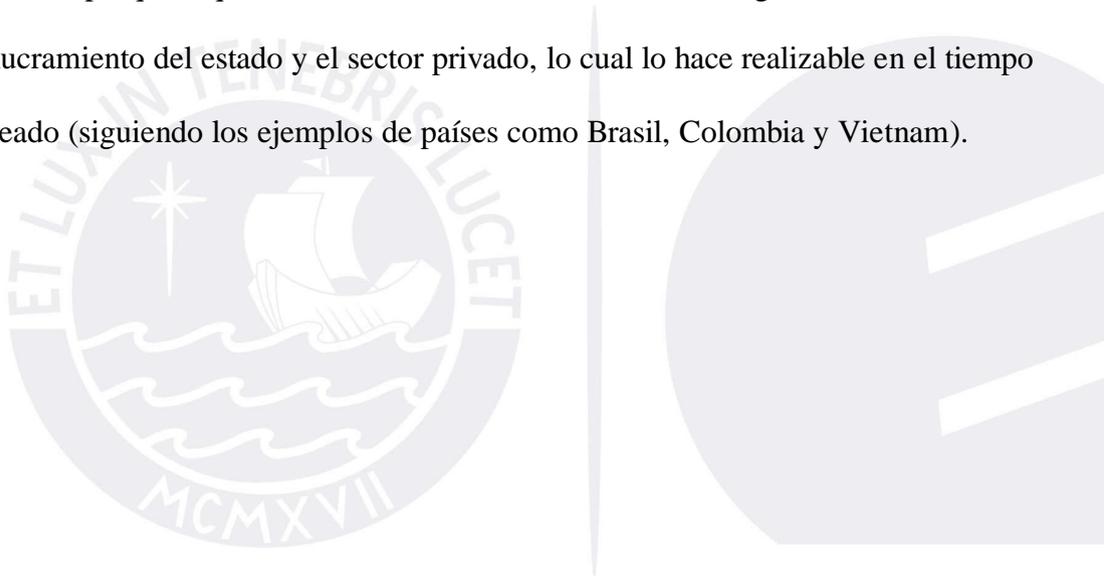
1. La responsabilidad social empresarial, como eje principal para la sostenibilidad de las actividades de la empresa en concordancia con el área de influencia.
2. Compromiso con la seguridad del trabajador y todos los proveedores y clientes involucrados en el proceso.
3. Trabajar con base a altos estándares de calidad, transparencia e integridad demostrado en resultados.
4. Respetar a todos los colaboradores como también a los clientes para evitar todo tipo de discriminación en el sector y así brindar un servicio de calidad.

5. El respeto y cuidado del medio ambiente manejando indicadores de gestión ambiental de la normativa peruana.
6. Respeto a los stakeholders, manteniendo relaciones que mejoren el planeamiento a largo plazo.

2.6. Conclusiones

En este capítulo se ha planteado la visión, misión, los valores y el código de ética del sector cafetalero que será la base para determinar los objetivos de largo plazo, así como el alineamiento de las estrategias.

La visión y misión al 2030 planteadas para el sector cafetalero peruano son ambiciosas porque requieren tanto de una alta inversión tecnológica como del involucramiento del estado y el sector privado, lo cual lo hace realizable en el tiempo planteado (siguiendo los ejemplos de países como Brasil, Colombia y Vietnam).



Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es realizar el análisis externo en el sector del Café en Perú. Para ello utilizaremos el modelo secuencial del proceso estratégico, iniciando por: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) ventajas competitivas de las naciones, y (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE) (D'Alessio, 2008)

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Frederick Hartmann en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, menciona tres grandes dimensiones que se deben ser evaluadas (Hartmann, 1994): (a) intereses nacionales, (b) factores de potencial nacional y (c) principios cardinales.

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

Para nombrar los intereses nacionales se remite a lo indicado en el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016), según la última exposición de “Construyendo la visión concertada del país al 2030” realizada por Javier Abugattás, presidente del consejo directivo de CEPLAN, se nombran cuatro políticas de Estado base, las cuales se puede ver en la Figura 5, donde se muestra el desagregado de cada una de ellas y los sectores involucrados. Este planteamiento, tiene también dentro de sus objetivos el pertenecer a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], que agrupa a 35 países miembros y que tiene como misión promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo (OCDE, 2017).

Estas cuatro políticas de Estado son:

1. Democracia y estado de derecho.
2. Equidad y Justicia Social.
3. Competitividad del país.
4. Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Estas políticas de estado, las tomaremos como los intereses nacionales en los que el Perú busca enfocarse, para ser consideradas en la Matriz de Intereses Nacionales ver Tabla 1.

POLITICAS DE ESTADO	POLITICA NACIONAL		FUNCIONES	SECTORES	INSTITUCIONES	AGENDA2030 / CDS		OCDE
	General		01: Legislativa	Defensa Interior RR.EE	MINDEF MININTER MINRE	La Paz	16: paz, justicia e instituciones solidas	
I. Democracia y Estado de Derecho	Institucional	Eje 2. Seguridad Ciudadana y lucha contra la corrupcion	02: Relaciones Exteriores 03: Planeamiento y Gestion	Defensa PCM RR.EE	MINDEF PCM MINRE	Las Alianzas	17: alianzas para ODS	Capital Social
		Eje 4. Acercamiento del Estado al ciudadano	04: Defensa y Seguridad Nacional 05: Orden Publico y Seguridad 06: Justicia					
II. Equidad y Justicia Social	Social	Eje 1. Oportunidades, inversion social, agua e infraestructura	18: Saneamiento 19: Vivienda y Desarrollo Urbano 20: Salud 21: Cultura y Deporte 22: Educacion 23: Proteccion Social	Desarrollo e Inclusion social Salud Educacion Mujeres y poblaciones vulnerables Interior Justicia	MIDIS MINS MINEDU MIMP MININTER MINJUS	Las Personas	1: Fin de la pobreza 2: Hambre cero 3: Salud y bienestar 4: Educacion de calidad 5: Igualdad de genero	Capital Humano
III. Competitividad del Pais	Economico	Eje 3. Empleo, formalizacion y reactivacion de la economia	07: Trabajo 08: Comercio 09: Turismo 10: Agropecuaria 11: Pesca 12: Energia 13: Minería 14: Industria 15: Transporte 25: Deuda Publica	Comercio Exterior y Turismo Economia y Finanzas Produccion Trabajo y promocion del empleo Transporte y comunicaciones Vivienda, onstruccion y Saneamiento	MINCETUR MEF PRODUCE MTPE MTC MVCS	La Prosperidad	7: energia adsequible y no contaminante 8: trabajo decente y crecimiento economico 10: reducir desigualdad 11: ciudades sostenibles	Capital Economico
IV. Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado	Ambiental		17: Ambiente	Agricultura Ambiente Cultura Energia y Minas	MINAGRI MINAM CULTURA MEM	El Planeta	6: agua segura y saneamiento 12: produccion y consumo responsables 13: cambio climatico 14: sostenibilidad de vida submarina 15: sostenibilidad de ecosistemas terrestres	Capital Natural

Figura 5. Articulación: Políticas, Agenda 2030 y Bienestar OCDE.

Adaptado de la exposición “Construyendo la visión concertada de país al 2030” por Javier Abugattás 19 de diciembre 2016 (documento original Apéndice D).

Tabla 1.

Matriz Intereses Nacionales del Perú

Intereses Nacionales	Vital (Peligroso)	Intensidad del interés	
		Importante (Serie)	Periférico (Molestoso)
Democracia y estado de derecho.		Colombia*, México*, Brasil*, Honduras*, Guatemala*, Venezuela **	Argentina**, EEUU**
Equidad y Justicia Social		Colombia*, México*, Brasil*, Honduras*, Guatemala*, Venezuela **	
Competitividad del país	México*, Honduras*, Guatemala*	Brasil*, Colombia*	
Estado eficiente, transparente y descentralizado	México*, Honduras*, Guatemala*	Brasil*, Colombia*	Venezuela**

Nota. Adaptado de “Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2021” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011, * Interés común, **Interés Opuesto.

3.1.2. Potencial nacional

Desarrollaremos este punto del potencial nacional según los siete elementos o dominios de poder nacional:

Demográfico. Según la entrevista realizada por el Diario El Peruano (2016) a Anibal Sanchez jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], el Perú cuenta con un bono demográfico importante, al ser un país joven (actualmente más del 50% de la población es menor a 30 años), pero para que sea bien aprovechada se debe invertir en capacitación Ninahuanca (2016). Esto generaría que para las siguientes décadas se podrá tener una fuerza

laboral mayor a la actual, por ello en este análisis se puede indicar que el país cuenta con una fortaleza en el ámbito demográfico.

Geográfico. En el ámbito geográfico, existe una gran biodiversidad, que hace posible sembrar cualquier tipo de producto y realizarlo de manera exitosa, gracias a los microclimas que posee el territorio nacional. Además, la ubicación como país que tiene a nivel mundial, da muchas ventajas competitivas, para exportaciones a distintos países. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], indica en su Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018 (PENTUR), como una de las fortalezas de Perú que “aún conserva numerosos recursos naturales y culturales en estado original” (Sariego & García, 2008, p.57). Para este análisis se plantea que esta es una gran fortaleza, que permite tener una mayor diversidad de productos o poder mejorar los actuales.

Económico. El crecimiento medido a partir del Producto Bruto Interno [PBI], arroja que el 2015 fue de 3.22% según el INEI y 4.40% para noviembre del 2016, mostrando un crecimiento positivo. La imagen del Perú según el Banco Mundial [BM], es de un país que actualmente destaca dentro de América Latina y el Caribe, con tasas de crecimiento promedio de 5.9% y con bajos porcentajes de inflación (2,9% en promedio), (BM, 2016).

Esto sumado a que como país latinoamericano, Perú es uno de los pocos que suma positivo al crecimiento de la región, y según el Fondo Monetario Internacional el Perú será el que más crezca en el 2017 con 4.30% a diferencia de lo que se prevé con Colombia, Chile y México (2.60%, 2.10%, 1.70%, respectivamente), (FMI, 2016). Por ello, en este elemento el Perú posee una fortaleza, al mostrarse más estable económicamente en relación a los países vecinos.

Tecnológico. Actualmente en el país el bajo nivel de inversión en innovación, ciencia y tecnología (CTI) es un punto que debe mejorarse. En los últimos años se ha invertido entre el 0,1 y el 0,13% del PBI en CTI, mientras que el promedio de la región es de 0,7%. Más

lejos, el promedio de los países de la OECD es de 2,2%. (Ministerio de la Producción, 2016). Para este planteamiento se ve que el tema tecnológico, es una debilidad, debido a la poca inversión actual en este sector.

Sociológico. La conflictividad de la región, según la Oficina Nacional de Diálogo es un tema muy complejo y sensible, siendo catalogados como uno de los países con mayor incidencia de conflictos en América Latina junto con Bolivia y Argentina. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013). Por ello se plantea que en el ámbito sociológico se tiene una debilidad, debiendo buscar estrategias claras, para la buena coordinación de grandes masas laborales.

Administrativo. En el ámbito organizacional el país tiene mucho por mejorar, según Quintanilla (2015), Doctor en Sociología y miembro del Instituto de Estudios Políticos Andinos, indica como una gran debilidad para el Perú el que la mayoría de las instituciones se manejen de forma arbitraria, dando preferencias a ciertas personas, ya sea por un tema de amistad o por poder, generando en mafias y haciendo desigual a las personas ante la ley u funcionamiento de la institución. Con esto se plantea que en el ámbito administrativo Perú tiene una debilidad, especialmente por los temas burocráticos en el ámbito político y problemas de corrupción.

3.1.3. Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno a través (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos. (D'Alessio, 2014)

Influencia de terceras partes. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], en relación con el ámbito económico, el Perú es un país globalizado, según Silva (2016), economista y ex ministra del MINCETUR, Perú se encuentra inserto dentro de

la economía mundial a través de sus 17 tratados comerciales [TLC] vigentes de escala bilateral y regional, realizados con países de los cinco continentes. Además, acota que gracias a ellos el país puede exportar a los principales mercados del mundo. Esta globalización ha influido y producido cambios sustanciales en la estructura de la actividad económica, como las privatizaciones, apertura a las importaciones, llegada de capitales extranjeros, entre otros.

En total, entre todos los acuerdos comerciales, se tiene acceso a 52 países, que involucra al 41% de la población mundial y el 79 % del Producto Bruto Interno (PBI) mundial. Además, como lo menciona el Ex viceministro de Comercio, Carlos Posada, “el Perú no ha aprovechado los acuerdos comerciales en estos últimos años en los niveles que se debieran. Más bien los países contrapartes sí lo han hecho” (Posada, 2015). A partir de lo presentado, se puede indicar que la situación actual en este aspecto constituye una oportunidad para el crecimiento económico del país.

Lazos pasados y presentes. Si bien actualmente se poseen varios tratados comerciales, históricamente se han tenido conflicto con países vecinos, como Chile, Ecuador y con la llamada “madre patria” España, con quienes en la actualidad se mantienen marcadas relaciones comerciales. Según las estadísticas disponibles en la página de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión] (2017), dentro de las principales empresas inversionistas en el periodo 2011-2016 el 22% son españolas, 18% son chilenas y 4% son ecuatorianas (ver Apéndice E). Estos países tienen inversiones en diferentes sectores económicos como telecomunicaciones, Banca, industria y sector minorista, a través de tiendas por departamentos y supermercados. Cabe señalar, que aún existen aspectos legales pendientes en negociaciones con Chile, (en referencia al fallo de la Corte Internacional de La Haya), que representan de cierta manera una amenaza a nuestras relaciones comerciales.

Contrabalance de los intereses. El Perú tiene importantes ventajas comparativas que lo convierten en un importante socio comercial de las más importantes economías del mundo

como Brasil, Estado Unidos (EE. UU), Unión Europea (UE) y la región Asia Pacifico. Dentro de la última Resolución Suprema N° 035-2017-RE, se indica que el objetivo de la política exterior es afirmar la contribución en las relaciones internaciones, con el fin de incentivar:

El desarrollo nacional con inclusión social mediante el fortalecimiento de las relaciones de amistad, la cooperación, y el diálogo político a nivel bilateral y multilateral, así como el fomento de la permanente adaptación del Perú y de sus ciudadanos a los cambios regionales y globales. (El Peruano, 2017, p.26)

Esto último indica la gran apertura que el país está teniendo a nivel internación de la mano del crecimiento interno, en este aspecto para el presente análisis se contara esto como una fortaleza.

Conservación de los enemigos, posterior a la Guerra del Pacifico (1879-1883), donde Chile se apodero de parte del territorio sur del Perú, Loma (2016), se ha construido una percepción de enemistad con el país del sur; sin embargo, actualmente es uno de los socios comerciales más importantes de la región. Esta percepción también origina un punto de comparación con el Perú en aspectos militares, económicos, culturales, educativos, tecnológicos y de infraestructura. De alguna manera esta percepción es una amenaza a las relaciones interpersonales entre países, pero también se puede ver como una oportunidad cuando se busque como país ser el mejor de la región.

3.1.4. Influencia del análisis en el sector cafetalero

Con lo analizado en los principios cardinales y el potencial nacional se dirigirá el enfoque hacia los factores que influyen directamente al sector de cafés especiales en el Perú. Según lo presentado por CEPLAN (2016) una de las políticas de estado es la Competitividad del País, lo que muestra que el país tiene la intención de mejorar la industria y producción interna, de la mano con la tecnología para poder hacer de esta un sector

productivo, lo que beneficia al sector en análisis, para poder incentivar la investigación y mejoras.

Además, como se ha visto en los principios cardinales el país tiene varias oportunidades al ser parte de varios tratados y tener buenas relaciones con países vecinos, pudiendo generar alianzas y aprender de sus experiencias en el sector. Los casos de Colombia y Brasil en el sector cafetalero, son ejemplos relevantes a considerar para plantear estrategias de mejora del sector en el Perú, aprovechando la diversidad climática y potencial geográfico del país.

Para realizar el análisis del sector es relevante nombrar que desde diciembre del 2015 el Perú es parte de la Organización Internacional del Café [ICO] (ICO, 2015) que es una organización intergubernamental creada bajo los auspicios de las Naciones Unidas para servir a la comunidad internacional del café. Teniendo en cuenta que esta organización tiene como ventajas el poder tener acceso a la información y las estadísticas; proyectos innovadores en beneficio de la economía cafetera mundial; informes de mercado de café y estudios económicos; consultas sobre financiación del sector cafetero, etc. Lo que ayuda a Perú a estar abierto a nuevas grandes oportunidades de exportación.

De acuerdo a las estadísticas emitidas en la página institucional de la ICO (2017), la producción total de café peruano en el periodo de cosecha 2016-2017 fue de 3,8 millones de sacos de 60 kilos y para el periodo 2015-2016 fue de 3,301 millones, con exportaciones totales de 3,061 millones de sacos en el periodo de 2015-2016, teniendo en cuenta que para estos últimos periodos la producción mundial de café ha sido de 151 millones de sacos.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según Porter (2009), la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; y el concepto significativo de la competitividad a nivel nacional se encuentra representado por su productividad.

El modelo propuesto por Porter (2010), en el CADE realizado en la ciudad de Cusco (ver Figura 6) señala que existen cuatro aspectos del entorno (en este caso del país), que definen el crecimiento, la innovación y la productividad. Estos aspectos son los siguientes: (a) las condiciones de los factores, (b) el contexto de la estrategia y rivalidad, (c) las condiciones de la demanda, y (d) los sectores afines y auxiliares.

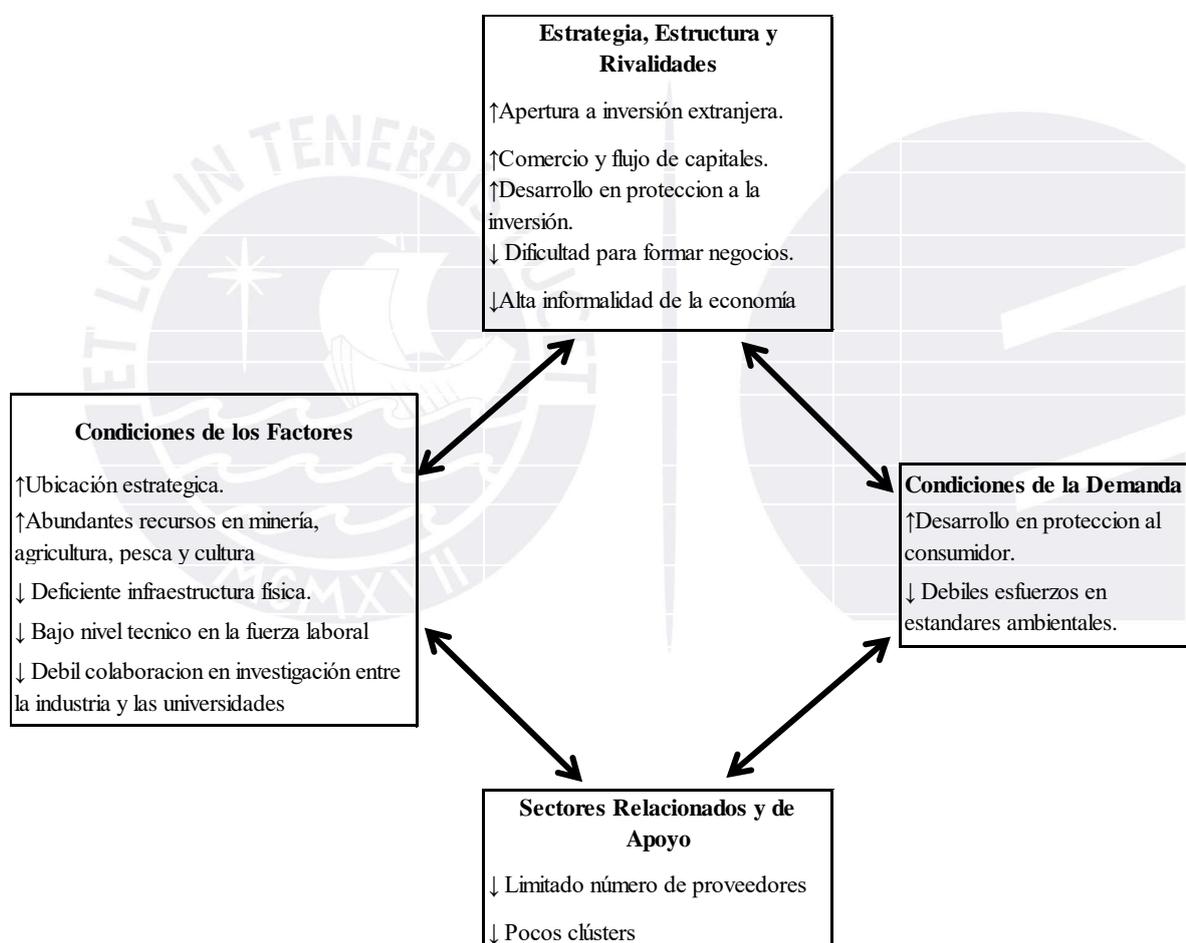


Figura 6. Diamante de la Competitividad Nacional del Perú.

Adaptado de “Formulación y planeamiento: El contexto global y sus implicaciones en la administración estratégica”, por D’Alessio, El enfoque estratégico: Un enfoque de Gerencia, 1, p.100.

3.2.1. Condiciones de los factores

Tomando el análisis realizado por Porter, (2010), se pueden nombrar las condiciones referentes a (1) Infraestructura administrativa, se ve que existe una inversión en la simplificación de los procesos administrativos (2) Infraestructura física; a pesar de haber invertido los últimos años, aún el acceso a carreteras asfaltadas, tecnología no es igual al de los países vecinos, quienes cuentan con mayores accesos a sus ciudadanos, aún los accesos a buenos servicios son caros. (3) Educación, el Perú no produce muchos profesionales ni personal técnico, es el que menos invierte en educación de la región. (4) Sistema financiero, el tema financiero está concentrado, el 83% está en cuatro bancos (Porter, 2010), el sistema de pensiones tiene una baja participación. (5) Infraestructura de ciencia y tecnología, es muy débil. Este análisis realizado por Porter hace siete años no dista mucho de la actual realidad, donde según el ranking del Informe Global de Competitividad 2016-2017 emitido por World Economic Forum [WEF], (WEF, 2016), ver Tabla 2, Perú se encuentra en el puesto 89 de 138 países en temas de infraestructura y en temas de instituciones en el puesto 106, confirmando que el país aún no cuenta con una adecuada infraestructura e instituciones eficientes.

Si bien el Perú tiene varios aspectos donde debe enfocarse para lograr un desarrollo sostenible, es alentador la mejora de 6 de los 12 pilares que se analizan en el Informe Global de Competitividad (WEF, 2016), mostrando a nivel internacional el desarrollo que está logrando el país. Para finalizar este análisis es importante resaltar lo indicado en el informe anterior donde indica que para un mejor desarrollo a nivel país “para diversificar su economía, Perú tendrá que mejorar su sistema educativo y el funcionamiento de sus instituciones, lo cual permitirá una mayor absorción de la tecnología que fomentará la innovación” (WEF, 2015).

Tabla 2.

Posición del Perú en el Ranking del Informe Global de competitividad 2016-2017

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1 Instituciones	106	3.4	116	3.3
2 Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3 Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4 Salud y educación básica	98	5.3	100	5.3
5 Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6 Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7 Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8 Sofisticación de los mercados financieros	23	4.7	30	4.5
9 Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10 Tamaño del mercado	48	4.4	48	4.4
11 Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12 Innovación	119	2.8	116	2.8

Nota: Extraído del Informe Global de Competitividad 2016-2017 y del Informe Global de Competitividad del 2015-2016

3.2.2. Condiciones de la demanda

Las características y requerimientos del consumidor han ido variando con los años, según Arribas (2013), el valor de los productos depende de la utilidad que estos brindan, es decir el grado de satisfacción que producen al consumidor su posesión y disfrute. Siguiendo tendencias mundiales, el consumidor local muestra un mayor interés y consciencia sobre su consumo, es decir, busca estar informado sobre los productos que adquiere (Arellano, 2016). Este punto es de especial relevancia porque en el mercado local, se encuentra un amplio sector informal, que representa una competencia desleal a las empresas formales; las cuales asumen gastos mayores al seguir los lineamientos estipulados por las normas tanto en relación a la calidad del producto como en los beneficios laborales que brindan a sus colaboradores.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según el análisis realizado por Porter (2010), los obstáculos al comercio y la inversión se han reducido, pero la eficiencia del mercado y la competencia local sigue siendo limitada.

En este aspecto Porter hace mención a los siguientes puntos:

(1) Política de comercio exterior y de inversión desde los noventa: La política de comercio exterior e inversión del Perú se ha orientado hacia un proceso de desregulación y liberalización del régimen comercial. El Perú ha firmado un número significativo de acuerdos de libre comercio con varios países, como Estados Unidos y China, sin embargo, los flujos de inversión (dentro y fuera) siguen siendo bajos en comparación con sus vecinos

(2) Políticas antimonopolio: Existe un marco regulatorio avanzado para la defensa de la competencia, pero, se observa que su implementación es débil. Las industrias nacionales se muestran altamente concentradas, evidenciando prácticas oligopolísticas, además el alto nivel de informalidad en la economía facilita la falsificación.

(3) Mercado laboral muy rígido: Los altos costos laborales (no salariales) dificultan la creación formal de empleos. En este aspecto, el mercado peruano podría ser más eficiente, si se llegaran a establecer medidas que faciliten la formalización de las empresas, mostrando que se pueden ver beneficiadas con esta transición, ayudándolas a ser más competitivas. Al respecto, el gobierno actual ha indicado que tienen como objetivo incrementar en cinco años de 30% 60% el número de trabajadores que gocen con los beneficios de un trabajo formal con cobertura de salud y pensión (Reyes, 2016).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2010), la disponibilidad de proveedores y de industrias de apoyo continúa siendo baja y existe un cierto racismo superficial. Dentro de este tema indica que:

(1) Las industrias de exportación, están muy basadas en recursos naturales y actividades que no están integradas en la economía local; (2) la presencia de proveedores, la mayoría de

servicios son importados, debido a que la producción de insumos y maquinarias se encuentra en un estado incipiente; (3) escaso desarrollo de clústeres, existen algunos, pero en general no existen iniciativas concretas, tanto del estado como del sector privado para desarrollarlas.

Según Castilla (2014), la economía mundial se encuentra en una fase de transición gradual hacia un nuevo equilibrio caracterizado por menores precios de materias primas, mayores costos financieros y por consiguiente un menor crecimiento de las economías emergentes. Si bien dentro de un mercado globalizado, todos los países se encuentran sujetos a las dinámicas económicas mundiales; el Perú, como país productor, muestra mayor dependencia de las grandes economías. Por ello, constituye un reto necesario incrementar el desarrollo de productos con valor agregado, proceso que requiere de potenciar y capacitar la fuerza laboral de sus productores.

3.2.5. Influencia del análisis en el sector cafetalero

Actualmente, el sector cafetalero peruano es en su mayoría exportador de materias primas; sin embargo, existe potencial en el rubro para desarrollar líneas de valor agregado con los cafés especiales. Las principales amenazas para su progreso son el escaso desarrollo tecnológico y la informalidad; no obstante, cabe señalar que el gobierno actual ha planteado medidas para impulsar la formalización como la simplificación de trámites (uso de planillas electrónicas y sistemas conectados entre entidades públicas), para facilitar y reducir los costos al pequeño y microempresario (Carreño, 2016).

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En relación a la estabilidad política, se podría indicar que, si bien se realizan procesos electorales democráticos, en los últimos 15 años estos han culminados en segundas vueltas con márgenes mínimos de diferencia, mostrando un país constantemente dividido en ideologías. Uno de los casos más representativos de la división en el país son las elecciones

del 2016, que finalizaron con una inestabilidad política debido a que el gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición (Banco Mundial, 2016).

En este análisis también es importante nombrar la poca credibilidad y confianza que se tiene a las fuerzas políticas, que actualmente se ha acentuado en Latinoamérica a raíz de declaraciones de corrupción a altos funcionarios por parte de una de las más grandes empresas constructora de Latinoamérica, Odebrecht. Según el fiscal Hamilton Castro “es el más grande caso de corrupción internacional” (“Caso Odebrecht: Así fue el proceso de soborno del Tren Eléctrico, detalla la Fiscalía”, 2017).

Por otro lado, en el sector agrícola peruano cuenta con políticas nacionales agrarias, que tienen por objetivo general:

Lograr el incremento sostenido de los ingresos y medios de vida de los productores y productoras agrarios, priorizando la agricultura familiar, sobre la base de mayores capacidades y activos más productivos, y con un uso sostenible de los recursos agrarios en el marco de procesos de creciente inclusión social y económica de la población rural, contribuyendo a la seguridad alimentaria y nutricional. (Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, 2016, p. 581110).

Estas políticas en conjunto muestran el apoyo gubernamental a través de legislaciones emitidas por el estado que buscan incentivar la producción agrícola, como es la “Ley de promoción de la inversión en la Amazonia”, esta Ley tiene como objetivo el desarrollo sostenible de la Amazonia, estableciendo condiciones para la inversión pública y la promoción de inversión privada. (Congreso de la Republica, 2010).

Con este análisis se puede inferir que, para el sector cafetalero, la rivalidad actual entre poderes es una amenaza que estará presente durante los siguientes cinco años, pero

también se tiene como fortaleza para el sector las legislaciones que apoyan el crecimiento agrícola, como la Ley anteriormente mencionada.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El comercio en el sector se encuentra altamente concentrado, es decir, los principales actores en la comercialización son principalmente: los grandes *traders*, que son empresas transnacionales que comercializan café de los principales países productores. Entre ellas destacan: Newman, Volcafé, Esteve, Carguil, Arom.; varias de estas empresas se encuentran relacionados al negocio del café tostado molido y soluble.

En el caso de los grandes tostadores, las principales marcas son: Maxwell House, Nescafé, Folgers y Douwe Egberts. Estos últimos producen cafés estándar, buscan combinaciones cada vez más económicas, priorizan precios, dan poca importancia al origen pero suelen invertir fuertemente en publicidad de sus marcas (Huamán, 2005).

De acuerdo a los reportes del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI] (2016), en el periodo comprendido entre enero y noviembre de 2016 la actividad económica acumuló un crecimiento de 3.91%, esto se puede observar en la evolución mensual del PBI del 2012-2016, presentada en la Figura 7.

Como se indicó dentro del Potencial Nacional Económico (ver 3.1.2). El crecimiento del Perú respecto a América Latina es un buen referente para indicar la estabilidad y solidez como país. (BM, 2016). Por ello para este análisis el factor económico estaría siendo considerado como una fortaleza, al poderse desarrollar alianzas estratégicas con otros países referentes al sector cafetalero.

Ahora bien, viendo temas de financiamiento, el gobierno ha implementado dentro del Banco Agropecuario [AGROBANCO] el Fondo de Reversión productiva, un programa especial para apoyar a los productores cafetaleros con plantaciones afectadas por la roya amarilla (Loc & Bautista, 2016). Asimismo, el gobierno lanzó el Plan Nacional de

Renovación de Cafetales (2014), donde tiene como finalidad mejorar la competitividad del sector cafetalero, buscando posicionar al Perú como productor y exportador de cafés de alta calidad y como parte de sus objetivos específicos presentan la renovación de 80,000 hectáreas de cafetales con material genético acreditado, 40,000 productores adoptan la propuesta tecnológica para la producción de cafés de alta calidad y 25000 productores individuales se organicen bajo diferentes modelos asociativos (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2014).

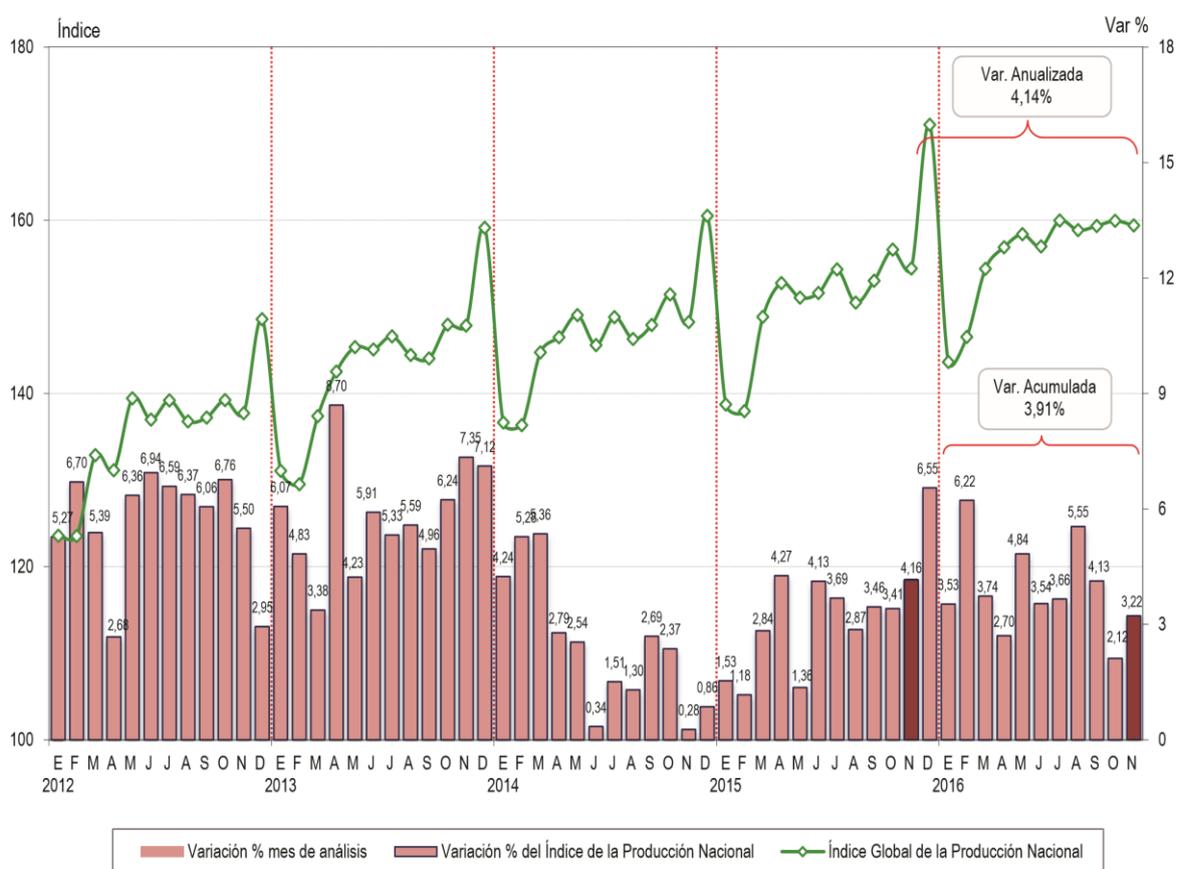


Figura 7. Evolución Mensual de la Producción Nacional: 2012-2016. Variación % respecto a similar periodo del año anterior.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI

Este plan en la actualidad muestra un avance importante, ver en la Figura 8 y 9, donde para setiembre del 2016 la cantidad de hectáreas renovadas ya pasaba el 50% de las afectadas y en general los créditos están siendo adquiridos en su mayoría por productores de café.



Figura 8. Estadísticas del Plan Nacional de Renovación de Café a Setiembre 2016. Tomado del Ministerio de Agricultura y Riego http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdfs/AGROREPORTE_SETIEMBRE2016.pdf.



Figura 9. Estadísticas de clientes del Agrobanco. Tomado de del Ministerio de Agricultura y Riego http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdfs/AGROREPORTE_SETIEMBRE2016.pdf.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según Giddens (1991) el café trae consigo unas determinadas relaciones sociales y económicas, a partir de las cuales detalla los siguientes 4 puntos:

“Valor simbólico: para muchos occidentales la taza de café por la mañana es un rito personal, que se repite con otras personas a lo largo del día.

Utilización como droga: Muchos beben café para darse un "empujón adicional".

Algunas culturas prohíben su uso.

Relaciones sociales y económicas: el cultivo, empaquetado, distribución y comercialización del café son actividades de carácter global que afectan a diversas culturas, grupos sociales y organizaciones dentro de esas mismas culturas, así como a

miles de individuos. Gran parte del café que se consume en Europa y los Estados Unidos se importa de Sudamérica.

Desarrollo social y económico anterior: Las "relaciones en torno al café" actuales no siempre existieron. Se desarrollaron gradualmente y podrían desaparecer en el futuro.” (p. 30)

La conciencia medioambiental es un factor muy importante que ha tomado mucha más relevancia estos últimos años, la población mundial tiende a buscar productos que no dañen el medio ambiente. Este punto representa una oportunidad importante a considerar para impulsar los cafés especiales que cuentan con certificaciones de comercio justo y orgánico.

Actualmente la acogida que tiene el café y su expectativa de crecimiento, que se observa en la Figura 10, constituyen factores cruciales para la inversión en el rubro. Cabe señalar también que según Terán (2013) en el 2006 las bebidas energizantes incrementaron en 17% su consumo, siendo estas consideradas para el análisis como una amenaza y sustituto al café

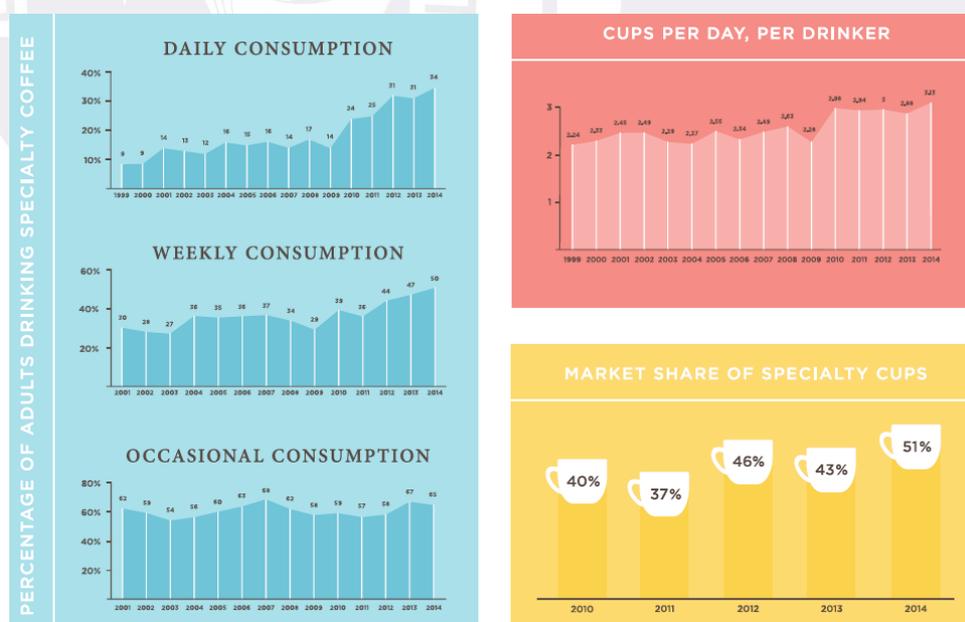


Figura 10. Demanda de cafés especiales. Tomado de la Asociación Americana de cafés especiales (Specialty Coffee Association of America).

Esto se corroborar con lo indicado por la consultora de la división Comercio Internacional e Integración de CEPAL Olmos X. (2016, Expo Café) según una encuesta realizada por la Unión Europea en 2011, el 89% cree que comprar productos ecológicos puede incidir de forma decisiva en el medio ambiente, además el 75% está dispuesto a pagar más por productos que respetan al medio ambiente, si confían verdaderamente sea así. Olmos X. (2016).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En este aspecto, el sector cafetero como muchos sectores agrícolas, tienen la dificultad de que el país no invierte en tecnología ni en investigación, aunque según el Ministerio de la Producción, el 35% de la innovación en el país se basa en la agroindustria. Productos como la palta, la quinua y el arándano están siendo muy bien aprovechados por importantes empresas en aras de impulsar la agricultura nacional (La agroindustria peruana en CNN en español, 2016)

Ahora bien, se puede hacer mención sobre la Ley 30309 que tiene por objeto promover la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (I+D+i) mediante el otorgamiento de un incentivo tributario a la inversión privada deduciendo hasta 175% los gastos incurridos. Con esta ley se busca que un mayor número de empresas innoven y se diversifiquen. En el año 2014, la Ley 30056, permitía deducir el 100% declarándolos como gastos corrientes (Congreso de la Republica, 31 de marzo 2015).

Si bien esta es una iniciativa para que el sector privado invierta en tecnología y genere una oportunidad de desarrollo, el estado debería de incrementar también su inversión como lo mencionó el ex Ministro de Producción donde acota que los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo [OCDE] (organización a la cual Perú busca como objetivo ingresar) invierten en promedio 2.4% de su PBI y en América Latina, se

invierte en promedio 1.75% del PBI. El Perú está muy rezagado con 0.12% del PBI” (Ghezzi, 2015).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Si bien existen fenómenos naturales impredecibles o con escasa probabilidad de presentarse, según los diversos estudios, es posible tomar medidas para minimizar o estar preparados. No obstante, las medidas preventivas tomadas por los gobiernos han sido insuficientes, además, la falta de planificación y ausencia de capacitación de los productores incrementa su vulnerabilidad a fenómenos climatológicos, inundaciones, sequías y plagas. Estos aspectos representan una amenaza al desarrollo del sector, debido a las limitaciones actuales que presentan.

Según el Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] (2013) reportó que en 2013, 290,436.73 hectáreas de café de un total de 425,416 hectáreas un 68% afectado, como se muestra en la Tabla 3 (MINAGRI comprometido en plan nacional para la renovación de cafetales, 2014). Actualmente según reportes del MINAGRI a través del SENASA indican que entre el 2011 al 2016 se ha atendido a más de 55,000 productores cafetaleros peruanos, capacitándolos en el Manejo Integrado de Plagas [MIP], generando con esto una reducción en 17% en cultivos afectados por la roya (SENASA: Incidencia de la plaga roya amarilla del café disminuyó en 17%, 2016)

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Los valores que se han asignado a cada factor entre 1 y 4, representan la eficacia de respuesta de las estrategias actuales para responder a los factores externos, donde (1) está respondiendo mal, (2) respondiendo en el promedio, (3) responde bien y (4) responde muy bien.

El valor ponderado resultante en la Matriz de Evaluación de Factores Externo (ver Tabla 4) es de 2.50, lo cual significa que aún se requieren mejorar las estrategias del sector. Este valor

promedio ponderado da una visión de mejora en varios aspectos desde lo político, inversión privada hasta asociaciones de estratégicas.

Tabla 3.

Superficie afectada e incidencia de Roya Amarilla (2013).

REGION	Superficie total café (has)	Superficie afectada por Roya(has)	Nivel incidencia Roya (%)
AMAZONAS	42,744.00	19,234.91	64.52
AYACUCHO	8,782.00	7,903.87	32.07
CAJAMARCA	73,098.00	47,513.56	39.36
CUSCO	52,223.00	29,162.42	68.60
HUANUCO	16,819.00	11,437.07	32.01
JUNIN	107,904.00	80,927.89	70.64
PASCO	11,429.00	9,714.67	33.00
PIURA	4,678.00	3,742.56	50.48
PUNO	8,213.00	6,570.45	39.28
SAN MARTIN	93,688.00	70,265.83	56.74
UCAYALI	1,975.00	3,963.50	37.86
OTRAS REGIONES	3,863.00	S/I	S/I
TOTAL	425,416.00	290,436.73	524.56

Nota. Tomado de la OEEEE-MINAGRI, Reporte Semana 55 SENASA 2013

Esto puede explicar en parte porque la producción de cafés en el Perú no ha llegado a su madurez completa. Especialmente tomando en cuenta las mayores amenazas: el poder actual de las grandes corporaciones, quienes compran café en grandes volúmenes, como son Nestle Kraft y otros, D. Gonzales (comunicación personal, 16 setiembre 2016), además se encuentran amenazas como la burocracia en el sector público que dificulta a los implicados en la cadena de valor y tan importante como los anteriores está que las plantaciones de los cafetos son propensos a los efectos climáticos y plagas, como fue la gran incidencia que dejó la roya.

Tabla 4.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE.)

Oportunidades		PPeso	VValor	Ponderado
1	Incremento de demanda de cafés especiales a nivel internacional.	0.15	2	0.3
2	Financiamiento para la ejecución del plan nacional de renovación de cafetales (acceso a préstamos con bajos intereses).	0.10	3	0.3
3	Promoción de la investigación científica - desarrollo tecnológico e innovación tecnológica de parte del estado e instituciones privadas.	0.10	3	0.3
4	Aumento de la atractividad del mercado cafetalero peruano a nivel internacional.	0.10	2	0.2
5	Estabilidad y sostenibilidad económica del país, con bajos índices de riesgo país y con tendencia de mejora.	0.05	3	0.15
6	Ley de promoción de la inversión en la Amazonía.	0.05	4	0.2
Sub-Total		0.55		1.45
Amenazas				
1	Oligopolio del sector cafetalero con valor agregado a nivel mundial	0.15	3	0.45
2	Burocracia en el sector público, para la formación de nuevas empresas	0.10	2	0.2
3	Fenómenos climatológicos (inundaciones, heladas, sequías, plagas)	0.10	2	0.2
4	Cierta inestabilidad política, debido a divergencia entre poderes del estado (legislativo y ejecutivo)	0.05	3	0.15
5	Ingreso de sustitutos cafés especiales	0.05	1	0.05
Sub-Total		0.45		1.05
		1.00		2.50

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

3.5. Sector Cafetalero y sus Competidores

De acuerdo al modelo de las cinco fuerzas de Porter se analiza el atractivo competitivo del sector cafetero, revisando cada una de las fuerzas del mercado, de tal forma que puedan tomarse decisiones importantes

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El Perú ha tomado una posición importante en el mercado del café y ahora también en los cafés especiales al estar dentro de los primeros 10 exportadores mundiales. Ahora al

pertenecer a la Organización Internacional del Café, se abren las puertas a mayor información y permite al Perú colocarse dentro de los países más importantes en este sector.

En el Perú los principales proveedores de la industria son, los caficultores (cooperativas de sembrado), trabajadores (mano de obra), proveedores de pesticidas y tecnología para su elaboración, además de la industria de transporte, que usualmente es terrestre y aérea. Los proveedores dependen de la economía y los efectos climatológicos que pudieran afectar a los medios de transporte; otro factor es el costo de transporte (precio del petróleo) y las vías de comunicación, debido a que en ocasiones no son las adecuadas, pudiendo generar sobrecostos y en muchas ocasiones, pérdida del producto.

Además de los factores mencionados, se debe considerar el tema estacional, pues a pesar de contar con diversos microclimas, la producción no suele ser constante (Gonzales, comunicación personal, 16 de setiembre 2016).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En este aspecto, el precio del café se maneja de acuerdo al mercado, siendo un *commodity*, una de las mayores materias primas que se comercializa a nivel mundial (ICO, 2017). Respecto a la comercialización a nivel nacional, se encuentra altamente concentrado de la siguiente manera:

- a. 5 comercializadores internacionales compran cerca de la mitad de la producción mundial de café oro: (Newman, Volcafé, Esteve, Carguil, Arom).
- b. 10 empresas tostadoras controlan el 63% del café tostado vendido (Nestlé, Phillips Morris, Sara Lee, Procter & Gamble).
- c. Tres empresas controlan el mercado de café tostado molido (Kraft Food, Sara Lee/DE y Nestlé). Producen cafés estándar, buscan combinaciones cada vez más económicas. Priorizan precios antes que calidad.
- d. Dos empresas controlan el segmento de café soluble (Nestlé y Kraft Food)

- e. En Europa 10 principales cadenas de supermercados controlan el 23% de la venta minorista de alimentos y en EEUU 4 cadenas de supermercados controlan el 28%.

Huamán, M. (2005, p.12)

Además, se debe considerar la situación económica del momento, que influye la oferta y demanda del producto; así, actualmente se observa una baja en sus costos a nivel internacional. Según lo indicado por el Gerente General de la Junta Nacional del Café, el valor de venta de cafés especiales es mayor que el de los convencionales, pero no logra mantener un valor fijo, indicando que un estimado actual de 168 dólares, en comparación a los 146.88 al 03 de febrero del 2017 (L. Castillo, comunicación personal, 01 de febrero 2017).

Ahora bien, el precio de cafés especiales es variable y como indicó el juez líder del equipo de catadores que evaluaron las muestras en el certamen en el XII Concurso Nacional de Cafés de Calidad:

“Un café geisha de Panamá puede costar, tres dólares, 30 dólares o 300 dólares debido a que no hay una bolsa de precios para los cafés especiales, o un sistema de comercialización para estos cafés, por lo tanto el precio lo define el comprador y para eso toma en cuenta la calidad, volumen y consistencia. Y en eso tiene que trabajar Perú para posicionarse en el mercado” (Díaz, 2016, p.20).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Un gran número de personas consume café, especialmente porque siente que le da un “empujón” de energía, y asocian su vitalidad diaria a su consumo. Sin embargo, en los últimos años, han aparecido un sin número de bebidas energizantes, que han buscado reemplazar el consumo de café.

Además, se debe tomar en cuenta las costumbres de los posibles países compradores, como es el caso de Gran Bretaña, país en el que su población prefiere una taza de té antes que

una de café. Según indica un estudio de la firma internacional Euromonitor (2014), estas tendencias estarían en descenso. Es así que, se puede observar un crecimiento del 3.1% en el consumo de café en países asiáticos.

Otro factor relevante es que es conocido que el café o consumo de cafeína es relacionado a problemas de salud como los relacionados a temas cardiacos y como factor de riesgo a niveles altos de colesterol y presión alta, esto por estudios epidemiológicos de la década del 70 y 80, los cuales son contrarrestados con otros estudios similares que no relacionan el café o cafeína con estos problemas de salud Williams (2002). Por ello algunas personas dejan de consumirlo o no lo consumen, prefiriendo bebidas, como:

Infusiones de polvo de achicoria (planta originaria de Europa cuya raíz se utiliza, no solo para elaborar este popular sustituto del café, sino para numerosas aplicaciones medicinales). Una vez recolectada la raíz, se tuesta y se muele muy fina.

La malta proviene de la cebada y es el otro gran sustituto del café. La malta se elabora después de germinar, secar y tostar los granos de cebada, por lo tanto, es un cereal con sus correspondientes cualidades nutricionales, es decir, rico en hidratos de carbono y algunos aminoácidos, vitaminas y minerales, y bajo en grasas. (Duke, 2010, p. 155)

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En este aspecto, los posibles entrantes al sector de cafés especiales son los actuales productores de café convencional, que al analizar la rentabilidad y creciente demanda podrían buscar incursionar en la cosecha de cafés especiales. Esta situación influiría en la oferta de estos cafés generando una disminución de precio, dejando de ser rentable para el productor. Por ello otra opción para ofrecer una cartera más amplia de productos, es diferenciarlo a través de la venta de productos con valor agregado, llámese café tostado, tostado molido entre otros, claro está que esto último implica mayor inversión en el sector.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Como se ve en la Figura 11, de acuerdo a la Organización Mundial de Café (ver Apéndice F), los principales productores son Brasil, Vietnam, Colombia. Tomando en consideración la capacidad geográfica y áreas de sembrío de los países mencionados, se encuentra que el Perú posee la capacidad de incrementar su producción y aprovechar la ventaja que posee en comparación con países como Colombia, quienes en la actualidad a pesar de tener menor área de sembrío, exportan hasta 5 veces más que el Perú, según los datos estadísticos de ICO (2016).

Si se analiza el sub sector de cafés especiales se puede tomar lo señalado por el ex Ministro Benites en la “I Feria Internacional de Café Especiales de Selva Central, Satipo Coffee 2016” quien indica que el Perú se ha convertido en los últimos años en uno de los principales referentes en cafés especiales, figurando entre los 10 principales países productores y exportadores de ese tipo de café junto a México, Brasil, Honduras, Guatemala, Costa Rica, entre otros (Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2016). Un gran referente en la actual en producción de cafés especiales es Brasil donde se tiene mayor data de la producción y exportación, porque ello la Asociación Brasileira de Cafés Especiales (Brazil Specialty Coffee Association [BSCA], 2017), a través de su director Vanusia Nogueira, sennala que han exportado en el 2016, 8 millones de sacos de 60 kg, este volumen simboliza el 35,5% de la demanda mundial de nicho de 22,5 millones según la ICO Simião, J. (2017), según este mismo informe las tendencias de crecimiento en comercialización del café convencional que ven los brasileros son alrededor de 2% anual, mientras que los de cafés especiales muestran incrementos del 10% y el 15% anual (Simião, 2017).

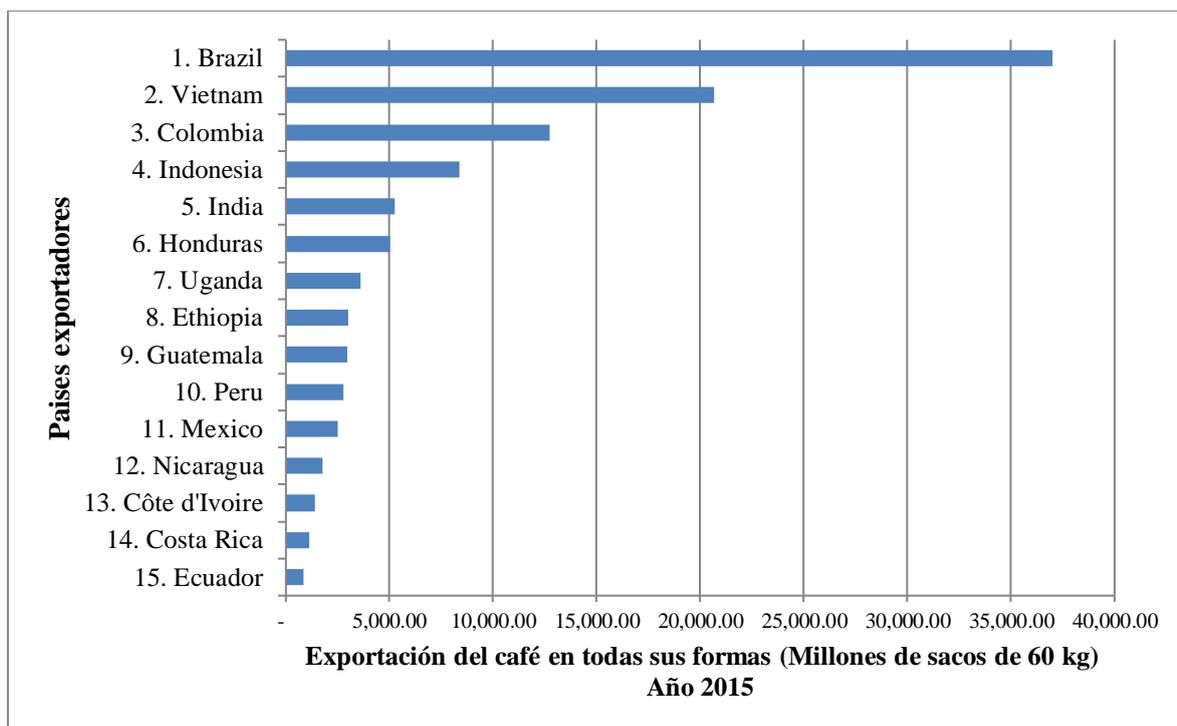


Figura 11. Exportación de café en todas sus formas a nivel mundial en el 2015. Tomado de la Organización Internacional del Café (ICO, 2016).

3.6. Sector Cafetalero y sus Referentes

Para la matriz del Perfil Competitivo, se va a revisar según las cinco fuerzas anteriormente analizadas los Factores Claves de Éxito y se analizan los competidores de Perú dentro de la producción cafetalera, encontrándose en el quinto, sexto y séptimo puesto en la exportación mundial que son India, Honduras y Uganda.. En ellos se analiza lo siguiente y se muestra en la Tabla 5:

- Desarrollo sostenible
- Acceso a mercados potenciales
- Clima idóneo para su producción
- Participación en el mercado
- Avances tecnológicos
- Normatividad vigente y respaldo gubernamental
- Infraestructura vial, (carreteras, puentes, etc.)

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). “se identifican las fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización respecto de otras determinadas como referentes directas o sustitutas” (D'Alessio , 2014).

El propósito de la MPC, (Tabla 5) consiste en señalar el estado del sector en el Perú, comparándolo con sus principales competidores; para así, poder inferir posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los mismos. Perú obtuvo un puntaje de 1.88, respecto a los 3.02 de la India, 2.78 de Honduras país que en el 2016 incrementó su producción 40.88% respecto al 2015 (Instituto Hondureño del Café [IHCAFE], 2017) y 2.73 de Uganda. Estos 3 países mencionados ocupan según lo visto en la Figura 11 los puestos 5, 6 y 7 respectivamente del ranking de exportadores de café en el mundo.

Tabla 5.

Matriz Perfil Competitivo (MPC).

Ítem	Factor claves de éxito	Peso	Perú		India		Honduras		Uganda	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Desarrollo sostenible	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3	0.54
2	Acceso a mercados potenciales	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3	Clima idóneo para su producción	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
4	Participación en el mercado	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5	Avances tecnológicos	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24
6	Normatividad vigente y respaldo gubernamental	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
7	Infraestructura vial, (carreteras, puentes, etc.)	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Total		1.00	1.88		3.02		2.78		2.73	

Nota. Valores 4=Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2=Debilidad Menor y 1=Debilidad Mayor.

Matriz Perfil Referencial (MPR).

Para este análisis se ha considerado a Brasil, Vietnam y Colombia, ver Tabla 6, debido a que sus volúmenes de exportación han sido de 13 veces, 7 y casi 5 veces, respectivamente más que la exportación peruana. Cabe mencionar que dichos países han invertido en investigación, y en el caso de Colombia y Brasil han venido desarrollando de forma coordinada el sector desde inicios del siglo pasado (Murgueito, 2009).

Tabla 6.

Matriz de Perfil referencial (MPR)

Ítem	Factor claves de éxito	Peso	Perú		Brasil		Colombia		Vietnam	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Desarrollo sostenible	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	3	0.54
2	Acceso a mercados potenciales	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3	Clima idóneo para su producción	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4	Participación en el mercado	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45
5	Avances tecnológicos	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
6	Normatividad vigente y respaldo gubernamental	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
7	Infraestructura vial, (carreteras, puentes, etc.)	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Total		1.00		1.88		3.85		3.85		3.15

Nota. Valores 4=Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2=Debilidad Menor y 1=Debilidad Mayor.

3.8. Conclusiones

Como se ha podido ver el país tiene gran potencial para mejorar su posición como exportador de café en grano, mucho más en el ámbito de cafés especiales y con valor agregado, esto último va de la mano con uno de sus intereses nacionales, que mejorar la

competitividad del país, para lo cual es necesario impulsar no solo en la exportación como materia prima, sino dar un paso adelante en la implementación de tecnologías existentes. Con ello se podría aumentar la oferta de productos a base de cafés especiales y con valor agregado, y no solo tener participación en la oferta de materias primas, sino desarrollar productos que lleguen al consumidor final (cafés tostados molidos, en capsulas, etc.). Estas iniciativas deben ir guiadas y acompañadas de la aplicación de regulaciones correctas y pertinentes que generen empleo e influyan en la economía del país. La viabilidad de la propuesta se sustenta en la gran demanda que se ha evidenciado en las estadísticas de consumo, especialmente como producto final y la creciente acogida de nuevos productos en el mercado internacional.

Es importante también acotar que enfocarse solamente a la exportación de café convencional verde, requeriría orientar bastante la producción al volumen y con altos rendimientos, debido a que el precio del café está siendo cada vez más competitivo, generando una guerra de precios, donde la cadena de valor no saldría tan beneficiada como si se enfoca a ampliar la producción de cafés especiales e ir ingresando al mercado con productos con valor agregado, los cuales tiene una acogida creciente, especialmente en los jóvenes del milenio (entre 18 y 34 años de edad), quienes lideran el consumo de este producto fuera de casa. Para ello, es necesario impulsar investigaciones en el rubro, como tecnologías adecuadas para mejorar la producción promedio por hectárea de 10.9 sacos/ha, (bajo a 8 sacos/ha por efecto de la Roya), siendo esta baja en comparación con los principales países exportadores que logran 24.5 sacos/ha en el caso de Brasil, Vietnam con 42.3 sacos/ha y Colombia con 16.8 sacos/ha, quienes vienen realizando constantemente mejoras en su productividad y eficiencia en sus cosechas.

Capítulo IV: Evaluación Interna

D'Alessio (2014, p.170) indicó que “la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades”. Por lo anterior y con el objeto de tener una ventaja diferencial respecto a los competidores, lo determinante en esta evaluación es poder identificar las competencias distintivas que permitan diseñar una estrategia diferenciadora para el sector. Son dos las herramientas que se emplean en la evaluación interna: (a) el análisis AMOFHIT y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Las *fortalezas* de la administración del café, son: gestión administrativa y política de innovación a nivel internacional de las operaciones financieras y compra de nuevas centrales de riesgos. Las *debilidades* de la administración del café, son: falta de políticas de incentivos del personal, poca cooperación de realizar obras sociales dentro de las familias de la mano de obra.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

En el Perú existen varios agentes importantes dentro de la cadena Agroproductiva. En el sector cafetalero, se encuentra que el productor no es el mismo que comercializa, sino que existen intermediarios dentro de la estructura de los procesos de producción, como el acopiador que abastece al procesador (ya sea en forma de pergamino o como cerezo a la planta procesadora del comerciante exportador), tal y como se puede apreciar en la Figura 12, en la cual se observa la relación de todas las partes involucradas en el sector cafetalero.

Al hablar de En general de este sector es que los intermediarios son los que reciben un mayor porcentaje de ganancias dentro de la cadena agroproductiva del café. No obstante, hoy en día los productores cafetaleros debidamente asociados en cooperativas organizadas, cuentan con el apoyo de algunas Organizaciones No Gubernamentales que los impulsan a

salir de la pobreza. También el estado se ha hecho presente por medio de programas como los desarrollados por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), en entrevista con Maria del Pilar Alarcón (Comunicación personal, 08 de febrero de 2017) quien es funcionaria de PROMPERU actualmente estuvo a cargo de la coordinación de Promoción de Granos café y Cacao, y señaló que PROMPERU ha influido en el desarrollo de los productores cafetaleros y/o cooperativas para que logren establecer un trato más directo con los clientes (Tostadores de USA, Europa y Asia) sobre todo clientes que están en busca de cafés especiales, y esto mediante el apoyo tanto económico, en gestión y organización para que los representantes de las cooperativas tengan las posibilidad de participar de las ferias internacionales, una de las más importantes es la Feria Internacionales de café que es el “Global Specialty Coffee EXPO” el cual se realiza una vez al año y otras más. Maria Alarcón (Comunicación personal, 16 de febrero de 2017) también dijo que bajo esta modalidad de trabajo, las Cooperativas cafetaleras pudieron participar de la feria Global Specialty Coffee y se pudo ganar el 2010 el premio al mejor café especial del mundo, café Tunki, y remarcó que, lo que falta de parte de las cooperativas es la capacidad de dar respuesta eficaz a los clientes que se acercan interesado en sus productos, y lamentable, señaló, que muchos tratos no se pudieron dar debido principalmente a la falta de respuesta o simplemente a la respuesta no adecuada.

Además, existe en el Perú una institución llamada Junta Nacional del Café que reúne y representa a los productores cafetaleros frente al estado (Junta Nacional del Café [JNC], 2016), la cual fue instalada oficialmente el 6 de enero de 1993 (JNC, 2016). Hoy en día congrega a un total de “56 organizaciones cafetaleras, entre asociaciones y cooperativas que suman 70 mil familias socias, arraigadas en catorce zonas cafetaleras del país” (JNC, 2016) y su principal objetivo es “Contribuir con el proceso de crecimiento del sector cafetalero en el mercado nacional e internacional con una oferta de café de alta calidad y comprometida con

el desarrollo económico y social del país” (JNC, 2016), además de dar servicio de capacitaciones, apertura de mercado y vínculos con ferias internacionales a todos sus socios.

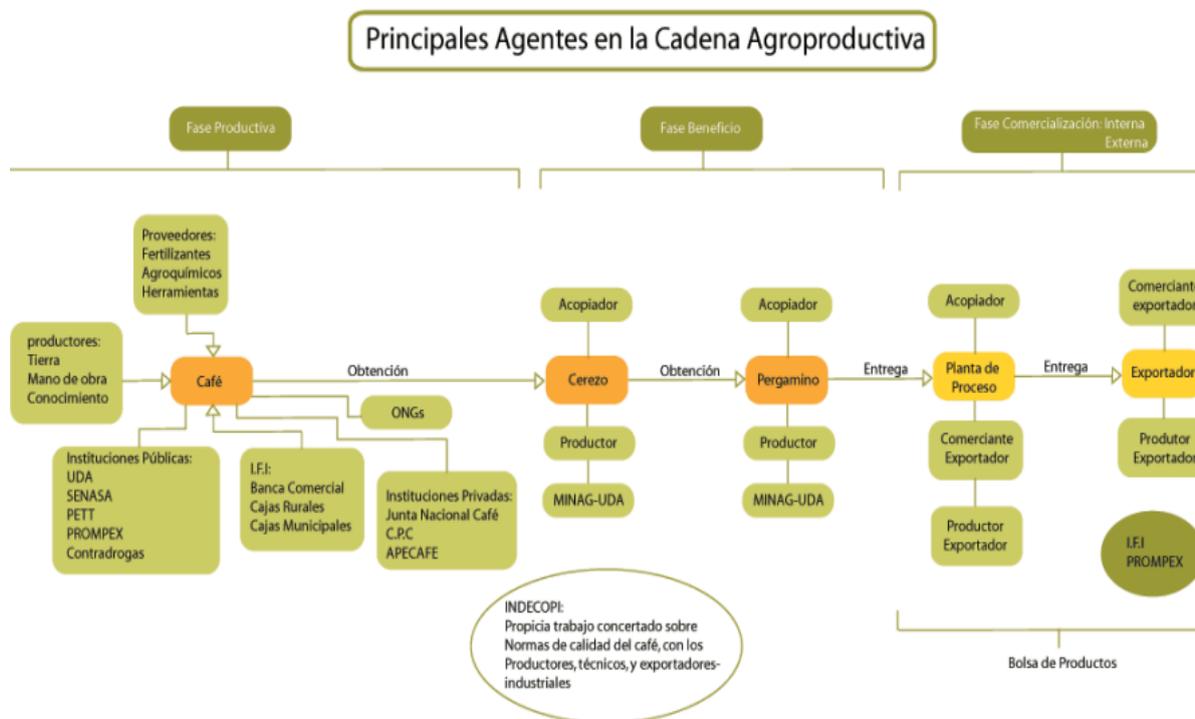


Figura 12. Estructura, agentes y procesos de la cadena agropecuaria del café.

Tomado de “Planeamiento Estratégico para el Sub Sector Cafetalero del Perú: Periodo 2006 al 2011”, por Loayza, M., Ortiz, M., Olivo, L. y Chang, C., 2006, Tesis para obtener grado de magister en Administración Estratégica de Negocios, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Al revisar la lista de los miembros de esta Junta Nacional del Café y se encontró que está conformada básicamente por Cooperativas de casi todas las regiones productoras de café en el Perú en donde destacan Principalmente se encuentran las regiones de Junín, Cajamarca, San Martín, Amazonas, Ayacucho, Puno, Cusco y Pasco.

Las principales empresas exportadoras de café se pueden observar en la Tabla 7 y también en el Apéndice A, se resalta las primeras 20: Perales Huancaruna, Olam Agro Perú, Compañía Internacional del Café, Procesadora del Sur, Cooperativa Servicios Múltiples CENFROCAFE, Louis Dreyfus Company, H.V.C. Exportaciones, Cafetalera Amazónica, Comercio & CIA, Pronatur, Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café, Romex S.A., Cooperativa Agraria Norandino, Café Monteverde, C.A.I. Juan Santos Atahualpa, Negrisa

S.A.C., C.A.C. La Prosperidad Chirinos, C.A.C. Bagua Grande, Cooperativa Servicios Múltiples APROCASSI, Central Cooperativas Valles Sandia – CECOVASA.

Tabla 7.

Principales empresas exportadoras de café a noviembre 2016.

	EMPRESAS	VALOR FOB US\$	PESO NETO QQ (46kg)	PRECIO PROMEDIO US\$/QQ
1	PERALES HUANCARUNA – PERUSA	120,661,462	904,396	133.42
2	OLAM AGRO PERU	73,520,336	566,653	129.74
3	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DEL CAFÉ	59,731,916	422,605	141.34
4	PROCESADORA DEL SUR	55,187,881	345,511	159.73
5	COOP. SER. MULT. CENFROCAFE	33,002,674	193,890	170.21
6	LOUIS DREYFUS COMPAÑY	32,341,486	215,492	150.08
7	H.V.C. EXPORTACIONES	29,100,398	216,347	134.51
8	CAFETALERA AMAZONICA	28,587,466	191,057	149.63
9	COMERCIO & CIA	19,644,069	143,318	137.07
10	PRONATUR	14,475,208	96,772	149.58
11	COOP. DE SERVICIOS MULTIPLES SOL & CAFÉ	12,897,561	68,757	187.58
12	ROMEX S.A.	12,259,697	84,429	145.21
13	COOP. AGRARIA NORANDINO	12,233,682	70,239	174.17
14	CAFÉ MONTEVERDE	5,448,735	29,595	184.11
15	C.A. I. JUAN SANTOS ATAHUALPA	5,268,040	34,016	154.87
16	NEGRISA S.A.C.	5,073,785	33,124	153.18
17	C.A.C. LS PROSPERIDAD DE CHIRINOS	4,712,405	24,330	193.69
18	C.A.C. BAGUA GRANDE	4,565,228	27,289	167.29
19	COOP. SERV. MULT. APROCASSI	4,247,797	22,440	189.30
20	CENTRAL COOP. VALLES SANDIA – CECOVASA	3,213,217	17,096	187.95

Nota. Tomado de la Revista El Cafetalero, Junta Nacional del Café.

Las empresas que forman parte de la Cámara de Comercio del Café y del Cacao son aquellas que exportan grandes cantidades y representan aproximadamente el 65 % de la exportación de todo el Perú. Los productos que expenden son, generalmente, café verde convencional y su principal utilidad se centra en la venta en volumen; lo resaltante de ellas es

que el precio que obtienen por quintal (46 Kg) está entre el rango de USD 129 a USD 160 dólares, el cual fue el rango por el que fluctuó en el año 2016, y este precio es dado por la Bolsa de valores de Nueva York.

Por otra parte, se encuentran las cooperativas cafetaleras asociadas y representadas por la Junta Nacional del Café, las cuales están enfocadas y dedicadas a la producción y comercialización de exportación de cafés verde especiales (certificadas con Comercio Justo, Orgánico, Rainforest Alliance, etc.). A diferencia de las anteriores estas pueden alcanzar precios más competitivos y más altos, usualmente en el rango de USD 170.00 hasta USD 323 dólares por quintal de 46 Kg, llegando a superar esos precios dependiendo de la calidad del producto y de las certificaciones que posee. En declaraciones del Sr. Leonardo Mamani (Comunicación personal, 16 de febrero de 2017) quien es el coordinador de proyectos de CECOVASA, quien me señaló que el precio base es el precio dada por la bolsa de valores de Nueva York y que generalmente cuando se mide la calidad de taza del café y este tiene un puntaje mayor de 80, entonces pagan al menos USD 20 dólares más por quintal y luego cada certificación que tuviera el café también va subiendo por menos USD 20 dólares por cada una de ellas, de esa forma es que llegan a precios superiores.

Una iniciativa importante que congregó a las diversas organizaciones interesadas en el rubro se llevó a cabo en septiembre de 2016, cuando se reunieron los miembros el Consejo Nacional del Café (creada en 2002 y actualmente inactiva, integrada por el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, la Cámara de Comercio del Café y del Cacao y la Junta Nacional del Café) “ para evaluar la situación actual de la caficultura peruana y las acciones a desarrollar en el corto y mediano plazo, así como la importancia de Expo Café Perú en la promoción del consumo interno” (El Cafetalero , 2016, p. 16).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En la comercialización del grano de café, las empresas exportadoras manejan una cartera de clientes prácticamente establecida, probablemente debido a los acuerdos y órdenes de pedidos establecidos anualmente. Mientras que los precios son determinados por el mercado, debido a la modalidad *commodity*.



Figura 13. Exportación café peruano 2010 al 2016.

Tomado de “Grano Café Perú Exportación diciembre 2016”, por Agrodata Perú, 2016. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2017/01/cafe-grano-peru-exportacion-2016-diciembre.html>.

El año 2016, ha sido un buen año, ha mejorado bastante la exportación de café grano, el 2015 se logró una venta de USD 572, 137, 351 dólares Valor FOB mientras que el 2016 se logró alcanzar la suma de USD 754,133, 650 dólares, lo cual representa una mejora de 31.80 % con respecto al año anterior, estas estadísticas se puede observar en Tabla 8 y la Figura 11.

Las empresas que representan los principales exportadores del Perú, este año 2016, en base a las cifras preliminares de exportación entre Enero y Noviembre se encuentran organizados de la siguiente manera: Perales Huancaruna 120 millones de dólares FOB , Olam Agro Perú 73 millones de dólares FOB, Compañía Internacional del café 59 millones de dólares FOB , Procesadora del Sur 55 millones de dólares FOB y Cooperativa de Servicios Múltiples Cenfrocafé Perú 33 millones de dólares FOB, los cuales representan el

19, 11, 9, 8 y 5 por ciento respectivamente quienes representan en conjunto el 52 % de las exportaciones peruanas, para ver la lista completa ver el Apéndice A.

Tabla 8.

Exportaciones Peruana de café en el 2015 y 2016

MES	2016			2015		
	FOB	KILOS	FREC. PROM	FOB	KILOS	FREC. PROM
ENERO	28,775,093.00	9,647,034.00	2.98	12,297,855.00	2,696,455.00	4.56
FEBRERO	18,497,631.00	7,354,294.00	2.52	9,567,184.00	2,528,717.00	3.78
MARZO	16,966,999.00	6,637,469.00	2.56	7,085,663.00	2,042,824.00	3.47
ABRIL	8,473,716.00	3,504,935.00	2.42	7,814,189.00	2,459,085.00	3.18
MAYO	12,215,833.00	4,724,375.00	2.59	20,831,222.00	6,559,221.00	3.18
JUNIO	29,584,024.00	9,823,100.00	3.01	32,632,864.00	9,542,371.00	3.42
JULIO	70,053,381.00	22,006,755.00	3.18	65,606,905.00	19,465,339.00	3.37
AGOSTO	116,607,961.00	37,373,957.00	3.12	75,671,327.00	22,493,727.00	3.36
SEPTIEMBRE	120,212,521.00	37,133,054.00	3.24	103,437,629.00	31,507,777.00	3.28
OCTUBRE	116,867,777.00	35,392,085.00	3.30	95,887,251.00	28,846,686.00	3.32
NOVIEMBRE	116,683,311.00	35,111,002.00	3.32	77,463,779.00	24,067,125.00	3.22
DICIEMBRE	99,195,403.00	30,021,873.00	3.30	63,841,483.00	20,700,418.00	3.08
TOTAL AÑO	754,133,650.00	238,729,933.00	3.16	572,137,351.00	172,909,745.00	3.31
PROMEDIO MES	62,844,470.83	19,894,161.08		47,678,112.58	14,409,145.42	
%CREC. PROM.	32%	38%	5%	-21%	-5%	-18%

Nota. Aduanas - SUNAT 2016, Junta Nacional del Café

En base a la exportación realizada en el año 2016, según las declaraciones del Sr. Lorenzo Castillo, Gerente General de la Junta Nacional del Café, el Perú cuenta con 150 000 hectáreas certificadas con cafés especiales. Para ese mismo año se logró exportar

aproximadamente 1400 millones de quintales de 46 kg, lo cual representó un valor FOB de 235 millones de dólares, que representaba aproximadamente el 30 % de las exportaciones realizadas en dicho año (L. Castillo, comunicación personal, 01 de febrero de 2017),

En un reporte del diario el peruano realizado el 01 de junio de 2016 se señaló que:

El país cuenta con 120,000 hectáreas de cafés especiales certificados. “Ingresar en este campo ha implicado grandes cambios cualitativos, que van desde el uso de tecnologías hasta nuevas estrategias de mercadeo” (Junta Nacional del Café, 2016, 07 de junio de 2016)

Con lo anterior, se entiende que en el año 2016 incrementaron la superficie sembrada de café especial en un 25 % frente al año anterior y, también se encontró un aumento en la oferta de dicho producto.

El principal destino de las exportaciones peruanas de café verde es Estados Unidos, en segundo lugar se encontró a Alemania, seguida de Bélgica, Suecia, Canadá y Corea del Sur. Así, para el 2016, las ventas realizadas a Estados Unidos llegaron a alcanzar los 216 millones de dólares valor FOB tal y como se muestra en la figura 12.

Por otro lado, cabe destacar los esfuerzos que realiza el Ministerio de Agricultura del Perú para acercar comercialmente a los pequeños agricultores con los clientes, por medio de medidas de prospección comercial, como la mencionada por el Diario Gestión (2015):

La misión estuvo integrada por pequeños productores cafetaleros de la Selva Central (Satipo, Pichanaki, Oxapampa, Chanchamayo), que facilitó establecer contactos comerciales y relaciones con el entorno de los negocios globales de café en la Feria Internacional del Café (SCAA) realizada en abril del 2015 en Seattle-Washington Estados Unidos. Por otro lado, en dicha feria también “se ratificó al Perú como segundo exportador de café orgánico” (Diario Gestión, 2015) (dentro de la gama de café especial), teniendo el primer puesto México.

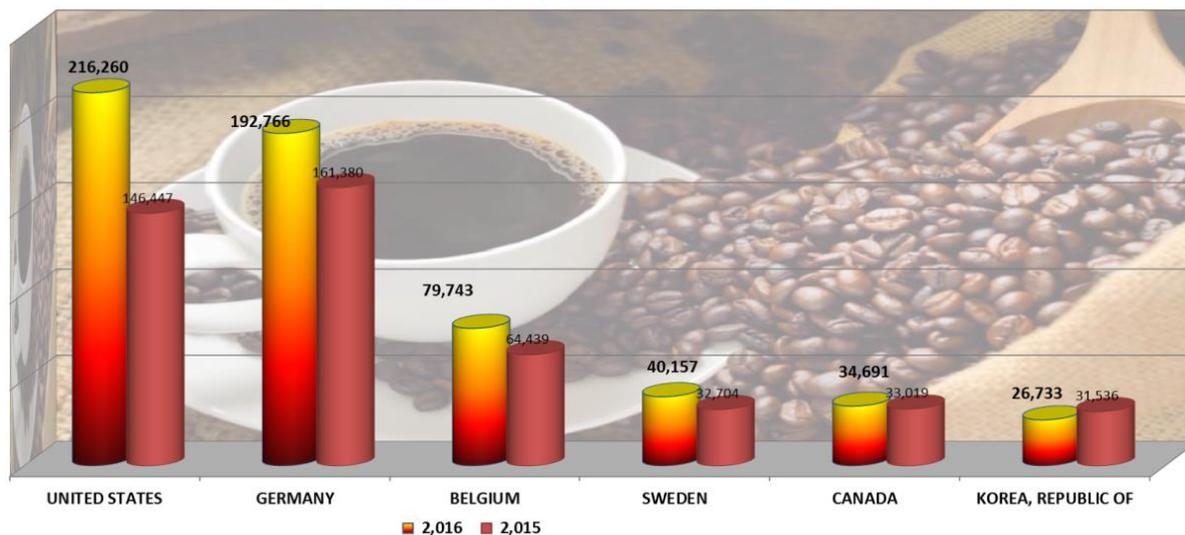


Figura 14. Exportación Grano FOB US\$ miles, diciembre 2016 - Países de destino. Tomado de “Grano Café Perú Exportación diciembre 2016”, por Agrodata Perú, 2016. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2017/01/cafe-grano-peru-exportacion-2016-diciembre.html>.

Con respecto a Marketing, la única estrategia resaltante, con miras a la realización del marketing para el año 2017, es la propuesta de marca colectiva reportada en la por la revista El Cafetalero (Promoción concertada del café impulsará Consejo Nacional, 2016), la cual señala que:

Luis Torres, Director de Promoción de exportaciones de PROMPERU, asumió el compromiso esta nueva estrategia, para la cual se propondrá una marca colectiva que unifique las acciones de impulso en el exterior, como también en los diversos eventos que se realiza en nuestro país (p.10).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La Tabla 9 de estadística del sector cafetalero muestra que en el Perú se tiene un promedio de 400 hectáreas de superficie cosechada, y para el 2014, el rendimiento fue de 600 Kg por hectárea. En la Tabla 10 se puede apreciar las toneladas producidas por departamento donde el departamento con mayor producción de café es San Martín con 54 682 Toneladas métricas (TM) seguido del departamento de Cajamarca con 44 889 TM, en el tercer puesto

se tiene al departamento de Amazonas con 34202 TM, el cuarto lugar tenemos a Junín con 31 510 TM y en el quinto lugar al departamento de Cusco con 22 586 TM.

El tiempo de transporte varía dependiendo del departamento y la cercanía con el puerto para la exportación. En el caso de departamentos de San Martín y Amazonas, el puerto más cercano es el puerto de Paita, el cual se encuentra aproximadamente de 20 a 30 minutos de viaje (dependiendo de la zona). Para Cajamarca también se utiliza el puerto de Paita, pero por la distancia el viaje es de aproximadamente a 12 -24 horas. Con respecto al departamento de Junín, el puerto más cercano es el del Callao y el tiempo aproximado fluctúa entre 12 a 20 horas.

Los tiempos de transporte no solo se rigen por la distancia, sino también por el estado de las carreteras. Según Talledo (2015) de acuerdo con un informe de ProVías Nacional, las carreteras departamentales asfaltadas apenas alcanzan los 2.340 km, de un total de 24.235 km, esto equivale a solo 9,7% de avance. Los otros más de 20.000 km son trochas en pésimo estado o caminos nivelados. Por tanto, solo se tiene carreteras asfaltadas en las principales vías de transporte del Perú, pero el acceso a los centros de cultivo suele realizarse a través de trochas en mal estado, que influyen negativamente en los tiempos de transporte, encareciendo los gastos logísticos.

Las carreteras en el Perú están colapsadas, un ejemplo claro es la carretera central por la que sale todo el café que viene de las regiones de Junín y Pasco, el presidente del Ferrocarril Central Andino, Juan de Dios Olaechea, indicó que si bien la carretera central fue construida para que puedan circular 5000 vehículos diarios, actualmente lo hacen cerca 20000 vehículos diariamente (Huarcaya, 2015). Esto influye en los tiempos y costos de transporte (mientras mayor tiempo tome realizar un viaje, mayor será su precio), a ello se añade el mal estado de las carreteras y la deficiente señalización, que repercute en los índices de accidentes vehiculares y en el aumento de los costos logísticos de transporte.

Con respecto a las operaciones, la cadena de valor establecida incluye a intermediarios como son los acopiadores, que representan un aumento en los costos operativos. Si, en cambio, los proveedores de materiales pudieran lograr establecer contacto directo con los agricultores, procesadores o exportadores, se lograría disminuir los costos en el proceso de producción.

Tabla 9 .

Café: Superficie, Producción, Rendimiento, Precios y Exportación (2004-2014).

Año	Superficie cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)	Precio pagado al productor (S/. x t)	Exportación (t)	Valor unitario de Exportación (US\$ x t)
2004	256,165	231,447	0.90	2,692	192,276	1,507
2005	301,451	188,611	0.60	4,636	142,944	2,141
2006	313,282	273,230	0.90	4,100	239,343	2,147
2007	324,186	225,992	0.70	4,784	174,620	2,445
2008	333,388	273,780	0.80	5,050	225,548	2,850
2009	342,589	243,479	0.70	5,369	233,276	2,500
2010	349,354	279,199	0.80	6,181	230,326	3,849
2011	367,096	331,547	0.90	9,200	294,981	5,358
2012	370,632	320,164	0.90	6,337	265,048	3,805
2013 P/	399,636	255,857	0.60	4,892	236,014	2,930
2014 P/		209,182	...	7,267	181,113	4,042

Nota. Tomado de “Café-Superficie Cosechada, Producción, Rendimiento, Precios y Exportación, 2004-2014” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016.

Tabla 10.

Producción de los principales cultivos según departamento, 2014 (toneladas métricas).

Departamento	Achiote	Ajo	Alfalfa	Algodón rama	Arroz Cascara	Alverja grano verde	Cacao	Café	Camote
Total	6,629	81,396	6,635,629	92,546	2,874,654	133,508	78,165	209,182	278,158
Tumbes	4	-	-	-	142,954	-	678	-	13
Piura	-	184	2,720	9,858	356,507	724	780	2,334	9,595
Lambayeque	-	-	108,348	6,500	328,789	2,850	28	533	42,729
La libertad	0.30	2,715	217,286	5,816	362,858	3,929	19	177	8,397
Cajamarca	33	4,859	187,272	-	207,966	22,698	1,068	44,889	9,261
Amazonas	35	43	11,197	-	339,960	1,627	4,799	34,202	244
Ancash	-	310	226,508	4,219	56,820	2,668	-	-	35,903
Lima	-	6,275	422,111	3,620	-	4,408	-	-	140,758
Ica	-	978	160,369	60,951	-	562	-	-	20,495
Huánuco	48	220	15,637	35	27,996	25,327	3,701	3,503	5,132
Pasco	3,485	-	2,106	-	4,602	2,603	965	5,434	-
Junín	99	2,820	103,547	-	5,721	29,855	12,399	31,510	-
Huancavelica	-	647	153,412	-	-	16,974	-	7	55
Arequipa	-	60,397	3,044,306	616	266,039	8,349	-	-	1,188
Moquegua	-	90	548,445	-	-	126	-	-	19
Tacna	-	277	213,244	-	-	209	-	-	422
Ayacucho	240	1,405	209,229	-	638	5,399	4,920	2,273	385
Apurímac	-	177	86,289	-	-	2,664	-	-	700
Cusco	2,476	-	130,805	-	2,588	2,535	9,779	22,586	207
Puno	22	-	792,799	-	431	-	240	4,750	1,606
San Martín	-	-	-	830	647,449	-	35,413	54,682	-
Loreto	76	-	-	-	91,584	-	367	39	-
Ucayali	102	-	-	102	26,154	-	2,905	2,252	746
Madre de Dios	9	-	-	-	5,596	-	106	12	303

Nota. Tomado de “Café-Superficie Cosechada, Producción, Rendimiento, Precios y Exportación, 2004-2014” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Actualmente, el sector cafetalero se viene recuperando de una situación bastante difícil, debido a que la oferta del café peruano bajó por la plaga de la roya amarilla que afectó a los cultivos. La roya amarilla es una enfermedad originada por el hongo *Hemilia vastatrix*, y si viene acompañada de una fertilización y poda deficiente, se produce un desbalance que afecta el rendimiento de la planta hasta en un 50% (Revista Agraria, 2016). Los factores relacionados a la plaga son, la lluvia, la temperatura, la carga fructífera, la cosecha de los

frutos y las prácticas de los cosechadores (Julca, Echevarria, Ladera, Borjas, Cruz, Bello y Crespo, 2013). Estos serán explicados a continuación.

La lluvia, el agua líquida actúa a nivel de esporulación (transporte), depósito, germinación y penetración de las uredosporas en las hojas, esto explica que la enfermedad se desarrolle durante la época de lluvias y que su descenso ocurra cuando se detiene el periodo de lluvias (Julca et al., 2013).

La temperatura, la germinación es muy dependiente de las condiciones de temperatura, la formación del apesorio y el progreso del hongo en la hoja dependen también de este factor. El periodo de incubación se acorta extremadamente en los meses con temperaturas favorables para la germinación (Julca et al., 2013).

La carga fructífera, la predisposición de las hojas a la roya varía en función de su carga fructífera, posiblemente porque, en periodo de fructificación, los compuestos fenólicos migran de las hojas hacia los frutos. Un 50 % de la variabilidad de la infección observada fue atribuida a la carga fructífera (Julca et al., 2013).

La cosecha de los frutos, la predisposición del cafeto parece incrementarse no solamente en plantas con alta carga fructífera, sino también en una misma planta a medida que se desarrolla el fruto. Es probable que el gran movimiento de las personas que cosechan café, favorezca la diseminación de las uredosporas (Julca et al., 2013).

También podría ocurrir que el desarrollo del fruto responda a los mismos estímulos climáticos que el de la enfermedad. El inóculo residual, el papel del inóculo residual parece ser importante, algunos autores señalan que como la roya del café es policíclica, la cantidad de inóculo residual no es determinante en el desarrollo de la epidemia y lo más importante es el periodo de latencia (Julca et al., 2013).

Según cálculos realizados por el Ministerio de Agricultura del Perú (2013) la roya había afectado a 200 mil de las 400 mil hectáreas de plantaciones de cafetos, generando una

baja del 20% de la producción de café estimada, esto equivale a una pérdida económica de S/.200 millones. Además, según estimaciones realizadas por Julca et al. (2013), la roya causará mayores pérdidas en el sector, afectando aproximadamente 60% de la cosecha, que representa más de 1000 millones de soles.

Las regiones de Cajamarca, San Martín, Amazonas, Junín y Cusco fueron las más golpeadas por la plaga. Como se vio anteriormente en la Figura 8, el Perú hasta el 2011 tuvo una producción altísima y exportó 292,617 TM, TM, y en el 2012 se logró exportar 259,761 TM; sin embargo, desde el 2013 se observa una caída pronunciada, que continúa en el 2014 y 2015, alcanzando 230,995 TM, 181,079 TM y 167,990 respectivamente.

Con el objetivo de disminuir el daño causado por la roya y evitar su propagación, en el año 2013 el Ministerio de Agricultura del Perú anunció su Plan Nacional de Acción de Reducción de Incidencia y Severidad de la “Roya Amarilla del Cafeto” *Hemileia vastatrix*. Realizando una inversión de S/.100 millones, para lograr reducir, hasta noviembre de ese año, la infestación en 50,000 hectáreas (Revista Agraria, 2016).

En ese sentido, ha presentado la JNC (2015): Una propuesta para implementar un programa para renovar cafetales que incluiría un fondo de S/. 600 millones para créditos blandos por un plazo de ocho años; un servicio de soporte técnico que incluya capacitación y materiales de difusión; y un plan de innovación que contemple normas de calidad para la producción de semillas y plántones de café.

Dicha propuesta imita las medidas tomadas por parte de países vecinos como Ecuador y Colombia. En el caso de Ecuador, el gobierno ha establecido un plan de 10 años, que tiene como objetivo renovar 135 mil hectáreas de café (Julca et al. 2013); mientras que en Colombia el plan ejecutado fue el siguiente:

Se liberó la variedad Colombia (también proveniente del cruce Caturra x Híbrido de Timor) en 1982 con gran éxito y hasta la fecha no se ha reportado niveles de la enfermedad que hagan necesaria la aplicación de fungicidas.

La variedad es fruto de 20 años de trabajo, y lograron liberarla un año antes de la plaga de la roya llegase a ese país. Tomando en cuenta los avances tecnológicos, es probable que con las herramientas actuales, el tiempo requerido para el mejoramiento genético de plantas, sea mucho menor (Julca et al., 2013).

4.1.5. Recursos humanos (H)

Según Remy (2007, p. 20) el cultivo del café es el primer cultivo del Perú exportable que involucra alrededor de unas 136,059 familias. El 85% de los productores tiene entre 0.5 ha y 5 ha; el 10%, entre 5 ha y 20 ha; el 4%, entre 20 ha y 100 ha; y sólo unos 150 mil empleos permanentes y alrededor de 41 millones de jornales al año.

La variedad arábica es de mayor calidad, más difícil de producir, resiste menos las plagas, pero su precio es más alto. Pero lo que llega al consumidor es un café tostado: las empresas tostadoras adquieren el café del Tercer Mundo, lo tuestan, lo mezclan en diferentes proporciones y lo acercan al consumidor final. Mientras que son miles los productores de café, el negocio de las tostadoras está bastante concentrado (Remy, 2007, p. 25).

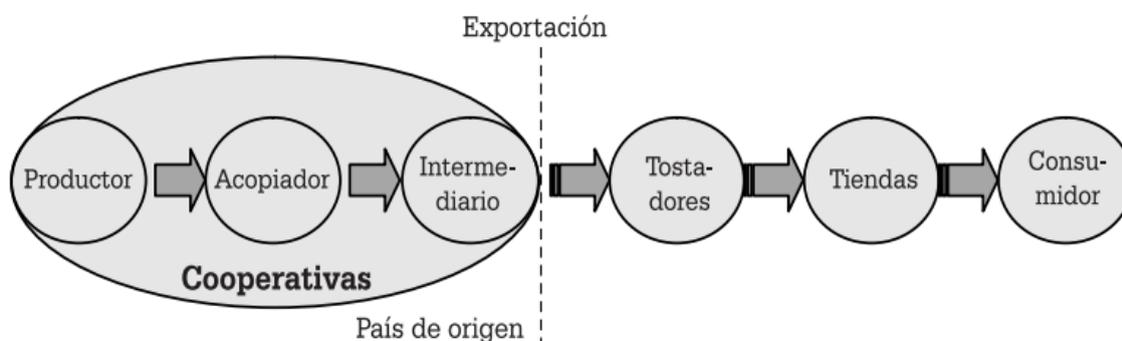


Figura 15. Cadena de valor del café en el Perú según Remy (2007).

Tomado de “Cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo del Perú” por Remy, 2007.

Los cultivadores de café reciben un 1% del precio de una taza de café vendido en una cafetería y sólo hasta el 6% del valor de un paquete de café tostado comprado en un supermercado. Los agentes del valor identificados se muestran en la Figura 13.

En el Perú, viendo por el lado de los productores de café, es decir, de los cultivadores, se han creado cooperativas organizadas de tal manera que puedan englobar más actividades cuando están en conjunto y, de esta forma bajar los costos operativos. Para estas medidas se tuvieron que realizar varias modificaciones (Remys, 2007).

La primera gran modificación que tuvieron que realizar estos pequeños agricultores fue la de separar claramente la dinámica gremial, enfocada en el bienestar social de los productores, de la dinámica empresarial, centrada en la producción, la comercialización y el manejo financiero. La defensa y práctica de los principios cooperativos no podían de ninguna manera justificar la utilización informal de los fondos de las empresas. El socio cooperativo tiene el deber de ser un productor de calidad, de cumplir con la entrega de su café y de pagar debidamente los créditos que su organización le proporciona, si es que quiere recibir servicios y participar de las decisiones con voz y voto (Remys, 2007, p. 90).

En varios casos se encontró que dichas modificaciones se llevaron a cabo a mediados de los años noventa. Las modificaciones realizadas a las cooperativas, abarcaban la reestructuración completa del área comercial y administrativa, además del apoyo para la modificación de reglamentos internos en relación a la elección de directivos, relaciones entre socios y los deberes de estos últimos. Cabe señalar que al igual que cualquier empresa, las cooperativas poseen una estructura organizacional marcada, por lo que la asesoría recibida constituye un apoyo de gran valor.

Las cooperativas asociadas han formado en el Perú la “Junta Nacional del Café”, y es a través de ella que se realizan coordinaciones para impulsar la aprobación de nuevas leyes y

programas en pro de mejorar el negocio. A diferencia de ellos, las empresas exportadoras, especialmente las 5 primeras, suelen trabajar de forma independiente y enfocan sus esfuerzos en la venta de cafés especiales (comercio justo, orgánico, cafés gourmet).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La información y comunicación que se mantienen en el sector cafetalero no cuenta con un sistema de información que recopile, almacene y evalúe los resultados obtenidos en cada periodo. La información más actual con el que se cuenta es la del Ministerio de Agricultura, INEI, Agrodata del Perú. Desafortunadamente el acceso a dichos documentos e investigaciones no es fácil, especialmente para los agricultores, quienes se beneficiarían de tener información actualizada en el día a día de su negocio.

Por otro lado, es digno resaltar el proyecto llamado SIC-CAFÉ , que fue lanzado en Abril de 2016 con “el objetivo de implementar un software especial para las organizaciones cafetaleras para ayudar en la gestión de información y contribuir a la transparencia y buen gobierno de las cooperativas” (Vargas, 2016, p. 24). Este proyecto permitirá a las cooperativas manejar toda la información de sus operaciones a tiempo real, con el fin de atender eficientemente a sus clientes y tener datos para tomar decisiones oportunas y correctas.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Con respecto a la tecnología e investigación y desarrollo en el sector cafetalero resaltan los trabajos realizado por la Cámara de Comercio del Café y del Cacao y también por la Junta Nacional del Café. Los trabajos avanzados hasta el momento han sido realizados con el apoyo de organizaciones internacionales y además algunas veces del estado.

La Cámara Peruana del Café y el Cacao (2015), fundada en octubre de 1991, reúne a las principales empresas privadas del sector (productores, exportadores e industriales). Su trabajo está orientado básicamente a la difusión y promoción de la actividad cafetalera

peruana en el mundo. En la Cámara participan empresas nacionales e internacionales, ya sean estas grandes o pequeñas; además los socios se encuentran en los distintos eslabones de las cadenas de valor de café y cacao, representado el 65% del café exportado por el Perú.

La visión de la Cámara Peruana del Café y Cacao (2016) está orientada a la calidad y competitividad del producto peruano. Hace 15 años se instaló el primer laboratorio independiente de control de calidad de café. El principal objetivo de la Cámara es realizar todas aquellas actividades de promoción, difusión, capacitación y ejecución de proyectos de café en general y en particular los vinculados en la exportación de café. Entre las metas alcanzadas se puede destacar las siguientes:

- Capacitación de la comunidad cafetalera en lo referente a mercados, arbitraje, control de calidad y otros temas de gran importancia.
- Instalación del primer laboratorio independiente de control de calidad de café. Elaboración conjuntamente con otros organismos de la nueva Norma Técnica Peruana, para la exportación de café.

Por otro lado, en la Junta Nacional del Café, también se trabajan varios proyectos de diversa índole, especialmente mediante las áreas de Incidencia y cooperación internacional. El área de Gestión empresarial y asistencia gremial, área técnico productivo y el área de coordinación técnica del Proyecto JNC-SCAN-BID y Área Técnico Productivo, diversos proyectos son realizados mediante la cooperación de organizaciones no gubernamentales internacionales, nacionales y además el estado, entre ellas se puede resaltar:

La Junta Nacional del Café y Cafetalera Amazónica con el financiamiento de CIENCIAACTIVA desarrollan desde inicios del año 2015 el Proyecto “Nuevas Variedades de Café”, mediante el cual se está introduciendo un millón de plantas de nuevas variedades al país (el nombre completo de este programa es “Desarrollo de capacidades técnicas en la producción a gran escala de plantas con la técnica de Embriogénesis Somática, y generación

de demanda por variedades modernas de café”, las variedades ingresadas fueron Costa Rica 95, Colombia y Catimores (Schuller, 2016).

En tanto el principal objetivo de la Cámara Peruana del Café y del Cacao (2016) es: Realizar todas aquellas actividades de promoción, difusión, capacitación y ejecución de proyectos de café en general y en particular los vinculados en la exportación de café. Entre las metas alcanzadas se puede destacar las siguientes: (1) Capacitación de la comunidad cafetalera en lo referente a mercados, arbitraje, control de calidad y otros temas de gran importancia y (2) Instalación del primer laboratorio independiente de control de calidad de café. Elaboración conjuntamente con otros organismos de la nueva Norma Técnica Peruana, para la exportación de café.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos para el sector cafetalero peruano se muestra en la Tabla 11, donde se plasma las fortalezas y debilidades encontradas luego del análisis previo del sector. A cada fortaleza o amenaza se le asignó un peso relativo en función a su incidencia en la actividad. Los valores otorgados con las calificaciones de 1 al 4, representa el grado de presencia de fortaleza y debilidad. El puntaje más alto posible para la organización es 4; el más bajo es 1; y el promedio 2.50 (D'Alessio, 2014).

El resultado obtenido, demuestra que la industria tiene una posición interna menor al promedio, el puntaje 2.07 muestra que el sector cafetalero peruano es de cierta manera débil, al no terminar de organizarse y tener sus instituciones fragmentadas M. Alarcón (comunicación personal, 8 de febrero), además de no tener un plan estratégico en conjunto y en ejecución, a todo esto se añade la poca dirección y planificación a largo plazo, que en conjunto influye en la ausencia de un crecimiento sostenible, que genera que amenazas como la plaga roya afecten de manera incidente al sector.

Tabla 11.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Fortalezas	Peso	Valor	Pond.
1 Diferentes áreas y pisos altitudinales que permite tener una diversidad de cafés especiales diferenciados en atributos sensoriales	0.1	3	0.3
2 Sinergia de las cooperativas mediante la Junta Nacional del Café permite desarrollo del sector	0.08	3	0.24
3 Incremento de áreas certificadas para el cultivo de cafés especiales	0.08	4	0.32
4 Incremento de productores cafetaleros asociados en cooperativas, que permite un mayor acercamiento al mercado	0.07	3	0.21
5 Segundo lugar en exportación de café orgánico (café verde). Dentro de los 10 primeros en exportación de cafés especiales.	0.05	3	0.15
6 Obtención del premio al mejor café especial en el 2010 (Café Tunki)	0.05	3	0.15
Sub-Total	0.43		1.37
Debilidades	Peso	Valor	Pond.
1 Deficiente infraestructura vial que eleva gastos logísticos y de operaciones. Sobre todo en áreas aledañas al cultivo	0.08	1	0.08
2 Presencia de plagas disminuye la productividad	0.08	2	0.16
3 Costo de producción actuales superan los precios de venta pagados al productor	0.07	1	0.07
4 Falta de formación tecnológica relacionados con todo el proceso productivo cafetalero, como sí existe en los países competidores	0.05	2	0.1
5 Tecnología insuficiente, juegan en contra de ofrecer presentaciones de producto con mayor valor agregado	0.05	1	0.05
6 Oferta exportable actual sin valor agregado (café verde)	0.06	1	0.06
7 Escasa inversión del sector cafetalero en promoción comercial y marketing nacional e internacional, escueta participación del estado.	0.06	1	0.06
8 Falta de institución que agrupe datos estadísticos de producción, comercialización ordenada, actualizada y que se articule con los otros entes del sector	0.06	1	0.06
9 Baja producción por hectárea por la falta de inversión en investigación y desarrollo	0.06	1	0.06
Sub-total	0.57		0.7
Total	1		2.07

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

4.3. Conclusiones

El café peruano es reconocido en el mundo. Un claro ejemplo del potencial del café peruano se muestra por medio del caso de la cooperativa puneña ubicada en Sandia, que al concursar en una feria internacional logró ganar el premio al mejor sabor.

A diferencia de otros exportadores como Brasil y Colombia, que cuentan con una amplia infraestructura, menores costos de producción y el interés y apoyo de instituciones (estatales, privadas y mixtas), el sector cafetalero peruano recibe escaso e inconsistente apoyo.

Estos grandes ejemplos marcan el camino por el cual debe seguir el sector cafetalero peruano con participación e involucramiento del estado peruano en inversión, con el objetivo de mejorar todos los aspectos descritos y generar beneficios para todos los involucrados en la cadena de valor. Ya que, si se contara con las facilidades que poseen los mencionados competidores, se podrían realizar operaciones productivas y logísticas de forma más efectiva, desarrollar mejora agronómica (como el desarrollo de híbridos resistentes a plagas) y finalmente desarrollar productos de mayor valor agregado.



Capítulo V: Intereses del sector cafetalero y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo, se desarrolla la determinación de los intereses de la organización, el potencial del sector, los principios cardinales y los objetivos a largo plazo. Para ello se define a los intereses organizaciones como el fin que el sector surja y tenga éxito. Con el análisis del potencial del sector se podrá entender en que es fuerte y débil el sector. Por último en los principios cardinales se mostrará las oportunidades y amenazas del sector frente a su entorno, para ello se tomará en cuenta las influencia de terceras partes, los lazos pasados-presentes, el contrabalance de intereses, y la conservación de los enemigos. Con toda esta información se elaborará la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), donde se diferenciará los intereses comunes y los opuestos, además de la intensidad del interés. D'Alessio (2014).

5.1. Intereses del sector cafetalero

Aquí se muestra la sostenibilidad y la rentabilidad del sector del cafetalero, a través del análisis en ventas, marketing e Ingreso/Retorno sobre capital.

5.1.1 Ventas

En el rubro, la producción general del Perú en el 2016, fue de 257,600 toneladas de café verde equivalente a 5'600,000 quintales de 46 kilos, de los cuales 520,000 quintales tuvieron como destino e consumo interno, lo que equivalente al 9,29% de la cosecha anual (JNC, 2016). Se destinaron para exportación "4'600,000 quintales de café verde en el periodo abril-diciembre a los que deben sumarse 480,000 quintales de retención para ser exportados entre enero-marzo de 2017 (JNC, 2016). La exportación representa el 90,7% de toda la producción, por ende el sector cafetalero depende básicamente de las exportaciones realizadas.

De acuerdo a lo señalado por Sr. Lorenzo Castillo, Gerente General de la Junta Nacional, actualmente existe una creciente tendencia, en el mercado mundial, por el consumo

de los cafés especiales (Castillo, comunicación verbal, 01 de febrero de 2017), información que es corroborada por la Federación de Cafeteros de Colombia (2016) “La creciente demanda de cafés especiales, incluidos los sostenibles, por parte de los jóvenes del milenio, cada vez más involucrados con el origen, sobre todo en el mercado estadounidense, representa un gran motor de la industria”.

En el caso de la producción peruana de cafés especiales, no existe aún un reporte oficial; sin embargo, se estima que en el 2016 se exportó aproximadamente 1400 quintales de café, que representan 235 millones de dólares y es aproximadamente el 30 % de los ingresos percibidos por exportación en este sector (Castillo, L., comunicación verbal, 01 de febrero de 2017).

Los cafés especiales destacan por su valor agregado, además de características como su sabor y fino aroma. Además, las certificaciones con la que cuenta (Comercio Justo, Orgánico, Rainforest Alliance, Amigables con las Aves, GLOBAL G.A.P. y UTZ), lo establecen como un producto altamente valorado en el mercado mundial, especialmente a diferencia del café convencional. Este último es cotizado en la bolsa de valores y su precio es regido por el mercado, pudiendo alcanzar precios promedios de 136 dólares por quintal; mientras que en la comercialización de cafés especiales, se puede aspirar a un precio más alto, por lo menos de “168 dólares el quintal” (Castillo, L., comunicación verbal, 01 de febrero de 2017) hasta de 323 dólares por quintal. Por ese motivo, hoy en día, el mercado de cafés especiales representa una oportunidad bastante atractiva y muestra proyecciones a mantener dicha tendencia a futuro.

En un estudio realizado por la ICO (2012) en 21 países (donde se incluye a Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, los EE UU, Finlandia, Francia, Grecia, Italia, Japón, Noruega, los Países Bajos, Polonia, Portugal, el Reino Unido, Rusia, Suecia, Suiza, Turquía y Ucrania) se llegó a la conclusión que la preferencia de los clientes se inclinaba al consumo de

café tostado, el cual representa el 77.4% del consumo total. Por tanto, si se busca generar un valor agregado, es pertinente enfocar los esfuerzos en mejorar la tecnología para empezar a vender productos diferenciados o productos que lleguen directamente al consumidor final.

En el tema de ventas, es importante acotar que el principal canal para llegar al cliente (ver en la Figura 16), como señala el informe realizado por Promotora de comercio Exterior de Costa Rica (2014), son los supermercados e hipermercados, seguidos por la compra directa del producto en tiendas independientes.

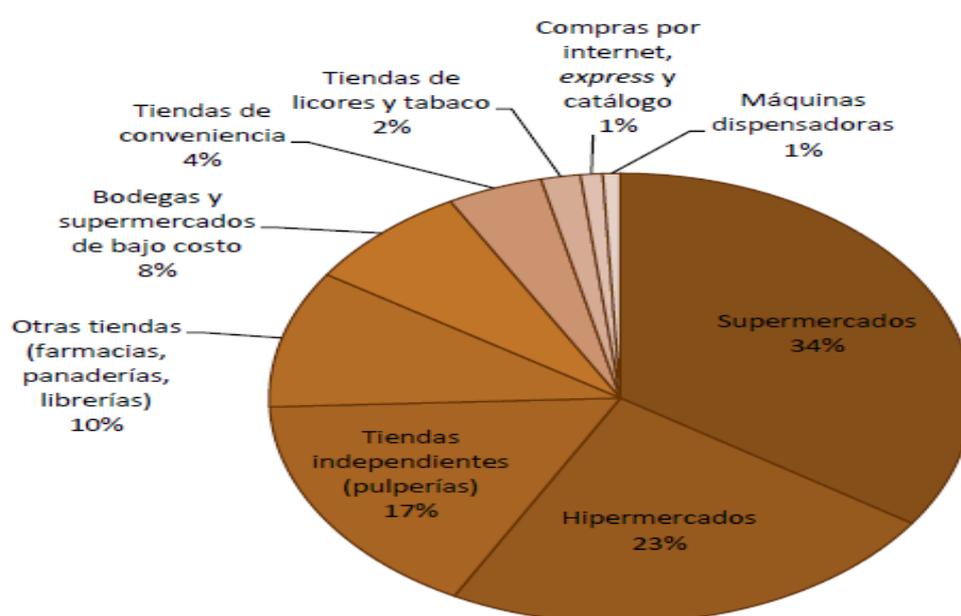


Figura 16. Volumen de ventas de café tostado promedio 2009-2013. Tomado de “El mercado mundial del café tostado” por Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014. Recuperado de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/El%20mercado%20mundial%20del%20cafe%20tostado.pdf>.

5.1.2 Marketing

Debido a que el mercado se encuentra saturado, se debe considerar diferenciar el producto, mostrando uno mejorado y con características resaltantes. El programa gubernamental Sierra exportadora está fomentando la generación de marcas certificadas, como el café de Villa Rica y el café Machupicchu de Huadquiña. De esta forma, busca aprovechar la marca país para fomentar el consumo del café peruano. Especialmente,

haciendo uso del nombre de Machupicchu, para relacionarlo con el atractivo turístico conocido mundialmente. Sin embargo, aún no hay un plan de publicidad para lograr difundir dichas marcas.

Por el lado de las cooperativas cafetaleras, estas también se encuentran trabajando para ofrecer café tostado molido con su propia Marca, pero por el momento solo se han enfocado en el mercado nacional. Algunos ejemplos son: CECOVASA (Central de Cooperativas de Valles Sandia) que promociona la marca TUNKI; la empresa Chanchamayo Highland Coffee que expende el café MISHA (café especial que pasa por un proceso de fermentación natural realizada por los coatíes), que comercializa uno de los cafés más caros y exóticos del mundo, el precio del café es Misha \$ 1,400.00 por kilo (2016). Esta última marca si se expende al exterior, y representa una muestra del creciente trabajo en el Perú, que se está realizando para generar mayor valor y así poder llegar directamente a los clientes finales. Todos los esfuerzos y avances en el rubro requieren de canalización y consistencia, por ello es importante contar con el aspecto publicitario, para llegar a abrirse camino en el mercado tanto nacional como internacional.

5.1.3 Ingreso/Retorno sobre capital

Según la Organización mundial del café, el consumo está en constante aumento, siendo los mayores consumidores per cápita los países Europeos, como se ve en la Figura 17.

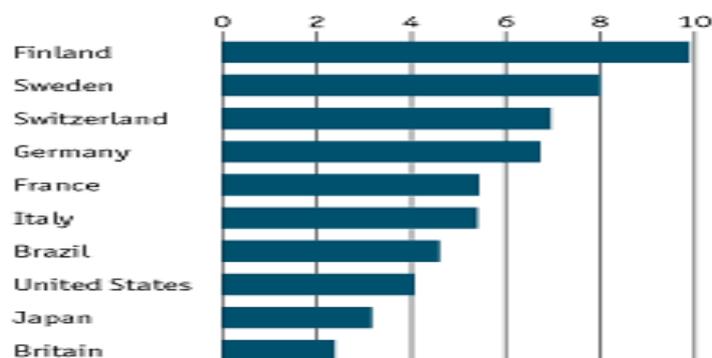


Figura 17. Mayores consumidores de café en el mundo (kilos anuales per cápita). Tomado de “Coffee Statistics” por E-Importz. Recuperado de <http://www.e-importz.com/coffee-statistics.php>

Otro factor importante a tomar en cuenta, es la devaluación de las monedas nacionales de los países exportadores. Si bien en general el alza del dólar en el Perú (de diciembre del 2014 a Julio del 2015 de 14.2%), tiende a beneficiar al exportador en el tema competitivo con los otros países exportadores. No obstante, debido a que la devaluación de las monedas de los países competidores ha sido mayor (Colombia de 42.2%, Brasil 37.4%), ésta situación no ha generado ninguna ventaja competitiva, y en cambio, a llegando a producir un efecto contrario, como se puede ver la Figura 16.

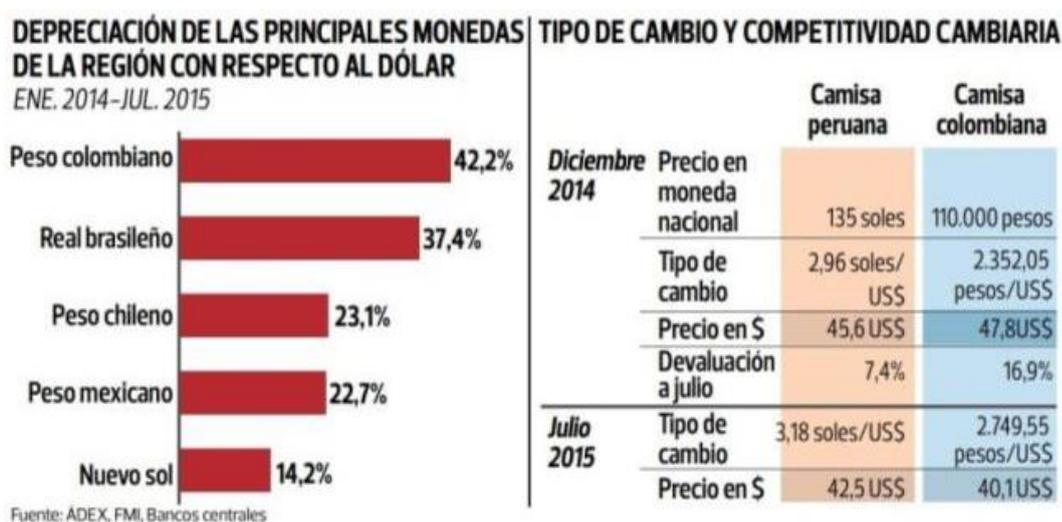


Figura 18. Efecto de la depreciación del tipo de cambio entre países latinoamericanos. Tomado de “Efecto de la depreciación del tipo de cambio entre países latinoamericanos” por Diario el Comercio, 2015.

Según la información difundida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, para el año de 2014 se tuvo un rendimiento en campo de 600 Kg/ha (ver Tabla 9, capítulo 4.1.3), y el precio pagado al productor fue de 7267 soles por tonelada, lo cual sería S/. 7.26 soles por kilo. Además, en la publicación realizada por el Ministerio de Agricultura del Perú (2015) “Síntesis agroeconómica del café”, se señala que el precio del café es muy volátil en el tiempo. Y, como se observa claramente en la Figura 19, el precio llegó a fluctuar, solo en el año 2014, desde S/. 4.10 soles hasta S/. 8.35 soles.

Por otro lado, Moreyra & Romero (2015) señalaron que el precio del café en chacra ha registrado un comportamiento similar a los precios en el mercado internacional,

observándose un retraso de aproximado de 2 meses. La información más actual con la que se cuenta, fue reportada en la publicación 58 de la revista El Cafetalero de la Junta Nacional del Café, en la cual se señaló que el precio promedio para el año 2016 fue de “S/. 5.90 soles y al considerar que los costos de producción superan los S/. 9.30 soles por kilo de café pergamino, se encuentra que se ha generado una pérdida de S/. 3.40 soles (JNC, 2016). El precio del café convencional exportado tuvo un precio promedio de 136 dólares por quintal (JNC, 2016) y esos precios se observa que la rentabilidad del negocio es usualmente aprovechada por el exportador, mientras que el productor es relegado a aceptar el precio que dicta la empresa acopiadora.

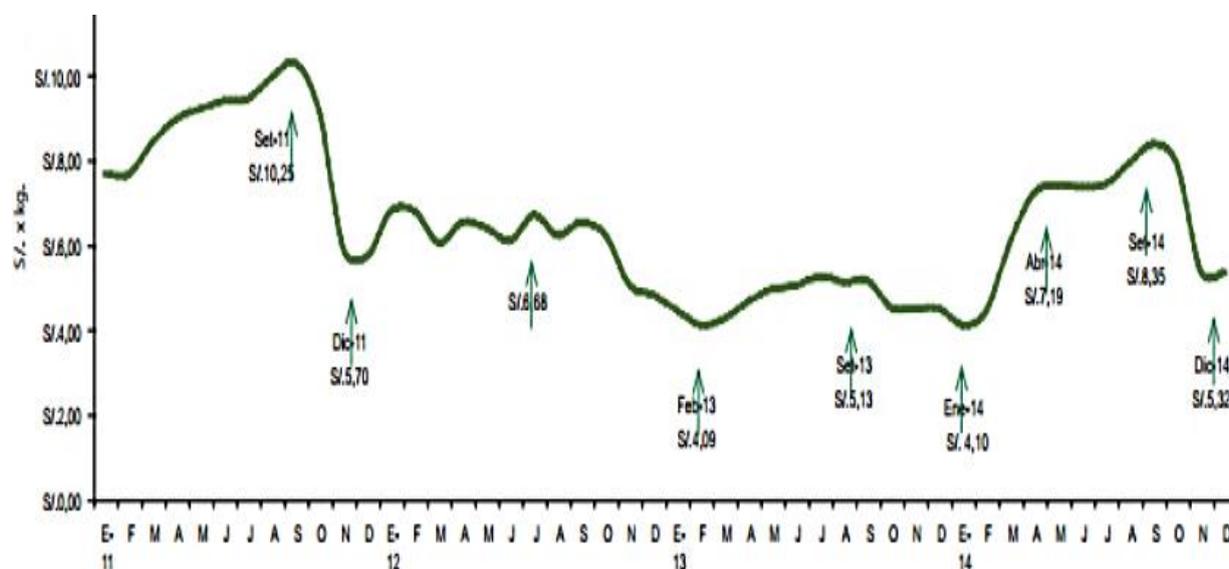


Figura 19. Precio en chacra de café en grano 2011-2014.

Tomado de Síntesis Agroeconómica del Café. Ministerio de Agricultura y Riego dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. Edición 1, p. 1-14.

Se realizó análisis de rentabilidad del cultivo para el productor con los datos proporcionados por el productor Wilmer Estela de la provincia de Lamas de la Región San Martín el cual accedió a compartir los datos de costos que se incurren en todo el proceso productivo del café, según los datos proporcionados que se encuentran en los apéndices L y M, en las tablas F y G, en las cuales se muestran todos los datos proporcionados que incluyen los costos de tareas agrícolas, cosecha e insumos. En el apéndice L con la tabla F se muestran

el cálculo de rendimiento de cultivo de café convencional para el 2016 que muestra la situación real, en dicha tabla se observa que la rentabilidad real del negocio para el productor es de -0.6 % el cual significa que este es un cultivo no rentable, no se obtiene ganancia, se pierde y para ello se hace el cálculo como debería hacerse con todo negocio considerando a los dueños también como trabajadores del negocio asignándose un salario. En el apéndice M con la Tabla G se muestra el cálculo de rendimiento de cultivo de café convencional ajustado a la situación actual del cultivo al 2016 y se obtiene una rentabilidad del negocio para el productor de 7.9 % y esto es hallado según la forma que el productor tiene para pensar que si es un cultivo que es rentable, es decir, en la mano de obra solo es reconocida para los terceros o los llamados jornaleros, sin embargo, los productores que trabajan como jornaleros no se asignan ningún tipo de salario y ese gasto no reconocido es el que les presenta un escenario ficticio en el que pareciera que tienen ganancia pero ello no es real.

Otro aspecto a considerar en este análisis es, el rendimiento en campo que se obtiene en Perú versus los demás países de la región. En un estudio realizado por consultores de la Empresa Sistema Empresariales de Mesoamerica el 2010 (usando las cifras del 2009 mostradas en la Tabla 12) se observa que el Perú se posiciona en el penúltimo lugar con 7 quintales de café verde por manzana, con un costo de producción de 121.75 dólares por quintal. Mientras que Guatemala cuenta con 12.8 quintales/manzana de rendimiento y 92.74 dólares/quintal de costos de producción, siendo por ende el que presenta una mejor rentabilidad en comparación con los otros países.

A raíz de lo observado se puede decir que la rentabilidad del sector cafetalero peruano es bastante baja y, por ello urge tomar acciones para mejorar el rendimiento de la producción. Estas medidas deberán ir de la mano con el incremento en la calidad del producto para lograr ser más competitivos en el sector cafetalero mundial.

Tabla 12.

Costos de producción por quintal oro según países 2009/USD\$.

	Colombia	El Salvador	Perú	Nicaragua	Guatemala	Honduras
Promedio de producción por manzana	10.04	6.25	7.00	10.00	12.80	12.50
Costo por 1 QQ de café	107.64	108.91	121.75	100.61	92.74	118.27

Nota. Tomado de “Estudio de costos y precios del café de Comercio Justo vs. Crisis internacional,” por Mencía, V., Martínez, F. & Álvarez, C., 2010, Sistemas Empresariales de Mesoamerica [SEM], p.17.

5.2. Potencial del sector cafetalero

El sector cafetalero es el más importante del Sector Agrícola Perú, según reportó Chumpen (2016):

El café es el segundo producto de la agro exportación peruana, y tiene un fuerte factor de inclusión social pues involucra a más 223,482 familias en todo el Perú, abarca códigos de conducta de comercio sostenible, y cuenta con componentes de responsabilidad social, medioambiental y económica, considerando que las certificaciones orgánicas, sostenibles y de comercio justo, son un valor agregado que ayuda al desarrollo de las comunidades rurales menos favorecidas y a la mejora de su calidad de vida (p.4).

En este aspecto, la diferenciación se concentrará en el aspecto geográfico, apoyándose en la variedad de microclimas, que permiten cosechar café durante los meses de abril a octubre de todos los años. Además, la gran diversidad permite innovar en nuevos sabores y aromas de café, lo cual contribuye en la generación de valor agregado, por medio de la obtención de las certificaciones de calidad, sostenibilidad, inocuidad y seguridad Alimentaria.

Según el MINAGRI, en su Resumen Ejecutivo de la Comercialización del Café (2007) las zonas de cultivo cuentan con características muy particulares, “con pendientes de 30% a más de 80%, con altitudes entre 500 y 2600 msnm, se ha presentado que las altitudes mayores a 1200 msnm cuentan con buenos climas generando cafés de excelente calidad”

(Resumen Ejecutivo de la Comercialización del Café, 2007,p.3) además se señala que factores como la nubosidad, precipitación, radiación solar, son determinantes para el desarrollo de buenas plantaciones.

Por otro lado, desde el 2015 el Perú es el segundo exportador a nivel mundial de café orgánico Koo (2016), esto es otra característica que lo diferencia de los demás países de Sudamérica. El Perú cuenta con varios campos que ya han sido certificados a nivel mundial por ser fertilizados con abono orgánico, es decir, no se ha hecho uso de ningún agente químico. Además el país se posiciona como el séptimo con mayor número de productores orgánicos certificados en el 2013, tal como se observa en la Figura 20. A nivel mundial el consumidor ha aumentado considerablemente su preferencia por productos orgánicos, por no ser dañinos para la salud. Además, el consumo de café muestra tendencia a seguir creciendo en los próximos años, como se vio anteriormente en la Figura 10.

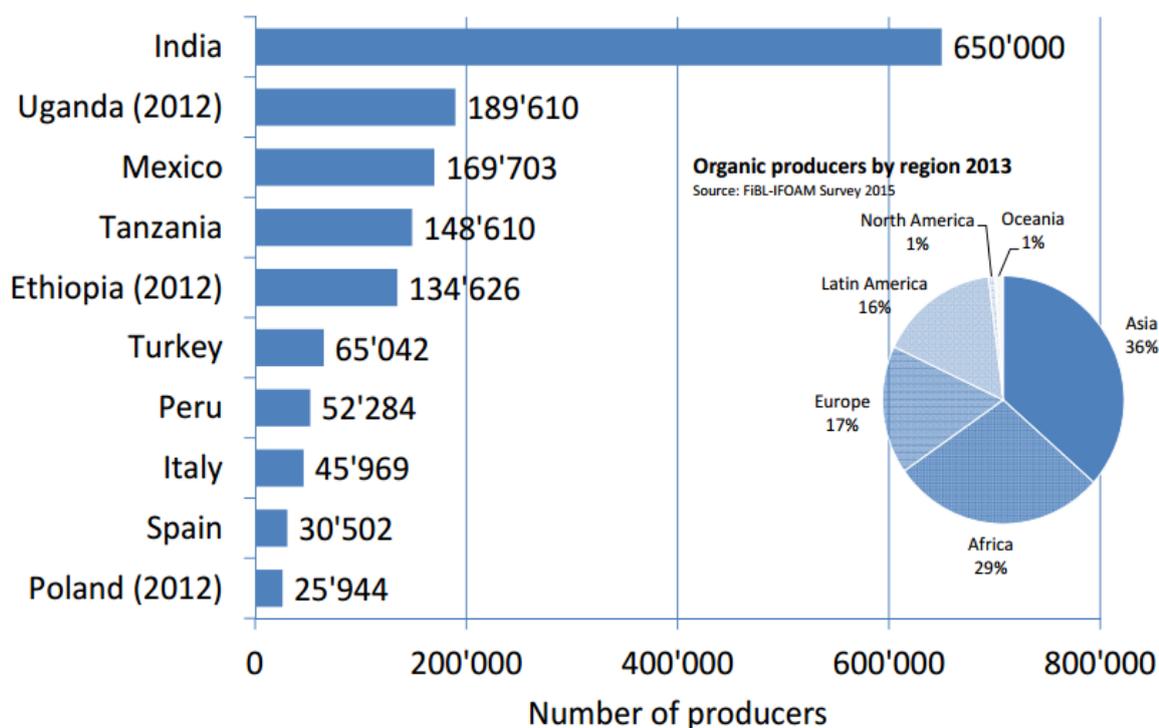


Figura 20. Los diez con mayor número de productos orgánicos en el 2013. Tomado de IFOAM Organic International 2015.

5.3. Principios Cardinales del sector cafetalero

Como se nombró en el capítulo 3, los cuatro principios cardinales según D'Alessio son; (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes y (c) contrabalance de los intereses y (d) Conservación de los enemigos (D'Alessio, 2014).

5.3.1 Influencia de terceras partes

Para este principio, es importante indicar que, en todos los Tratados firmados, figura la presencia del café y las ventajas que éste genera. Además, se debe considerar a los países competidores del producto (café molido tostado) a Colombia, Brasil, México en América Latina y a países como, Vietnam, Indonesia y Etiopia, que ya han logrado implementar tecnologías para el desarrollo de cafés con valor agregado.

Una de las amenazas más importantes que se debe resaltar, es la presencia en el país, de las 5 empresas procesadoras más grandes de café con valor agregado, estas son: Nestlé con 13%, Phillips Morris/Kraft Food con 13%, Sara Lee/DEE Master Blenders con 10%, Procter&Gamble y Tchibo con 7% cada una. (Citada por López., K (201, p. 25)

Según PROCOMBER (Promotora del Comercio exterior de Costa Rica, 2013, p27):

Cabe señalar que la estructura oligopólica del mercado favorece el poder de negociación de estas grandes compañías, con lo cual los productores pequeños tienen pocas posibilidades de escalar en los procesos que añaden valor al café. Este es el panorama que se expone en el mercado del café convencional, cuyo objetivo comercial es vender un producto que cada día más personas consumen.

5.3.2 Lazos pasados y presentes

Lo que se heredó del pasado, cuando se implementó la Reforma Agraria en el Perú, muestra aspectos positivos remarcables como: “la eliminación de muchas de las causas de conflictos sociales del campo, los mismos que se venían incubando desde la conquista y que

generaron condiciones de latente conflicto que podían derivar en una explosión social” (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016); sin embargo, se reconoce que no se obtuvieron los resultados esperados, es más, se generaron problemáticas en las empresas agrarias de producción debido a que no llegaron a los niveles eficientes pensados, lo que derivó la parcelación individual de manera masiva, eliminando así a las empresas privadas en el agro disminuyendo la inversión en nuevas tecnologías, descapitalización del campo y generando un sector con muy bajo nivel de productividad (MINAGRI, 2016).

Por otro lado, según las estadísticas expuestas en la página institucional del Sistema de Comercio Exterior [SISCEX] perteneciente al MINAGRI (2017), el Perú actualmente exporta café verde en más de 90 % de su producción, mientras que solo el 1% del total exportado posee algún valor agregado; y 9% se destina para al consumo interno, el cual ha ido creciendo año a año con el establecimiento de ferias tanto por regiones y a nivel nacional. Según la estadística de la JNC (2016) los diez principales destinos de exportación del café peruano son Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Suecia, Canadá, Italia, Francia, Reino Unido, Corea del Sur y Países bajos.

5.3.3 Contrabalance de los intereses

Los intereses de los competidores, que serían en este caso todos los que comercializan el café con el fin de lograr la rentabilidad de sus negocios, se encuentran preocupados por mejorar el rendimiento de la producción y aumentar su participación en el mercado, sustentándose en la calidad y los sellos de certificación de buenas prácticas agrícolas. Por otro lado, estos intereses están siendo expuestos a las diversas instituciones del Estado en este caso SENASA, INIA, PROMPERU, Sierra y Selva Exportadora que también se muestran interesados en alcanzar dichos intereses.

5.3.4 Conservación de los enemigos

No es conveniente ganar ni perder enemigos, se deben mantener (D'Alessio, 2008). Se debe evitar tener algún conflicto con los países fronterizos, enfocando las estrategias en establecer alianzas para en conjunto desarrollar mejores oportunidades.

En el ámbito del sector cafetalero, tenemos de vecinos a Brasil y Colombia quienes han desarrollado mejoras en la productividad, generando altos volúmenes, además de estar posicionados mundialmente como los mejores cafés del mundo, (en especial Brasil que tiene la ventaja de tener una gran área territorial) siendo ambos países referencia para la formulación de planes, pudiendo proponer realizar programas de intercambio para aprender de sus experiencias.

5.4. Matriz de Intereses del sector cafetalero (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 13 se muestran la MIO del sector cafetalero, en los que se registra:

1. Junta Nacional del Café (JNC)
2. Cámara Peruana del Café y Cacao (CPCC)
3. Ministerio de Agricultura y Riego - Sierra y Selva Exportadora (MINAGRI-SSE)
4. Ministerio de Agricultura y Riego - Servicio Nacional de Sanidad Agraria (MINAGRI-SENASA)
5. Ministerio de Agricultura y Riego - Instituto Nacional de Innovación Agraria (MINAGRI-INIA)

6. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Promoción del Perú para la Exportación y Turismo(MINCETUR-PROMPERU)
7. Empresas privadas y productores independientes del sector cafetalero(Sector Privado)
8. Ministerio de Economía y Finanzas(MEF)
9. Consejo Nacional del Café (PROMPERU-Gremios Cafetalero)(CNC)

Tabla 13.

Matriz de Intereses del sector Cafetalero (MIO).

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incrementar participación en el mercado de exportación y el nacional.	MINCETUR-PROMPERU CNC	Sector Privado JNC CPCC	
2 Generar valor a todos los grupos de interés del sector.	MEF JNC	Sector Privado CPCC	
3 Incremento del rendimiento de la producción de café (t/ha).	MINAGRI-INIA MINAGRI-SENASA	MINCETUR-PROMPERU CPCC Sector Privado JNC	
4 Mejora la calidad de café, logrando estandarización en todas las regiones productoras.	MINAGRI-SSE JNC CPCC		Sector Privado

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

Los OLP son los objetivos estratégicos y representativos de la organización, los cuales se esperan alcanzar a largo plazo, una vez implementadas las estrategias externas específicas, las cuales conducen a una visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión (D’Alessio, 2014, p. 87).

Los objetivos a largo plazo que se plantean en el presente trabajo son:

OLP01- Al año 2030, el volumen de exportación de café será de 420 mil toneladas anuales. En el 2016, la exportación fue de 238 mil toneladas.

Por medio de este incremento de volumen de exportación, se busca aumentar la participación tanto en el mercado nacional como internacional.

OLP02- Al año 2030, la marca del café peruano se posicionará siendo símbolo de café de calidad, sabor y fino aroma logrando tener percepción de estos atributos superior a 5 de 10.

El incremento antes mencionado va de la mano con el establecimiento de una marca única que represente la calidad del café peruano.

OLP03- Al año 2030, el rendimiento del cultivo de café será de 1.10 TM/ha. En el 2016, el rendimiento promedio fue de 0.60 TM/ha.

Con este incremento en el rendimiento de la producción de café se busca principalmente: generar valor a todos los grupos de interés relacionado directa o indirectamente con el sector cafetalero y mejorar la productividad de los cultivos.

OLP 04- Al año 2030, se incrementará el área de cultivos de cafés especiales (certificados) a 350 mil hectáreas. En el 2016 se tiene un aproximado de 150 mil hectáreas certificadas.

Los cafés especiales se caracterizan por tener una alta calidad de taza y además por las certificaciones que posee, por ejemplo en el caso de los cafés especiales con certificación de comercio justo se tiene como normativa que todos los actores de la cadena sean beneficiados con un precio justo por sus productos, sobre todo se establecen precios base de refugio para el agricultor sobre todo el cual es el más golpeado cuando bajan los precios del mercado, las cafés certificados tienen precios superiores en el mercado convencional. Con este incremento en área de cultivo certificado se busca incrementar la calidad de los productos ofertados, así

como mejorar la calidad de vida de los productores, ya que esto permitirá que las rentabilidades de sus cultivos sean más altos. Se establece el crecimiento de la oferta de cafés especiales mediante el incremento de las áreas de cultivo debido a que aún no se tiene una estadística certera de la oferta de cafés especiales del Perú para exportación.

OLP 05- Al año 2030, el 100% de las áreas cafetaleras peruanas aplicarán tecnología de manejo de cultivos y tecnología para el procesamiento del café.

Dentro de todo el sector cafetalero se busca que los agricultores conozcan e implementen en su producción tecnología para evitar problemas de plagas, además capacitarlos para el crecimiento dentro de la cadena de valor, de manera sostenible.

5.6. Conclusiones

Dentro de este capítulo se ha podido ver como el sector cafetalero peruano cuenta con potencial para mejorar su participación en el mercado internacional, la posición de segundo productor de café orgánico es una gran ventaja que se debe impulsar con tecnología y capacitación para la mejora constante de sus productos, es importante remarcar la ventaja comparativa de tener microclimas, áreas de suelo adecuada que pueden lograr con apropiada tecnología y cuidado calidades excepcionales de café.

Los objetivos a largo plazo planteados están encaminados a ello, buscando cumplir la visión de estar dentro de los cinco primeros grandes exportadores de café, que se logra a través del incremento en los volúmenes de exportación y la mejora del rendimiento por hectárea. Además de realizar un plan de marketing a través de establecer una marca representativa. Ahora bien, para afianzar la actual buena posición dentro de los cafés especiales se plantea el incremento de áreas certificadas. Pero para todo lo que involucra mejoramiento el uso de nuevas tecnologías y capacitaciones debe estar de la mano, por ello se plantea como una OLP.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 14 se muestra la Matriz FODA, donde se ha determinado las siguientes estrategias:

Estrategias FO-Explotar

Industrializar el café para su exportación.

Fusión entre los exportadores de café verde.

Adquisición de tecnología para la fabricación de productos a base de café con valor agregado.

Incursión en el mercado europeo con café tostado molido orgánico.

Estrategias DO-Buscar

Fomentar la investigación para desarrollar mejores rendimientos del café orgánico.

Crear productos con valor agregado a base de café orgánico.

Impulsar publicidad de café tostado molido orgánico en la Unión Europea.

Estrategias FA-Confrontar

Aprovechar relaciones internacionales actuales del Perú para la introducción del café tostado molido orgánico.

Implementar el consumo de café orgánico en el mercado europeo.

Estrategias DA

Integración vertical hacia atrás con los productores nacionales de café orgánico para luchar en contra de la burocracia.

Implementar la inversión privada y pública en infraestructura para la confrontación de efectos climáticos.

Participar en ferias y misiones empresariales en los nuevos mercados a incursionar.

Tabla 14.

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades	
	<p>F1 Diferentes áreas y pisos altitudinales que permite tener una diversidad de cafés especiales diferenciados en atributos sensoriales.</p> <p>F2 Sinergia de las cooperativas mediante la Junta Nacional del Café permite desarrollo del sector.</p> <p>F3 Apertura de los productores en el cultivo de cafés especiales.</p> <p>F4 Incremento de productores cafetaleros asociados en cooperativas, que permite un mayor acercamiento al mercado.</p> <p>F5 Segundo lugar en exportación de café orgánico (café verde). Dentro de los 10 primeros en exportación de cafés especiales.</p> <p>F6 Perú miembro de la Asociación Internacional del Café desde diciembre 2015.</p> <p>F7 Obtención del premio al mejor café especial en el 2010 (Café Tunki).</p>	<p>D1 Deficiente infraestructura vial que eleva gastos logísticos y de operaciones. Sobre todo en áreas aledañas al cultivo</p> <p>D2 Presencia de plagas disminuye la productividad</p> <p>D3 Costo de producción actuales superan los precios de venta pagados al productor</p> <p>D4 Bajo conocimiento del mercado internacional del café y falta de visión a largo plazo</p> <p>D5 Falta de formación tecnológica relacionados con todo el proceso productivo cafetalero, como sí existe en los países competidores</p> <p>D6 Tecnología insuficiente, juegan en contra de ofrecer presentaciones de producto con mayor valor agregado</p> <p>D7 Desvalorización del gobierno al aporte del sector cafetalero en el aumento del empleo rural</p> <p>D8 Oferta exportable actual sin valor agregado (café verde)</p> <p>D9 Escasa inversión del sector cafetalero en promoción comercial y marketing nacional e internacional, escueta participación del estado.</p> <p>D10 Falta de institución que agrupe datos estadísticos de producción, comercialización ordenada, actualizada y que se articule con los otros entes del sector</p> <p>D11 Baja producción por hectárea</p> <p>D12 Falta de inversión en investigación y desarrollo</p>	
Oportunidades	<p>Estrategias FO</p> <p>FO1 Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales (F3O1) Intensiva (desarrollo de productos)</p> <p>FO2 Industrializar el café especial para su comercialización nacional e internacional en nuevos productos competitivos (F1F3O1O2) Intensiva (Desarrollo de producto)</p> <p>FO3 Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad (F4O1O4O6) Defensiva (fusión horizontal)</p> <p>FO4 Crear una organización que articule las actuales entidades del sector cafetalero (F2O2) Integración (integración horizontal)</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>DO1 Desarrollar mejores rendimientos del café convencional y el especial (D2D5D6O1) Interna específica (mejoramiento continuo de procesos)</p> <p>DO2 Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones (D6D8O1O2O3O4O5) Intensiva (desarrollo de producto)</p> <p>DO3 Desarrollar infraestructura vial para el ingreso y salida del productos cafetaleros (D1O5) Integración vertical hacia atrás</p> <p>DO4 Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano (D4D9O3) Penetración de mercado</p> <p>DO5 Rediseñar todos los procesos para la obtención de la materia prima hasta entregarlo al cliente (D6O3) Reingeniería de procesos</p> <p>DO6 Desarrollar un sistema de gestión integrada para tener los datos estadísticos actualizados a nivel nacional (D6D12O3) Tecnología/ Integración vertical hacia Atrás.</p>	
Amenazas	<p>Estrategias FA</p> <p>FA1 Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial Peruano.(F5F6F7A1) Diferenciación de producto</p> <p>FA2 Utilizar Inversiones público-privadas para el desarrollo y comercialización del café en todas las regiones.(F2F4A2) Integración Horizontal</p> <p>FA3 Crear planes de prevención y capacitación con el fin de buscar zonas donde no afecte de gran manera los cambios climatológicos.(F4A3) Reingeniería de procesos</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>DA1 Acercar los clientes finales a los productores y viceversa (D4O1) Integración vertical hacia adelante</p> <p>DA2 Implementar la inversión privada y pública en infraestructura para la confrontación de efectos climáticos (D2A3) Defensiva (fusión conglomerada)</p> <p>DA3 Implementar la inversión en tecnologías de la información (D6D9D10D11A2) Tecnología/ Integración vertical hacia Atrás.</p>	
	<p>A1 Oligopolio del sector cafetalero con valor agregado a nivel mundial.</p> <p>A2 Burocracia en el sector público, para la formación de nuevas empresas.</p> <p>A3 Fenómenos climatológicos (inundaciones, heladas, sequías, plagas).</p> <p>A4 Cierta inestabilidad política, debido a divergencia entre poderes del estado (legislativo y ejecutivo).</p> <p>A5 Ingreso de sustitutos cafés.</p>		

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

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

La MPEYEA analiza dos aspectos: (a) la posición estratégica del sector y (b) la posición estratégica de la industria. Estos aspectos determinan tanto la apropiada postura estratégica de una organización, como las de sus unidades de negocio. En esta matriz se está asignando un ranking de +1 (peor) a +6(mejor) para factores de fortaleza financieras (FF) y fortalezas de la industria (FI), y de -1 (mejor) a -6(peor) para factores de estabilidad económica (EE) y ventajas competitivas (VC), para luego calcular el promedio de FF,VC,EE,EI (D'Alessio,2014).

El análisis del sector cafetalero según MPEYEA, que se muestra en la Figura 21, es el resultado de los análisis realizados en las Tabla 15, Tabla 16, Tabla 17 y Tabla 18, y en ella se realiza la calificación de los factores determinantes encontrados en el sector cafetalero según la Fortaleza Financiera (3.00), Fortaleza de las Industrias (3.33), de la Industria (-3.38) y de las Ventajas Competitivas (-2.78), respectivamente.

Tabla 15.

Matriz Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF).

Factores determinantes										Puntaje	
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3.00
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2.00
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3.00
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4.00
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3.00
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3.00
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2.00
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4.00
9	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3.00
Promedio										3.00	

Tabla 16.

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industrias (FI).

Factores determinantes										Puntaje	
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5.00
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5.00
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4.00
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	1.00
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2.00
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.00
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	6.00
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.00
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3.00
Promedio										3.33	

Tabla 17.

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industrias (FI).

Factores determinantes										Puntaje	
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2.00
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3.00
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4.00
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	6.00
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2.00
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2.00
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2.00
8	Presión de los productos competitivos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6.00
Promedio										-3.38	

Tabla 18.

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de Ventaja Competitiva (VC).

Factores determinantes											Puntaje
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5.00
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3.00
3	Ciclo de vida de producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2.00
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4.00
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4.00
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.00
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1.00
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2.00
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2.00
Promedio										-2.78	

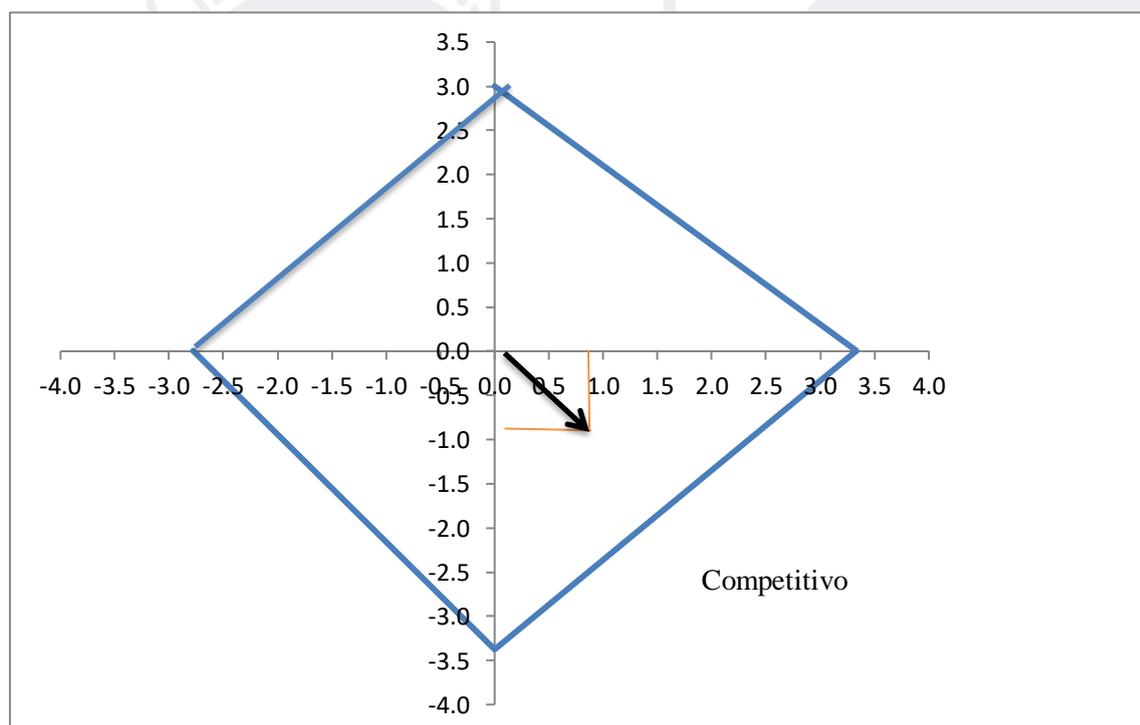


Figura 21. Los Grafica de resultados de la Matriz de Fortaleza Financiera, Fortaleza de la Industria, Estabilidad del Entorno y Factores Determinantes.

El resultado obtenido de la matriz PEYEA, del sector cafetalero fue el cuadrante competitivo, con factores relativos a la industrialización, con una limitada fortaleza financiera y sobre todo una resaltante ventaja competitiva. Todo lo antes mencionado muestra una pobre estabilidad en el entorno, lo cual sugiere una alianza estratégica entre los principales actores del café para así darle industrialización a los productos de café convencional, posicionando la producción de cafés especiales y su innovación de productos, para así tener una representatividad en el mercado mundial.

6.3. Matriz Boston Consultan Group (MBCG)

Para realizar la matriz Boston Consulting Group, se realizó el cuadro mostrado en la Tabla 19, realizado a partir de las exportaciones mundiales de cafés, obtenidas de la Organización Internacional del Café y los datos que publica la Junta Nacional del Café en su Revista El Cafetalero.

Los datos de cafés especiales al no tener una partida arancelaria separada resultan muy complicados de identificar en las ventas, sin embargo, según declaraciones del presidente de la Junta Nacional del Café constituyen aproximadamente 30% de toda la exportación nacional (Castillo, comunicación personal, 01 febrero 2017).

Por tal motivo, al realizar la matriz Boston Consulting Group, ver Figura 22, se encontró que tanto cafés especiales como los cafés en general se encuentran en el cuadrante signo de interrogación, lo cual significa

El cuadrante signo de interrogación indica baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento, las necesidades de efectivo son altas, la generación de caja es baja, la organización debe de decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir (D'Alessio, 2014, p. 326).

Tabla 19

Tasa de crecimiento y participación en el mercado del sector cafetalero.

Unidad de negocio	Ventas año actual (2016) del mercado (millones US\$)	Ventas año pasado (2015) Perú (millones US\$)	Ventas año actual (2016) Perú (millones US\$)	Utilidad actual del sector (2015) (millones US\$)	Utilidades %	Participación de mercado %	Tasa de crecimiento %
Café	27,490.06	572.14	754.13	96.38	12.78%	2.74%	32%

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

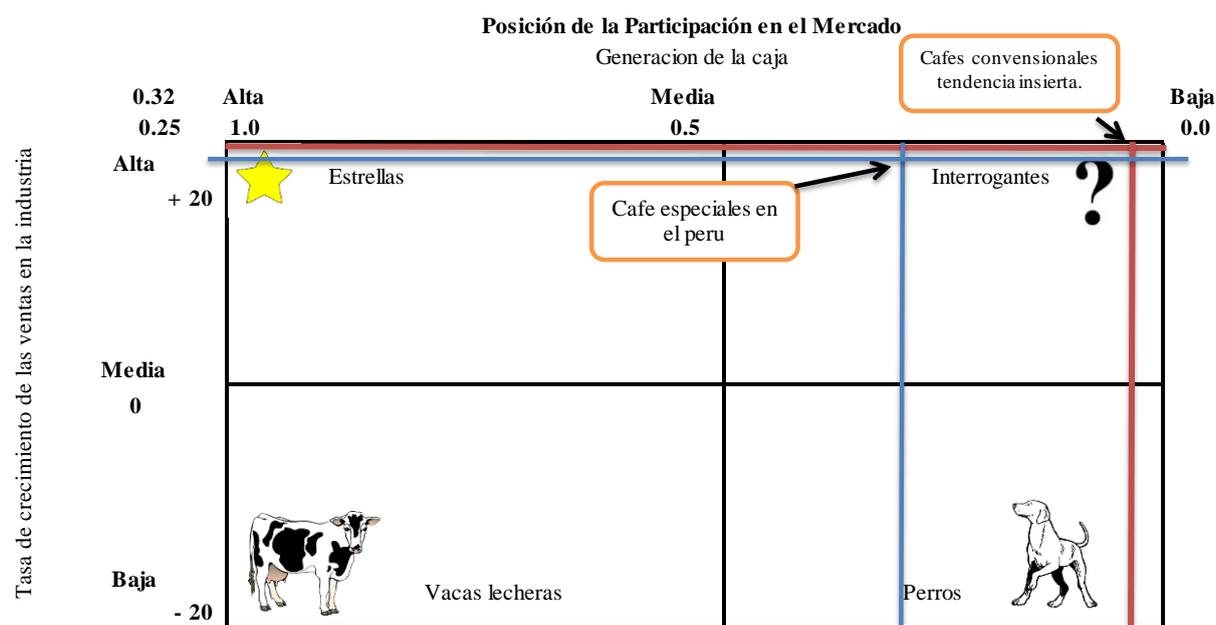


Figura 22. Matriz Boston Consultan Group (MBCG).

Además este resultado implica que el sector necesita desarrollo de mercados, por ello se plantea lo siguiente:

- Fusión estratégica entre los exportadores de café y los productores esta con intermediación del estado para el desarrollo de la industria del café tanto en lo productivo (café convencional como especial) como en el desarrollo de nuevos productos para apertura nuevos mercados.
- Desarrollo de estrategias para impulsar y promocionar a nivel nacional los productos derivados del café como también el café en su estado básico.
- También indica el tener un desarrollo de productos, los cuales se logran con:

- Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales
- Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones.
- Industrializar el café especial para su exportación en nuevos productos competitivos
- El tipo de estrategia que también se necesita es de penetración de mercado, que para el sector se puede realizar de la siguiente manera
- Penetrar en el mercado asiático: Japón, China y Corea.
- Penetrar en el mercado europeo con productos de cafés especiales y sus derivados apoyándose en el reconocimiento internacional del café peruano.

Por último, este cuadrante sugiere para el sector en estudio el tener estrategias de integración horizontal como:

- Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad.
- Utilizar Inversiones público-privadas para el desarrollo y comercialización del café en todas las regiones

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 23 se evalúa el crecimiento del mercado del sector y la posición competitiva del café. El promedio ponderado obtenido en la evaluación de factores externos ha sido 2.50 y el promedio ponderado obtenido en la evaluación de factores internos fue de 2.10, con estos resultados se ubicó en el cuadrante V, por lo cual se puede decir que este sector debería desarrollarse selectivamente para mejorar, por lo cual se consideran las estrategias de penetración de mercados o desarrollo de nuevos productos (D Alessio, 2014).

El valor promedio de MEFI es 2.10 y el valor promedio del MEFE es 2.50 resultando como intersección el cuadrante V, significando que se tiene que retener y mantener el

mercado e ingresar a nuevos mercados con desarrollo de productos a base de café convencional y cafés especiales.

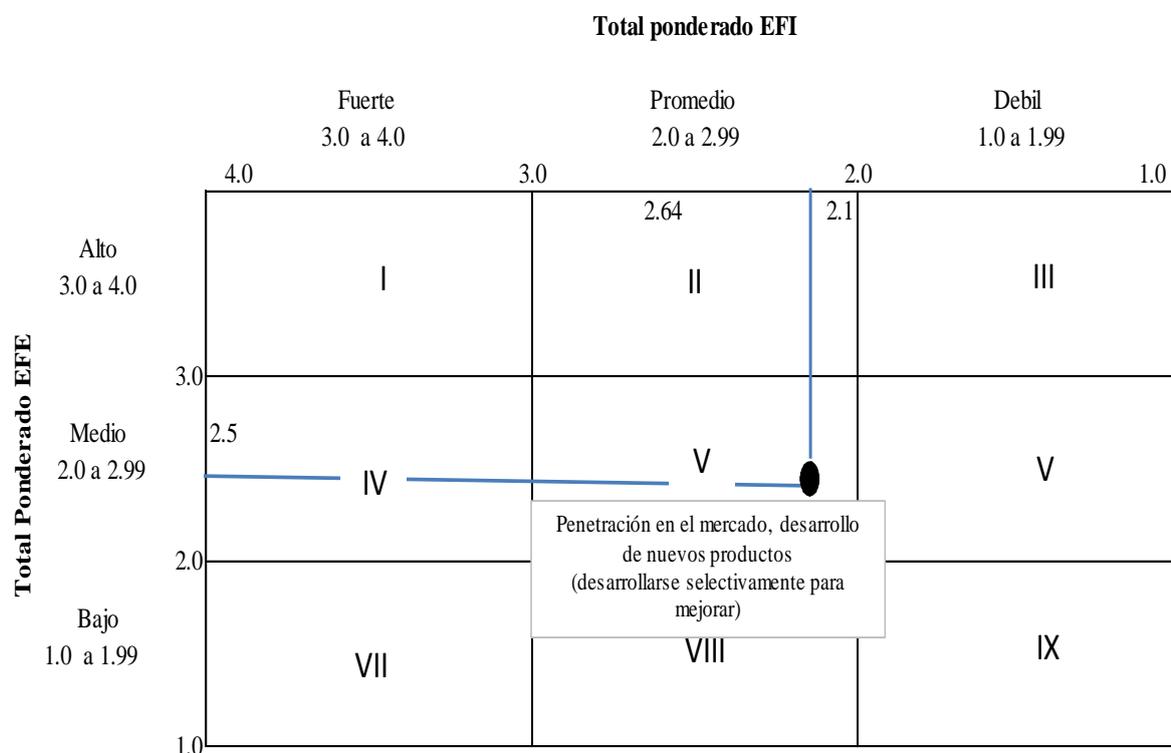


Figura 23. Matriz Interna Externa (MIE).

Por ello las estrategias tomando en cuenta este resultado serían:

- Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales mercados ya ganados.
- Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial Peruano en el cual poseemos reconocimientos internacionales.
- Industrializar el café especial para su exportación en nuevos productos competitivos que generen mejores ingresos en el mercado interno nacional y las economías mundiales.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

D'Alessio (2014), indico sobre la Matriz de la gran estrategia lo siguiente:

“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”. (p. 344).

En la Figura 24 se muestra que tanto el sector de cafés convencionales y en particular para el de cafés especiales se encuentra con un crecimiento de 32%, esto se debe a que el problema de la plaga Roya se está superando año a año, en parte con ayuda del Plan de Renovación de cultivos cafetaleros que se está implementando con la facilidad de préstamos a bajos intereses que ofrece AGROBANCO, además de las llegadas de las plantaciones que resisten la Roya. Sin embargo se tiene una posición débil en el mercado debido a que la participación del Perú es 2.74%, las estrategias que se deben implementar en el cuadrante II de la Matriz GE Desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, Integración horizontal (D’Alessio, 2014).

Estrategias a seguir según la Matriz Gran Estrategia:

- Incentivar la investigación para desarrollar mejores rendimientos del café convencional y el especial a su vez buscar nuevos productos para ingresar a nuevos mercados.
- Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial peruano con productos que posean mayor valor económico.
- Impulsar la investigación para el desarrollar mejores rendimientos por hectárea de las plantas de café y para ganancias hacia los productores.

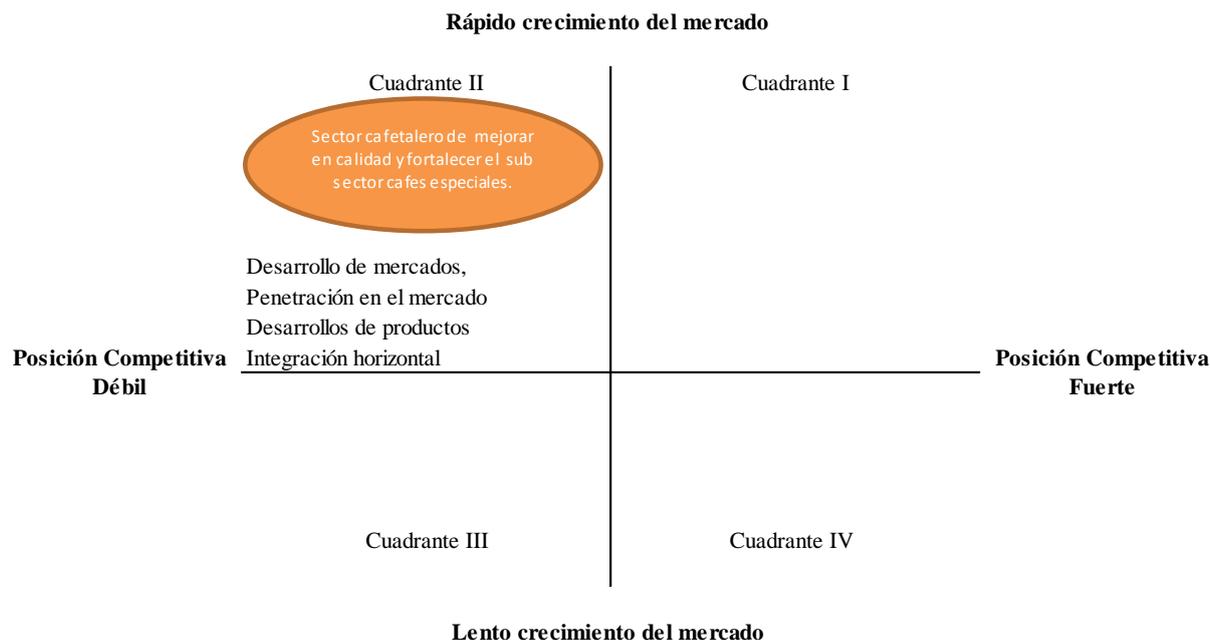


Figura 24. Matriz Gran Estrategias (MGE).

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Matriz de Decisión Estratégica se analiza cada una de las estrategias alternativas, como se puede apreciar en la Tabla 20 en cada de las matrices anteriores, para verificar si son congruentes con el resultado de cada una de ellas, esto se suma y se toman en cuenta las mayores a 3, las cuales fueron:

1. Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales.
2. Industrializar el café especial para su exportación en nuevos productos competitivos.
3. Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad.
4. Fusionar de manera estratégica entre los exportadores de café verde con los productores para la mejora del producto.
5. Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones.
6. Desarrollar infraestructura vial para el ingreso y salida de productos cafetaleros.

7. Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano.
8. Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial peruano.
9. Utilizar Inversiones público-privadas para el desarrollo y comercialización del café en todas las regiones.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (crítico o clave) de éxitos externos e internos, requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad. (D'Alessio, 2014). Las estrategias retenidas al aplicar este tipo de matriz fueron las siguientes que se puede ver en la Tabla 21:

1. Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales (F3O1)
2. Industrializar el café especial para su comercialización nacional e internacional en nuevos productos competitivos (F1F3O1O2)
3. Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad (F4O1O4O6)
4. Crear una organización que articule las actuales entidades del sector cafetalero (F2O2)
5. Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones (D6D8O1O2O3O4O5)
6. Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano (D4D9O3)
7. Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial peruano. (F5F6F7A1).

Tabla 20.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE).

	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	FO1 Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales (F3O1)	Intensiva (desarrollo de productos)	X		X	X	X	4
2	FO2 Industrializar el café especial para su comercialización nacional e internacional en nuevos productos competitivos (F1F3O1O2)	Intensiva (Desarrollo de producto)	X		X	X	X	4
3	FO3 Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad (F4O1O4O6)	Defensiva (fusión horizontal)	X	X		X		3
4	FO4 Crear una organización que articule las actuales entidades del sector cafetalero (F2O2)	Integración (integración horizontal)	X	X			X	3
5	DO1 Desarrollar mejores rendimientos del café convencional y el especial (D2D5D6O1)	Interna específica (mejoramiento continuo de procesos)	X	X				2
6	DO2 Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones (D6D8O1O2O3O4O5)	Intensiva (desarrollo de producto)	X	X	X	X	X	5
7	DO3 Desarrollar infraestructura vial para el ingreso y salida del productos cafetaleros (D1O5)	Integración vertical hacia atrás	X	X		X		3
8	DO4 Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano (D4D9O3)	Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
9	DO5 Rediseñar todos los procesos para la obtención de la materia prima hasta entregarlo al cliente (D6O3)	Reingeniería de procesos	X	X				2
10	DO6 Desarrollar un sistema de gestión integrada para tener los datos estadísticos actualizados a nivel nacional (D6D12O3)	Tecnología/ Integración vertical hacia Atrás.	X	X				2
11	FA1 Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial Peruano.(F5F6F7A1)	Diferenciación de producto	X	X	X	X	X	5
12	FA2 Utilizar Inversiones público-privadas para el desarrollo y comercialización del café en todas las regiones.(F2F4A2)	Integración Horizontal	X	X			X	3
13	FA3 Crear planes de prevención y capacitación con el fin de buscar zonas donde no afecte de gran manera los cambios climatológicos.(F4A3)	Reingeniería de procesos	X	X				2
14	DA1 Acercar los clientes finales a los productores y viceversa (D4O1)	Integración vertical hacia adelante	X	X				2
15	DA2 Implementar la inversión privada y pública en infraestructura para la confrontación de efectos climáticos (D2A3)	Defensiva (fusión conglomerada)	X	X				2
16	DA3 Implementar la inversión en tecnologías de la información (D6D9D10D11A2)	Tecnología/ Integración vertical hacia Atrás.	X	X				2

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

Tabla 21.
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

	ER 1		ER 2		ER 3		ER 4		ER 5		ER 6		ER 7		ER 8		ER 9		
	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 11	Estrategia 12	Estrategia 13	Estrategia 14	Estrategia 15	Estrategia 16	Estrategia 17	Estrategia 18	
	Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales (F3O1)		Industrializar el café especial para su comercialización nacional e internacional en nuevos productos competitivos (F1F3O1O2)		Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad (F4O1O4O6)		Crear una organización que articule las actuales entidades del sector cafetalero (F2O2)		Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones (D6D8O1O2O3O4O5)		Desarrollar infraestructura vial para el ingreso y salida de los productos cafetaleros (D1O5)		Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano (D4D9O3)		Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial Peruano. (F5F6F7A1)		Utilizar Inversiones público-privadas para el desarrollo y comercialización del café en todas las regiones. (F2F4A2)		
Factores Clave	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
Incremento de demanda de cafés especiales a nivel internacional.	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.60	4	0.6	4	0.6	4	0.60	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Financiamiento para la ejecución del plan nacional de renovación de cafetales (acceso a préstamos con bajos intereses).	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Promoción de la investigación científica - desarrollo tecnológico e innovación tecnológica de parte del estado e instituciones privadas.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Aumento de la atractividad del mercado cafetalero peruano a nivel internacional.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1
Estabilidad y sostenibilidad económica del país, con bajos índices de riesgo país y con tendencia de mejora.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Ley de promoción de la inversión en la Amazonía.	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Amenazas																			0
Oligopolio del sector cafetalero con valor agregado a nivel mundial.	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3	3	0.45	4	0.6	1	0.15	4	0.6	4	0.6	1	0.15
Burocracia en el sector público, para la formación de nuevas empresas.	0.10	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Fenómenos climatológicos (inundaciones, heladas, sequías, plagas).	0.10	2	0.2	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1
Cierta inestabilidad política, debido a divergencia entre poderes del estado (legislativo y ejecutivo).	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1
Ingreso de sustitutos cafés.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
Fortalezas						0				0									0
Diferentes áreas y pisos altitudinales que permite tener una diversidad de cafés especiales diferenciados en atributos sensoriales.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1
Sinergia de las cooperativas mediante la Junta Nacional del Café permite desarrollo del sector.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Apertura de los productores en el cultivo de cafés especiales.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Incremento de productores cafetaleros asociados en cooperativas, que permite un mayor acercamiento al mercado.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28
Segundo lugar en exportación de café orgánico (café verde). Dentro de los 10 primeros en exportación de cafés especiales.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15
Perú miembro de la Asociación Internacional del Café desde diciembre 2015.	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	1	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03
Obtención del premio al mejor café especial en el 2010 (Café Tunki).	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	1	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06
Debilidades						0				0									0
Deficiente infraestructura vial que eleva gastos logísticos y de operaciones. Sobre todo en áreas aledañas al cultivo	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Presencia de plagas disminuye la productividad	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Costo de producción actuales superan los precios de venta pagados al productor	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07
Bajo conocimiento del mercado internacional del café y falta de visión a largo plazo	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2
Falta de formación tecnológica relacionados con todo el proceso productivo cafetalero, como sí existe en los países competidores	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Tecnología insuficiente, juegan en contra de ofrecer presentaciones de producto con mayor valor agregado	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
Desvalorización del gobierno al aporte del sector cafetalero en el aumento del empleo rural	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08
Oferta exportable actual sin valor agregado (café verde)	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16
Escasa inversión del sector cafetalero en promoción comercial y marketing nacional e internacional, escueta participación del estado.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Falta de institución que agrupe datos estadísticos de producción, comercialización ordenada, actualizada y que se articule con los otros entes del sector	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	4	0.12
Baja producción por hectárea	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	2	0.04	4	0.08	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04
Falta de inversión en investigación y desarrollo	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Total	2.00		6.82		6.75		6.68		6.03		6.09		5.22		6.62		6.25		5.08

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)

Es importante evaluar las estrategias retenidas, después de la MCE con dos filtros finales: los criterios de Rumelt y los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se incrementan las estrategias (D'Alessio, 2014). Esto se puede ver en la Tabla 22.

Tabla 22.
Matriz de Rumelt (MR).

Estrategias Especificas	Consistencia	Pruebas			Se acepta
		Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1 Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales (F3O1)	si	si	si	si	SI
2 Industrializar el café especial para su comercialización nacional e internacional en nuevos productos competitivos (F1F3O1O2)	si	si	si	si	SI
3 Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad (F4O1O4O6)	si	si	si	si	SI
4 Crear una organización que articule las actuales entidades del sector cafetalero (F2O2)	si	si	si	si	SI
5 Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones (D6D8O1O2O3O4O5)	si	si	si	si	SI
6 Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano (D4D9O3)	si	si	si	si	SI
7 Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial Peruano.(F5F6F7A1)	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.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta Matriz se toma como filtro, y si al ser evaluada alguna de las estrategias se encuentra que viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada (D'Alessio, 2014) Ver Tabla 23.

Tabla 23.
Matriz de Ética (ME).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales (F3O1)	Industrializar el café especial para su comercialización nacional e internacional en nuevos productos competitivos (F1F3O1O2)	Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad (F4O1O4O6)	Crear una organización que articule las actuales entidades del sector cafetalero (F2O2)	Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones (D6D8O1O2O3O4O5)	Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano (D4D9O3)	Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial peruano. (F5F6F7A1)
Derechos							
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
Justicia							
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en la administración	N	J	N	N	N	J	J
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

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

Después de haber realizado el análisis desde la Matriz FODA, hasta la Matriz de Ética, han quedado retenidas siete estrategias y dos de contingencia. En la Tabla 24 se pueden observar las estrategias, que son las siguientes: (E1) aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales. (E2) industrializar el café especial para su exportación en nuevos productos competitivos. (E3) fusionar de manera estratégica entre los exportadores de café verde con los productores para la mejora del producto. (E4) desarrollar mejores rendimientos del café convencional y el especial. (E5) incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano. (E6) ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial peruano. (E7) promocionar a nivel nacional las cualidades y virtudes del café.

Tabla 24.
Estrategias Retenidas.

Estrategias Retenidas	
E1	Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales (F3O1)
E2	Industrializar el café especial para su comercialización nacional e internacional en nuevos productos competitivos (F1F3O1O2)
E3	Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad (F4O1O4O6)
E4	Crear una organización que articule las actuales entidades del sector cafetalero (F2O2)
E5	Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones (D6D8O1O2O3O4O5)
E6	Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano (D4D9O3)
E7	Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial peruano. (F5F6F7A1)

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

Las estrategias de contingencia se pueden apreciar en la Tabla 25.

Tabla 25.
Estrategias de Contingencia.

Estrategias de Contingencia	
EC1	Rediseñar todos los procesos para la obtención de la materia prima hasta entregarlo al cliente
EC2	Desarrollar un sistema de gestión integrada para tener los datos estadísticos actualizados a nivel nacional.

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

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En la MEOLP debe verificarse que los objetivos a largo plazo se alcancen con las estrategias retenidas (D Alessio, 2014). En la Tabla 26 se observa la comprobación de que todas las estrategias han sido pensadas para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo planteados en el planeamiento estratégico. Cabe resaltar que las estrategias específicas, E1, E4 y E5 lograrán cumplir todas las OLPs.

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

La MEPCS permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores, para poder hacerles frente. Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias y así, poder evaluar las posibles reacciones de los competidores (D Alessio, 2014).

Esto se puede apreciar en la Tabla 27, donde se analiza como las estrategias propuestas generan alguna reacción a los países que tenemos como competencia directa India, Honduras y Uganda. Estos países manejan volúmenes de exportación más altos que Perú y están ocupando actualmente los puestos 5, 6 y 7 del ranking mundial de países exportadores de café. De todos ellos, se puede ver que Honduras sería quien estaría más atento al impacto que puedan ofrecer las estrategias propuestas, una vez implementadas.

Tabla 26.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).

		Vision				
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Intereses Organizacionales						
IO1	Incrementar participación en el mercado de exportación y el nacional.		OLP02- Al año 2030, la marca del café peruano se posicionará siendo símbolo de café de calidad, sabor y fino aroma logrando tener percepción de estos atributos superior a 5 de 10. Actualmente el sector cafetalero peruano no cuenta con una única marca país, para posicionarse en el mercado extranjero.			
IO2	Generar valor a todos los grupos de interés del sector.	OLP01- Al año 2030, el volumen de exportación de café será de 420 mil toneladas anuales. En el 2016, la exportación fue de 238 mil toneladas.		OLP03- Al año 2030, el rendimiento del cultivo de café será de 1.10 TM/ha. En el 2016, el rendimiento promedio fue de 0.60 TM/ha.	OLP 04- Al año 2030, se incrementará el área de cultivos certificados a 350 mil hectáreas. En el 2016 se tiene un aproximado de 150 mil hectáreas certificadas.	OLP 05- Al año 2030, el 100% de las áreas cafetaleras peruanas aplicarán tecnología de manejo de cultivos y tecnología para el procesamiento del café.
IO3	Incremento del rendimiento de la producción de café (t/ha).					
IO4	Mejora la calidad de café, logrando estandarización en todas las regiones productoras.					
Estrategias Especificas						
E1	Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales (F3O1)	X	X	X	X	X
E2	Industrializar el café especial para su comercialización nacional e internacional en nuevos productos competitivos (F1F3O1O2)	X	X			X
E3	Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad (F4O1O4O6)	X		X	X	X
E4	Crear una organización que articule las actuales entidades del sector cafetalero (F2O2)	X	X	X	X	X
E5	Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones (D6D8O1O2O3O4O5)	X	X	X	X	X
E6	Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano (D4D9O3)	X	X			
E7	Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial peruano. (F5F6F7A1)	X	X			

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

Tabla 27.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

	Competidores			Sustitutos	
	India	Honduras	Uganda	Té	Bebidas energizantes
E1 Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales (F3O1)	Indiferente	Atento al crecimiento	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E2 Industrializar el café especial para su comercialización nacional e internacional en nuevos productos competitivos (F1F3O1O2)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E3 Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad (F4O1O4O6)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E4 Crear una organización que articule las actuales entidades del sector cafetalero (F2O2)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E5 Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones (D6D8O1O2O3O4O5)	Atento al crecimiento	Atento al crecimiento	Atento al crecimiento	Indiferente	Indiferente
E6 Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano (D4D9O3)	Indiferente	Atento al crecimiento	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E7 Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial Peruano.(F5F6F7A1)	Atento al crecimiento	Atento al crecimiento	Atento al crecimiento	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

En este capítulo se han realizado las matrices necesarias para poder elegir las estrategias correctas para poder alcanzar los objetivos a largo plazo, que permitirán lograr la visión planteada para el sector cafetalero peruano.

Las estrategias que han sido consideradas fueron las siguientes: estrategias intensivas, de penetración del mercado, de desarrollo de productos, además de las competitivas y de diferenciación. Estas estrategias surgen a partir de la poca participación en el mercado cafetalero mundial, en relación a la variedad convencionales, y el gran crecimiento actual en la demanda de cafés especiales.

Actualmente el Perú se caracteriza por ser un país exportador de cafés *commodities*, que en los últimos años ha logrado incrementar su exportación de cafés especiales, principalmente, debido al gran crecimiento y valoración de esta variedad en el mercado internacional. Un factor relevante en el resultado de tipo de estrategias se sustenta en la situación actual del Perú, el cual cuenta con un incipiente desarrollo en cafés con valor agregado, es por ello que las estrategias buscan aumentar la variedad de presentaciones e incrementar el crecimiento del sector cafetalero peruano. El camino debe estar liderado por una institución que busque unir a todos los actores de la cadena de manera articulada y cohesionada, para que se pueda trabajar sistemáticamente y en conjunto en con el fin de lograr la sostenibilidad del sector cafetalero peruano.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2014, p. 447), para “la implementación de las estrategias implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados y requiere de cuatro elementos clave: objetivos de corto plazo, políticas, recursos y estructura organizaciones”.

La formulación de los objetivos a corto plazo (OCP), serán hechos en base a los Objetivos de Largo Plazo (OLP), de acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2014)

Los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo, son la suma de los objetivos a corto plazo los que dan como resultado los objetivos a largo plazo. (p. 449).

A continuación, se enumeran los OCPs de cada OLP de este planeamiento estratégico del sector cafetalero peruano.

OLP 01- Al año 2030, el volumen de exportación de café será de 420 mil toneladas anuales. En el 2016, la exportación fue de 238 mil toneladas.

- OCP 01.1- Al 2017, fundar la Organización Peruana del Café que logre articular a las entidades privadas del sector con todos los organismos estatales e implementar el plan estratégico del sector cafetalero al 2030.
- OCP 01.2- Al 2018 capacitar a todas las entidades exportadoras y productoras de café sobre el plan de articulación de la Organización Peruana del Café.
- OCP 01.3 - Al 2019 realizar el Expo Café descentralizado con participación internacional una vez al año en las principales ciudades del Perú (Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura).
- OCP 01.4 - Al 2020, establecer al menos 01 oficinas comerciales en cada continente que incentiven y faciliten el comercio internacional de café peruano.

- OCP 01.5- Del 2025 al 2030, tener una tasa de crecimiento anual de 6% en las exportaciones de cafés especiales, mediante el incremento de áreas certificadas.
- OCP 01.6- En el periodo del 2026 al 2030, aperturar una cafetería especializada de café peruano en los principales países importadores de café peruano (Alemania, USA, Bélgica y Suecia).
- OCP 01.7- En el periodo de 2017 al 2026, el volumen de exportación de café en todas sus presentaciones se incrementará de 238 mil toneladas a 365 mil toneladas anuales.

OLP 02- Al año 2030, la marca del café peruano se posicionará siendo símbolo de café de calidad, sabor y fino aroma logrando tener percepción de estos atributos superior a 5 de 10.

Actualmente el sector cafetalero peruano no cuenta con una única marca país, para posicionarse en el mercado extranjero.

- OCP 02.1- Al 2018 Realizar un estudio de marca a nivel nacional e internacional que sea representativo del café Peruano.
- OCP 02.2- Al 2019 realizar un estudio de mercado de consumo y preferencia de café a nivel internacional e implementar un plan de marketing para el ingreso del café peruano con la marca establecida.
- OCP 02.3- Al 2019 establecer la marca que representa al café peruano a nivel nacional e internacional con el fin de incrementar la exportación de café en todas sus presentaciones, para ello se realizará un estudio de marca y además un estudio de aceptación del prototipo del producto.
- OCP 02.4 - Al 2018 participar en 20 de las 47 de las ferias internacionales promocionando el café peruano.
- OCP 02.5 - Al 2019 realizar convenios con dos de las principales universidades de las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura para aperturar cafeterías e impulsar el consumo de los estudiantes.

- OCP 02.6 - Al año 2021, el consumo nacional de café en todas sus presentaciones se incrementará de 23.9 mil toneladas a 27.6 mil toneladas anuales.
- OCP 02.7 – Desde el 2023 al 2030 tener en cada región cafetalera del Perú (Junín, Cajamarca y San Martín) una ruta de agroturismo del café.

OLP 03- Al año 2030, el rendimiento del cultivo de café será de 1.10 TM/ha. En el 2016, el rendimiento promedio fue de 0.60 TM/ha.

- OCP 03.1 - Al año 2018 realizar un censo de las áreas cafetaleras y sus características (edad, tipo de cafetos, certificaciones y demás).
- OCP 03.2 - Al 2018 capacitar al 100% de cafetaleros en cuidados específicos de los nuevos cafetos sembrados en las regiones donde fueron afectados por la roya.
- OCP 03.3 - Al año 2020 financiar atreves del Agrobanco con bajos interés al 90% de productores de café para la renovación de cafetos mayores a 25 años y de bajo rendimiento.
- OCP 03.4 – En el periodo de 2017 al 2022, el rendimiento del cultivo de café aumentará de 0.68 TM/ha a 0.80 TM/ha.
- OCP 03.5 – En el periodo de 2025 al 2030 terminar de renovar el 100% de los cafetos convencionales y especiales que hayan sido afectados por la roya.
- OCP 03.6 – En el Periodo de 2018 al 2026, la rentabilidad de cultivo de café para el productor se incrementará de -0.6 % a 42.2 %.

OLP 04- Al año 2030, se incrementará el área de cultivos certificados a 350 mil hectáreas.

En el 2016 se tiene un aproximado de 150 mil hectáreas certificadas.

- OCP 04.1 - Al 2020 realizar un estudio para identificar nuevas áreas potenciales para la siembra de cafés especiales para certificarlas.
- OCP 04.2. Al 2020, Mejorar la infraestructura vial en las principales rutas cafetaleras que disminuyan costos logísticos y tiempos de traslado del producto.

- OCP 04.3 - Al 2021 contar con un plan de certificación de nuevas áreas para cafés especiales.
- OCP 04.4 - Al 2022 contar con un sistema de gestión informático que muestre información actualizada de áreas certificadas, rendimiento de cultivos, tipos de cafés y demás.
- OCP 04.5 - Al 2022 crear un crédito financiero por parte del Agrobanco con bajos intereses para incrementar nuevas áreas de cultivos certificados.
- OCP 04.6 - En el periodo de 2017 al 2023, se incrementará el área de cultivos certificados de 150 mil hectáreas a 250 mil hectáreas.

OLP 05- Al año 2030, el 100% de las áreas cafetaleras peruanas aplicarán tecnología de manejo de cultivos y tecnología para el procesamiento del café.

- OCP 05.1 - Al 2019 crear un instituto de especialización técnica en todos los procesos del café desde el cultivo hasta desarrollo de productos con valor agregado.
- OCP 05.2 - Al 2022 se implementará técnicas de mejoramiento de cultivo y beneficio de café al 90% de las áreas de cultivo de café.
- OCP 05.3 - Al 2023 tener una planta procesadora y tostadora de café, para cubrir la demanda interna y externa del café peruano.
- OCP 05.4 - Al 2024 desarrollo de dos variedades de cafetos anuales que posean alta productividad y resistencia a las plagas en las regiones cafetaleras.
- OCP 05.5 – En el periodo de 2023 al 2028 se implementará tecnología para certificar a las primeras 50 mil ha con huella de carbono.
- OCP 05.6 - Al 2020 se creará una tienda especializada en café con la marca (resultado del estudio) en las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura donde se preparan las variedades de café y se vendan las presentaciones de café peruano.

- OCP 05.7 – En el periodo de 2023 al 2028 se incrementará a cinco tiendas especializada en café con la marca (resultado del estudio) en las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura donde se preparan las variedades de café y se vendan las presentaciones de café peruano.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2014, p.483) “los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas”, los que pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. Es importante identificar esos recursos y asignarlos correctamente. Para este caso se indicará que recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos serán necesarios para el cumplimiento de cada uno de los objetivos a corto plazo, además de asignar los responsables.

Los recursos que se requieren para la ejecución del planeamiento estratégico planteado de manera de alcanzar la visión por medio de la ejecución de cada OCP es como sigue:

- OCP 01.1- Al 2017, fundar la Organización Peruana del Café que logre articular a las entidades privadas del sector con todos los organismos estatales e implementar el plan estratégico del sector cafetalero al 2030.
 - ✓ Recurso Humano: Coordinación con todas las entidades MINAGRI como representante del estado y las entidades privadas como Junta Nacional del Café y otras.
- OCP 01.2- Al 2018 capacitar a todas las entidades exportadoras y productoras de café sobre el plan de articulación de la Organización Peruana del Café.
 - ✓ Recurso humano: Capacitadores especialistas en exportación de café.
 - ✓ Recurso material: Lugar de la exposición y recursos de aprendizaje.

- OCP 01.3 - Al 2019 realizar el Expo Café descentralizado con participación internacional una vez al año en las principales ciudades del Perú (Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura).
- ✓ Recurso Humano: representantes de Cooperativas cafetaleras en coordinación con el MINAGRI, PROMPERU y Sierra y selva Exportadora.
- ✓ Recurso Materiales: Folletos, Revistas, brochure.
- ✓ Recurso Tecnológico: página web publicitando los eventos.
- OCP 01.4 - Al 2020, establecer al menos 01 oficinas comerciales en cada continente que incentiven y faciliten el comercio internacional de café peruano.
- ✓ Recurso Humano: Personal especialista en comercio exterior.
- ✓ Recurso Financiero: Sierra y selva Exportadora y Financiamiento internacional.
- ✓ Recursos Materiales: Alquiler de locales para oficinas comerciales.
- OCP 01.5- Del 2025 al 2030, tener una tasa de crecimiento anual de 6% en las exportaciones de cafés especiales, mediante el incremento de áreas certificadas.
- ✓ Recursos Financiero: Crédito otorgado por AGROBANCO a la cadena exportadora.
- ✓ Recursos Humanos: Personal experto en exportaciones.
- ✓ Recursos Humanos: Contar con expertos en certificación de tierras.
- OCP 01.6- En el periodo del 2026 al 2030, tener una cafetería especializada de café peruano en los principales países importadores de café peruano (Alemania, USA, Bélgica y Suecia).
- ✓ Recurso Humano: Personal especialista en atención al cliente y elaboración de café Peruano.
- ✓ Recurso Financiero: Sierra y selva Exportadora y Financiamiento internacional.
- ✓ Recursos Materiales: Alquiler de locales.

- OCP 01.7- En el periodo de 2017 al 2026, el volumen de exportación de café en todas sus presentaciones se incrementará de 238 mil toneladas a 365 mil toneladas anuales.
- ✓ Recursos Financiero: PROMPERU e inversión nacional y extranjera.
- ✓ Recursos Humano: Personal experto en exportaciones.
- OCP 02.1- Al 2018 Realizar un estudio de marca a nivel nacional e internacional que sea representativo del café Peruano.
- ✓ Recurso Financiero: AGROBANCO y MINAGRI.
- ✓ Recurso Humano: Especialistas en estudio de marca.
- OCP 02.2- Al 2019 realizar un estudio de mercado de consumo y preferencia de café a nivel internacional e implementar un plan de marketing para el ingreso del café peruano con la marca establecida.
- ✓ Recursos Financiero: PROMPERU e inversión nacional y extranjera.
- ✓ Recursos Humano: Personal experto En estudio de mercado.
- OCP 02.3- al 2019 establecer la marca que representa al café peruano a nivel nacional e internacional con el fin de incrementar la exportación de café en todas sus presentaciones, para ello se realizará un estudio de marca y además un estudio de aceptación del prototipo del producto.
- ✓ Recurso Financiero: Gerencia de finanzas en conjunto con AGROBANCO y MINAGRI.
- ✓ Recurso Humano: Contratar especialistas en estudio de marca.
- ✓ Recurso Tecnológico: Maquinarias prototipos de elaboración de café.
- OCP 02.4 - Al 2018 participar en 20 de las 47 de las ferias internacionales promocionando el café peruano.
- ✓ Recurso Humano: Gerencia de Marketing como representantes del café Peruano en ferias

- OCP 02.5 - Al 2019 realizar convenios con dos de las principales universidades de las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura para aperturar cafeterías e impulsar el consumo de los estudiantes.
- ✓ Recursos Materiales: Alquiler de locales.
- ✓ Recursos Humanos: personal especializado en atención al cliente y elaboración de café.
- ✓ Recurso Financiero: Gerencia de Fianzas con PROMPERU.
- OCP 02.6 - Al año 2021, el consumo nacional de café en todas sus presentaciones se incrementará de 23.9 mil toneladas a 27.6 mil toneladas anuales.
- ✓ Recurso Humano: Gerencia de marketing y PROMPERU.
- ✓ Recurso Tecnológico: Medios de Comunicación a nivel nacional.
- OCP 02.7 - Desde el 2023 al 2030 tener en cada región cafetalera del Perú (Junín, Cajamarca y San Martín) una ruta de agroturismo del café.
- ✓ Recurso Humano: Especialistas en agroturismo en conjunto con PROMPERU.
- OCP 03.1 - Al año 2018 realizar un censo de las áreas cafetaleras y sus características (edad, tipo de cafetos, certificaciones y demás).
- ✓ Recursos Humanos: Personal para el censo.
- OCP 03.2 - Al 2018 capacitar al 100% de cafetaleros en cuidados específicos de los nuevos cafetos sembrados en las regiones donde fueron afectados por la roya.
- ✓ Recurso humano: Capacitadores especialistas en café.
- ✓ Recurso material: Lugar de la exposición y recursos de aprendizaje.
- OCP 03.3 - Al año 2020 financiar a través del Agrobanco con bajos interés al 90% de productores de café para la renovación de cafetos mayores a 25 años y de bajo rendimiento.

- ✓ Recurso Financiero: Gerencia de finanzas coordinará los préstamos a productores a través de AGROBANCO
- OCP 03.4 – En el periodo de 2017 al 2022, el rendimiento del cultivo de café aumentará de 0.68 TM/ha a 0.80 TM/ha.
- ✓ Recurso humano: Capacitadores especialistas en café.
- ✓ Recurso material: Lugar de la exposición y recursos para el aprendizaje.
- OCP 03.5 - En el periodo de 2025 al 2030 terminar de renovar el 100% de los cafetos convencionales y especiales que hayan sido afectados por la roya.
- ✓ Recurso humano: Cafetaleros con apoyo de MINAGRI
- ✓ Recurso Humano: Capacitadores especialistas en café.
- OCP 03.6 – En el Periodo de 2018 al 2026, la rentabilidad de cultivo de café para el productor se incrementará de -0.6 % a 42.2 %.
- ✓ Recurso humano: Cafetaleros, productores con apoyo de MINAGRI y JNC.
- ✓ Recurso Humano: Capacitadores especialistas en mejoramiento de cultivo cafés convencionales, especiales y gourmets, además especiales en mejoramiento de procesos productivos.
- ✓ Recurso Material: Materiales educativos, de soporte para las capacitaciones y adquisición de tecnología para lograr dicho objetivo
- OCP 04.1 - Al 2020 realizar un estudio para identificar nuevas áreas potenciales para la siembra de cafés especiales para certificarlas.
- ✓ Recurso Financiero: Gerencia de Finanzas y AGROBANCO para financiar el estudio.
- OCP 04.2. Al 2020, Mejorar la infraestructura vial en las principales rutas cafetaleras que disminuyan costos logísticos y tiempos de traslado del producto.

- ✓ Recurso tecnológico: Principales Infraestructura viales de la ruta cafetalera en coordinación con el MTC.
- OCP 04.3 - Al 2021 contar con un plan de certificación de nuevas áreas para cafés especiales.
- ✓ Recurso Humano: Empresas certificadoras en conjunto con MINCETUR.
- OCP 04.4 - Al 2022 contar con un sistema de gestión informático que muestre información actualizada de áreas certificadas, rendimiento de cultivos, tipos de cafés y demás.
- ✓ Recurso Financiero: Gerencia de Finanzas y AGROBANCO para la adquisición de un sistema informático.
- ✓ Recurso Tecnológico: Sistema informático asociada a la red de información nacional.
- OCP 04.5 - Al 2022 crear un crédito financiero por parte del Agrobanco con bajos intereses para incrementar nuevas áreas de cultivos certificados.
- ✓ Recurso Financiero: Gerencia de finanzas en coordinación con AGROBANCO
- OCP 04.6- En el periodo de 2017 al 2023, se incrementará el área de cultivos certificados de 150 mil hectáreas a 250 mil hectáreas.
- ✓ Recurso Humano: Productores en conjunto con especialistas en café.
- ✓ Recurso Tecnológico: Uso de equipos pesado para la generación de áreas.
- OCP 05.1 - Al 2019 crear un instituto de especialización técnica en todos los procesos del café desde el cultivo hasta desarrollo de productos con valor agregado.
- ✓ Recurso Humano: Docentes especialista en procesos del café.
- ✓ Recurso Humano: La organización Peruana del café en conjunto con el MINEDU crearán una especialidad técnica en procesos del café como parte de la currículo de las distintas instituciones técnicas.

- OCP 05.2 - Al 2022 implementar técnicas de mejoramiento de cultivo y beneficio de café al 90% de las áreas de cultivo de café.
- ✓ Recurso humano: Capacitadores especialistas en café.
- ✓ Recurso material: Lugar de la exposición y recursos para el aprendizaje.
- OCP 05.3 - Al 2023 tener una planta procesadora y tostadora de café, para cubrir la demanda interna y externa del café peruano.
- ✓ Recurso Financiero: Gerencia de Finanzas en conjunto con la inversión privada nacional e internacional.
- ✓ Recurso Material: Compra de terrenos para la planta procesadora de Café.
- ✓ Recurso Tecnológico: Adquisición y ensamblaje de la planta procesadora de café.
- OCP 05.4 - Al 2024 desarrollo de dos variedades de cafetos anuales que posean alta productividad y resistencia a las plagas en las regiones cafetaleras.
- ✓ Recurso Humano: Personal especialista en desarrollo de café.
- ✓ Recurso Tecnológico: Gerencia de desarrollo y Tecnología en conjunto con el MINAGRI.
- OCP 05.5 - En el periodo de 2023 al 2028 se implementará tecnología para certificar a las primeras 50 mil ha con huella de carbono.
- ✓ Recurso Humano: Capacitar al agricultor con especialistas en certificación de huella de carbono.
- ✓ Recurso Tecnológico: Uso de medidores especiales de contaminación ambiental.
- OCP 05.6 - Al 2020 se creará una tienda especializada en café con la marca (resultado del estudio) en las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura donde se preparan las variedades de café y se vendan las presentaciones de café peruano.

- ✓ Recurso Humano: Especialistas en atención al cliente y personal técnico en elaboración de café en coordinación con PROMPERU.
- ✓ Recurso Material: locales especializados en las distintas ciudades.
- OCP 05.7 - En el periodo de 2023 al 2028 se incrementará a cinco tiendas especializada en café con la marca (resultado del estudio) en las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura donde se preparan las variedades de café y se vendan las presentaciones de café peruano.
- ✓ Recurso Humano: Especialistas en atención al cliente y personal técnico en elaboración de café en coordinación con PROMPERU.
- ✓ Recurso Material: locales especializados en las distintas ciudades

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2014, p. 468) “las políticas son límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia”, estas deben ser congruente con los valores, códigos de ética, temas legales y la responsabilidad social de la organización. En la Tabla 28 se muestra la matriz de Políticas y estrategias para el planeamiento estratégico del sector cafetalero peruano, en ella se observa que políticas orientan y están alineadas a cada estrategia a implementar. Con la premisa anterior las políticas más relevantes de las estrategias del sector de cafetalero son:

Gestión humana.

- P1. Mejorar la gestión de recursos humanos.
- P2. Capacitación constante al equipo humano.
- P3. Motivar el buen desempeño a través de reconocimientos y/o premios.
- P4. Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.

Producto, mercado, y servicio.

- P5. Asegurar la buena calidad del producto.

P6. Optimizar las labores del cultivo.

P7. Promover el desarrollo de nuevos productos.

P8. Hacer seguimiento a satisfacción de cliente.

P9. Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.

P10. Estimular la mejora continua en los procesos.

Sostenibilidad.

P11. Trabajar buscando garantizar un equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.

P12. Influir en las entidades públicas y privadas para que se creen mejores condiciones económicas y regulatorias para el sector.

7.4. Estructura Organizacional del sector cafetalero

Según D'Alessio (2014, P. 484) “la estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas”, en otras palabras, es el soporte de la organización en la que se apoya todo el plan y será la clave que permitirá que el plan tenga éxito y conlleve a logro de la visión planteada.

La falta de articulación actual entre los entes involucrados al sector del cafetalero peruano como son la Junta Nacional del café, la Cámara Peruana del Café y Cacao y las instituciones del estado como el MINAGRI y MINCETUR es el impedimento para que el sector se desarrolle y crezca, esta aseveración fue comprobada en una entrevista realizada con la funcionaria del PROMPERU, María del Pilar Alarcón, quien estuvo trabajando como especialista en granos, café y cacao de la Subdirección de promoción comercial y actualmente se desempeña como coordinadora del Departamento del Comercio Sostenible de la Subdirección de Desarrollo del Exportador, por ello es importante la creación de una

institución que albergue a todos los involucrados con un plan estratégico que articule con todas las instituciones y trabajen en conjunto para el desarrollo y promoción del café peruano al mundo, lo cual afianza la propuesta de la Organización Peruana del café.

A raíz de este escenario se propone el siguiente esquema institucional considerando a las áreas más importantes relacionadas a la par, por ser el comienzo de toda la organización, y se plantea revisiones anuales de la estructura, para ser modificada de acuerdo las necesidades de crecimiento. En la Figura 25 se muestra la estructura organización propuesta que será la encargada de la implementación de este planeamiento.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la producción del café se tienen operaciones contaminantes según lo indicado en el XXVI Congreso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental (2017), realizado en Cuba, donde indican que el despulpado y el lavado de café, los cuales generan como mínimo 67 kg. DQO/ t a 75 kg. DQO/ t de café oro respectivamente.



Figura 25. Organigrama propuesto para la creación de la Organización Peruana de Café

Tabla 28.
Matriz de Políticas y Estrategias

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Gestión humana.							
P1. Mejorar la gestión de recursos humanos.	X	X	X	X			X
P2. Capacitación constante al equipo humano.	X	X		X	X		X
P3. Motivar el buen desempeño a través de reconocimientos y/o premios.	X	X		X			
P4. Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.	X	X	X	X		X	
Producto, mercado, y servicio.							
P5. Asegurar la buena calidad del producto.	X	X		X	X	X	X
P6. Optimizar las labores del cultivo.			X	X	X		X
P7. Promover el desarrollo de nuevos productos.	X	X	X	X	X	X	X
P8. Hacer seguimiento a satisfacción de cliente.	X			X	X	X	X
P9. Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.	X			X	X	X	X
P10. Estimular la mejora continua en los procesos.	X	X	X	X	X	X	X
Sostenibilidad.							
P11. Trabajar buscando garantizar un equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.		X	X	X	X		X
P12. Influir en las entidades públicas y privadas para que se creen mejores condiciones económicas y regulatorias para el sector.	X		X	X		X	X
	P1,P2,P3,P4,P5,P7,P8,P9,P10,P12	P1,P2,P3,P4,P5,P7,P10,P11	P1,P4,P6,P7,P10,P11,P12	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12	P2,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11	P4,P5,P7,P8,P9,P10,P12	P1,P2,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12

Esta carga orgánica y los grandes volúmenes de agua utilizada en el proceso son las que dificultan la utilización de un sistema efectivo de tratamiento (Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental [AIDIS], 2017). Por otra parte, indica la Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia “es imposible separar el impacto ambiental del cultivo del café de su impacto social. Uno de los peores escenarios, desde el punto de vista de conservación de suelos, fuentes de agua y biodiversidad, es forzar cambios abruptos en las prácticas de producción de café que reduzcan la rentabilidad del cultivo y que generen incentivos para cultivar otros productos.” (FNCC, 2016).

Para generar cambios graduales y positivos en las formas de producción de café es entonces indispensable que el concepto de sostenibilidad ambiental considere y valore la oferta ambiental de las diferentes regiones, evalúe su aporte teniendo en cuenta el de los cultivos o actividades alternativas, reconozca el aporte a la conservación que hacen los productores en el precio de su producto, y genere los incentivos necesarios para alcanzar la sostenibilidad económica del cultivo.

Por ello se plantea comercializar productos certificados y promocionar el cultivo de café sin el uso de pesticidas para lograr un producto natural, ecológico, de calidad y sobre todo inocuo (huella de carbono). Este sector tiene un impacto ambiental y social, debido a su alto uso de mano de obra, por ello se plantea el certificar el producto, cuidando el ambiente sociocultural de las regiones y generando valor, esto va implícito en los objetivos a largo plazo planteados. Para la implementación de las estrategias planteadas en el presente trabajo, se enfatiza el cuidado y protección del medio ambiente y el beneficio social a la mayor cantidad de personas.

Además, dentro de las estrategias de mejoramiento de rendimiento de producción, se plantea optimizar el uso del agua a través de circuitos cerrados de lavado del café, donde el agua se recircula a través del sistema para ser reutilizado (digestión en digestores de flujo

ascendente, lecho de secado, filtración lenta en arena, laguna aerobia). Por otra parte el manejo de los residuos orgánicos del café como las cascara en el proceso de despulpado se propone utilizar en el proceso de elaboración de abono orgánico y así reutilizarlo como fertilizante en las diversas plantaciones.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

En publicación digital del diario El Comercio, en el artículo titulado MINAGRI: El cultivo de café es el sustento de 223 mil familias, el exministro de Agricultura y Riego (MINAGRI) Benites Ramos señaló que “el sector cafetalero involucra a más de 223 mil familias de pequeños productores que se dedican a su cultivo a lo largo y ancho de 338 distritos rurales, 68 provincias y 17 regiones a nivel nacional” (2016), por ello la importancia en el impacto social que tendrá la implementación de este planeamiento estratégico. Para garantizar buenas prácticas de trabajo, estas deben ser fiscalizadas y medidas constantemente, promoviendo que todos los colaboradores cuenten con los beneficios sociales.

“Para realizar un trabajo tanto los conocimientos como las competencias son necesarios” Alles (2016). Por ello para la implementación de las estrategias se necesita de personas que tengan conocimiento del plan estratégico, toda la cadena de valor del sector cafetalero, además de competencias como la de liderazgo, creatividad, trabajo en equipo y demás. Además la organización se enfocará en varios aspectos básicos como la capacitación del personal, motivaciones (premio al mejor trabajador), reconocimientos a la empresas que cumplan con la responsabilidad social, con el objetivo que estas creen un buen ambiente laboral y esto se extrapole a un trabajo productivo en el sector.

7.7. Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente (D Alessio, 2014, p. 490).

Para la implementación de este planeamiento estratégico para el sector cafetalero del Perú, se deben seguir los siguientes pasos para que el cambio sea eficiente:

1. Como primer punto en todo esto deberán participar todas los actores de manera activa y comprometidos el cual debe estar encabezado por los directivos de JNC, CPCC Y Estado (cada representante de cada ministerio y dirección específica), quienes deben estar convencidos de que el cambio generará resultados exitosos y de esta manera ser efecto multiplicador a todo el sector.
2. Segundo punto es definir la nueva visión y misión del sector y los beneficios que traerá el cambio, todo ello deberá ser comunicado a todos los actores en todos sus niveles, dicho conocimiento debe ser alcanzado a todos los niveles del sector.
3. Tercero es definir un equipo que gestione y monitoree los avances planteados en la gestión del cambio esto con la finalidad de ver de manera temprana cualquier incidencia negativa en la implementación del cambio así poder actuar de manera rápida, de modo de asegurarse que el cambio esté funcionando.
4. Cuarto punto es que el cambio deberá ser implementado de manera radical para que genere un alto impacto en todos los niveles del sector. Además, será necesario establecer indicadores que midan la gestión de cambio en toda su ruta de implementación.

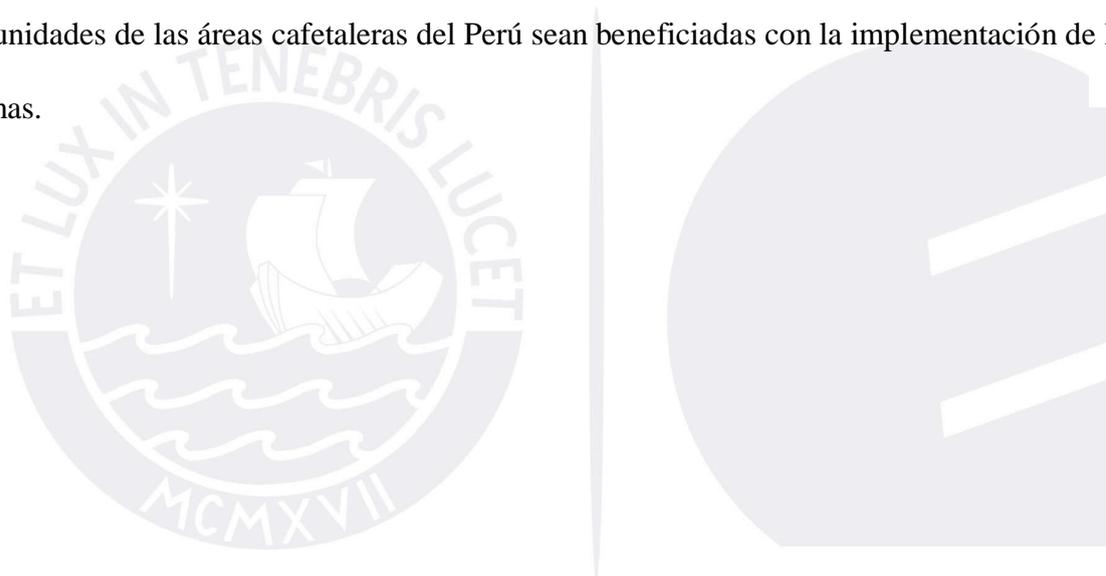
7.8. Conclusiones

Para lograr los objetivos a corto plazo planteados primero que se deberá de crear la Organización Peruana del Café que articulará a todos los entes involucrados en el sector, la cual presentará el planeamiento estratégico que se llevará a cabo los siguientes 13 años.

Los demás objetivos de corto plazo planteados deberán ser implementados de manera sistemática y ordenada para alcanzar los objetivos de largo plazo y de esa manera lograr la visión y misión planteadas.

Los objetivos a corto plazo plantean una articulación entre el estado peruano y la inversión privada de manera que el sector se sustente en investigación, desarrollo de nuevos productos, elevar la productividad de las plantas de café con el empleo de capacitaciones, la tecnificación de los cultivos, desarrollo de cafetos con variedades peruanas resistentes a las plagas, inversión en tecnología e infraestructura y un estado involucrado en todos los procesos productivos. Todos los enfoques de los objetivos a corto plazo están distribuidos de una manera secuencial para que el sector tenga permanencia en el tiempo, con rentas sustentables para todos los participantes.

Con respecto a la interacción con el entorno los objetivos a corto plazo fueron planteados tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente y buscando que las comunidades de las áreas cafetaleras del Perú sean beneficiadas con la implementación de las mismas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Esta tercera etapa, comprende los procesos de evaluación y control, los cuales no se restringen a un solo momento, sino que se presentan a lo largo del proceso de implementación (D'Alessio, 2014). Para la evaluación y control de las estrategias, se utiliza el tablero de control balanceado (TBC), propuesto por Kaplan y Norton (2001). Para estos autores el alineamiento estratégico genera los siguientes resultados:

- Accionistas satisfechos desde la perspectiva de retorno de su inversión.
- Clientes cuyas necesidades se encuentran satisfechas debido al accionar de la organización.
- Procesos productivos y eficientes en términos de costo.
- Empleados motivados.

En este capítulo se analizarán los objetivos a corto plazo desde cada una de las perspectivas del Tablero de Control, para que según el análisis, se puedan tomar las decisiones pertinentes.

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control es una gran herramienta de control estratégico, que facilita la evaluación de las estrategias por medio de mediciones y comparaciones con los objetivos. Constituye la base para la implementación exitosa de una estrategia, debido a que permite ver hacia donde está dirigiendo el sector y, brinda la oportunidad de corregir el rumbo cuando sea necesario (D'Alessio, 2014).

En orden de alcanzar una visión integral del sector, se deben de tener definidos los objetivos, medidas y metas en cada una de las siguientes dimensiones: (a) aprendizaje y crecimiento de la organización, para entender cómo debe esta aprender y mejorar para alcanzar la visión; (b) perspectiva de los procesos internos, para identificar qué procesos deben ser más eficientes de cara a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes; (c)

perspectiva del cliente, en orden a entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión y, por último, (d) perspectiva financiera, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas (Kaplan & Norton, 2009)

8.1.1. Aprendizaje interno

Para el aprendizaje interno, se considera principalmente al factor humano para el análisis debido a que representa un punto clave en el desarrollo de la industria. Como se ha visto, tanto la formación de cooperativas como las capacitaciones a productores, son aspectos necesarios y que deben desarrollarse en conjunto.

Las cooperativas brindan la posibilidad de organizar y normar las prácticas de los caficultores por medio de capacitaciones y soporte en aspectos técnicos y de investigación. Esta situación se hizo evidente por medio de la estrategia establecida para responder a la crisis de la roya (Plan de Renovación de cultivos cafetaleros), que para el 2016 logró recuperar la producción de cafés exportables haciendo uso del soporte técnico y las capacitaciones.

Se observa, a partir de las experiencias y medidas tomadas por los principales competidores, que para mejorar la producción de café es necesario impulsar la tecnificación y establecimiento de prácticas de cultivo más eficaces. El uso de la tecnología para la producción daría como resultado una mejor y mayor producción por hectárea, la especialización técnica del personal en el desarrollo de cafés con valor agregado.

Al mismo tiempo, se debe establecer un plan de marketing que busque dar a conocer nacional e internacionalmente al café peruano, impulsando su consumo y diferenciándolo de la competencia. Además, se debe considerar la sistematización de los datos estadísticos relacionados al desarrollo del sector, de forma que la información existente se encuentre centralizada y concentrada organizadamente. Con la finalidad de facilitar el proceso de toma

de decisión anticipada e informada, tanto de aspectos estadísticos como del estado tecnológico del rubro país.

8.1.2. Procesos

Dentro de los procesos, se considera las creaciones de un ente: la “Organización Peruana de Café”, el cual sería responsable de la organización de todos los involucrados en el sector, tanto estatales como privados. Esta organización tendría como objetivo representar al café peruano nacional e internacionalmente, generando estrategias que busquen consolidar y caracterizar al café peruano, mejorando su presentación y consolidando el prestigio del producto. Adicionalmente, dentro de la organización, se designarían las áreas responsables de planificar, llevar a cabo y almacenar la información referente a las investigaciones que se realicen en el sector. Por otro lado, resulta relevante modernizar la producción al adquirir una planta procesadora y tostadora, que pueda satisfacer la demanda interna y externa de café con valor agregado. A la par se debe concientizar a los posibles consumidores sobre las variedades de producto, así como resaltar las propiedades y virtudes por medio de campañas de marketing.

El crecimiento del consumo interno es un punto relevante porque el objetivo es establecer en la mente de los consumidores la relación entre la cultura peruana y el consumo de café de calidad, así como mantener un crecimiento sostenido en el mercado interno, reforzando la representatividad del producto peruano a nivel mundial y consolidar la imagen de un país productor de café convencional y especial.

8.1.3. Clientes

Con respecto al impacto sobre los clientes, en el sector cafetalero se deberá analizar las tendencias de consumo del producto en sus distintas variedades. A partir de ello, se establecerán medidas de posicionamiento nacional e internacional, como la participación del

Perú como marca en las distintas ferias internacionales, siendo representados por una única entidad, la “Organización Peruana del Café”.

Un sector importante en las medidas propuestas es el consumidor nacional, que actualmente posee un consumo per cápita muy bajo en comparación a los demás países productores de café. Por ello, se desarrollarán estrategias que impulsen el consumo interno, como la instalación de tiendas especializadas de café peruano tanto a nivel local como internacional, buscando captar la atención de los principales compradores. De esta forma mostrar la tradición y excelencia del café peruano en todas sus variedades y así, tener mayores oportunidades de crecimiento a nivel mundial.

8.1.4. Financiera

En el ámbito financiero, se plantea conocer la tasa de crecimiento anual en exportación de café y a partir de ello, disgregar información como, el volumen de producción y exportación por variedad (convencionales, especiales o de valor agregado).

Además, se generarán facilidades en la gestión de préstamos por parte del AGROBANCO (entidad perteneciente al Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI), entidad que será responsable del crecimiento del sector, impulsando medidas en favor del pequeño agricultor, por medio del establecimiento de líneas de crédito con tasas bajas por parte del estado.

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

D’Alessio (2014, p. 519) indicó que “con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización”. Los indicadores que se plantean ahí buscan mostrar de forma sistemática los OCP, y permiten visualizar su cumplimiento, además se encuentran ordenados desde una perspectiva financiera, de procesos internos, enfocados al cliente y de aprendizaje interno. En ellos se establecen los indicadores y las unidades para medir el alcance de los objetivos de corto plazos, como se ve en la Tabla 29.

Tabla 29.
Tablero de Control Balanceado del sector cafetalero peruano

Objetivos	Responsables	Indicadores	Unidades
Perspectivas Financieras			
OCP 01.5- Del 2025 al 2030, tener una tasa de crecimiento anual de 6% en las exportaciones de cafés especiales, mediante el incremento de áreas certificadas.	Organización Peruana del Café	Tasa de crecimiento anual (Exportación de cafés especiales año en curso/Exportación de cafés especiales año anterior) - 1	%
OCP 01.7- En el periodo de 2017 al 2026, el volumen de exportación de café en todas sus presentaciones se incrementará de 238 mil toneladas a 365 mil toneladas anuales.	Gerencia de Operaciones de la Organización Peruana del Café	Volumen de exportación	TM
OCP 02.6 - Al año 2021, el consumo nacional de café en todas sus presentaciones se incrementará de 23.9 mil toneladas a 27.6 mil toneladas anuales.	Gerencia de Marketing de la Organización Peruana del Café	Volumen de exportación	TM
OCP 03.3 - Al año 2020 financiar a través del Agrobanco con bajos interés al 90% de productores de café para la renovación de cafetos mayores a 25 años y de bajo rendimiento.	Gerencia de Finanzas de la Organización Peruana del Café	Cantidad de productores financiados/Total de productores	%
OCP 03.4 - En el periodo de 2017 al 2022, el rendimiento del cultivo de café aumentará de 0.68 TM/ha a 0.80 TM/ha.	MINAGRI - Gerencia de Operaciones de la Organización Peruana del Café	Producción de café/área cultivada	TM/ha
OCP 03.6 - En el Periodo de 2018 al 2026, la rentabilidad de cultivo de café para el productor se incrementará de -0.6 % a 42.2 %.	MINAGRI - Gerencia de Operaciones de la Organización Peruana del Café	Rentabilidad	%
OCP 04.2. Al 2020, Mejorar la infraestructura vial en las principales rutas cafetaleras que disminuyan costos logísticos y tiempos de traslado del producto.	MINAGRI - Gerencia de Operaciones de la Organización Peruana del Café	mejorar infraestructura vial	SI/NO
OCP 04.5 - Al 2022 crear un crédito financiero por parte del AGROBANCO con bajos intereses para incrementar nuevas áreas de cultivos certificados.	Gerencia de Finanzas de la Organización Peruana del Café	Realización del crédito financiero	SI/NO
Perspectivas del cliente			
OCP 01.3 - Al 2019 realizar el Expo Café descentralizado con participación internacional, una vez al año en las principales ciudades del Perú (Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura).	PROMPERU - JNC-CNCC	Números de ferias por región	Unidades
OCP 01.4 - Al 2020, establecer al menos 01 oficinas comerciales en cada continente que incentiven y faciliten el comercio internacional de café peruano.	Gerencia de Marketing de la Organización Peruana del Café	Cantidad de oficinas por continente	Unidades
OCP 01.6- En el periodo del 2026 al 2030, tener una cafetería especializada de café peruano en los principales países importadores de café peruano (Alemania, USA, Bélgica y Suecia).	Gerencia de Marketing de la Organización Peruana del Café	Cantidad de cafeterías por país	Unidades
OCP 02.3- al 2019 establecer la marca que representa al café peruano a nivel nacional e internacional con el fin de incrementar la exportación de café en todas sus presentaciones, para ello se realizará un estudio de marca y además un estudio de aceptación del prototipo del producto.	MINEDU- Gerencia de Marketing de la Organización Peruana del Café	Establecer de la marca	SI/NO
OCP 02.4 - Al 2018 participar en 20 de las 47 de las ferias internacionales promocionando el café peruano.	Gerencia de Marketing de la Organización Peruana del Café	Cantidad de ferias	Unidades
OCP 02.5 - Al 2019 realizar convenios con dos de las principales universidades de las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura para apertura cafeterías e impulsar el consumo de los estudiantes.	PROMPERU - JNC-CNCC	Cantidad de convenios por ciudad	Unidades
OCP 02.7 - Desde el 2023 al 2030 tener en cada región cafetalera del Perú (Junín, Cajamarca y San Martín) una ruta de agroturismo del café.	Gerencia de Marketing de la Organización Peruana del Café	Realización de la ruta de agroturismo por ciudad	SI/NO
OCP 05.6 - Al 2020 se creará una tienda especializada en café con la marca (resultado del estudio) en las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura donde se preparan las variedades de café y se vendan las presentaciones de café peruano.	Gerencia de Finanzas y Marketing de la Organización Peruana del Café	Número de tiendas por región	Unidades
OCP 05.7 - En el periodo de 2023 al 2028 se incrementará a cinco tiendas especializada en café con la marca (resultado del estudio) en las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos y Piura donde se preparan las variedades de café y se vendan las presentaciones de café peruano.	Gerencia de Finanzas y Marketing de la Organización Peruana del Café	Número de tiendas por región	Unidades
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Interno			
OCP 02.1- Al 2018 Realizar un estudio de marca a nivel nacional e internacional que sea representativo del café Peruano.	PROMPERU - JNC-CNCC	Realización del estudio	SI/NO
OCP 02.2- Al 2019 realizar un estudio de mercado de consumo y preferencia de café a nivel internacional e implementar un plan de marketing para el ingreso del café peruano con la marca establecida.	PROMPERU - JNC-CNCC	Realización del estudio Implementación del plan de marketing	SI/NO SI/NO
OCP 03.1 - Al año 2018 realizar un censo de las áreas cafetaleras y sus características (edad, tipo de cafetos, certificaciones y demás).	Gerencia de Finanzas y Marketing de la Organización Peruana del Café	Realización del Censo	SI/NO
OCP 05.1 - Al 2019 crear un instituto de especialización técnica en todos los procesos del café desde el cultivo hasta desarrollo de productos con valor agregado.	MINEDU - Gerencia de Finanzas y Marketing de la Organización Peruana del Café	Creación del instituto	SI/NO
OCP 03.2 - Al 2018 capacitar al 100% de cafetaleros en cuidados específicos de los nuevos cafetos sembrados en las regiones donde fueron afectados por la roya.	Gerencia de Finanzas e Investigación y Desarrollo de la Organización Peruana del Café	Cafetaleros capacitados/total cafetaleros	%
OCP 04. 1 - Al 2020 realizar un estudio para identificar nuevas áreas potenciales para la siembra de cafés especiales para certificarlas.	MINAGRI - INEI - Gerencia de Operaciones de la Organización Peruana del Café	Realización del estudio	SI/NO
Perspectiva de los procesos Internos			
OCP 01.1- Al 2017, fundar la Organización Peruana del Café que logre articular a las entidades privadas del sector con todos los organismos estatales e implementar el plan estratégico del sector cafetalero al 2030.	MINAGRI-MINCETUR-JNC-CNCC	Fundación de la Organización Peruana del Café	SI/NO
OCP 01.2- Al 2018 capacitar a todas las entidades exportadoras y productoras de café sobre el plan de articulación de la Organización Peruana del Café.	Organización Peruana del Café	Realización de la capacitación	SI/NO
OCP 03.5 - En el periodo de 2025 al 2030 terminar de renovar el 100% de los cafetos convencionales y especiales que hayan sido afectados por la roya.	MINAGRI - Gerencia de Operaciones de la Organización Peruana del Café	Áreas de cafetales renovados/Áreas afectadas con la roya	%
OCP 04.4 - Al 2022 contar con un sistema de gestión informático que muestre información actualizada de áreas certificadas, rendimiento de cultivos, tipos de cafés y demás.	Gerencia de Finanzas e Investigación y Desarrollo de la Organización Peruana del Café	Desarrollo del sistema	SI/NO
OCP 04.3 - Al 2021 contar con un plan de certificación de nuevas áreas para cafés especiales.	MINAGRI - Gerencia de Operaciones de la Organización Peruana del Café	Creación del plan	SI/NO
OCP 04.6- En el periodo de 2017 al 2023, se incrementará el área de cultivos certificados de 150 mil hectáreas a 250 mil hectáreas.	MINAGRI - Gerencia de Operaciones de la Organización Peruana del Café	Total de áreas certificadas de cafés especiales	ha
OCP 05.3 al 2023 tener una planta procesadora y tostadora de café, para cubrir la demanda interna y externa del café peruano.	Gerencia de Finanzas e Investigación y Desarrollo de la Organización Peruana del Café	Adquisición, instalación y puesta en marcha de la planta	SI/NO
OCP 05.2 - Al 2022 se implementará técnicas de mejoramiento de cultivo y beneficio de café al 90% de las áreas de cultivo de café.	Gerencia de Finanzas e Investigación y Desarrollo de la Organización Peruana del Café	Áreas con implementación técnica/Total de áreas	%
OCP 05.4 - Al 2024 desarrollo de dos variedades de cafetos anuales que posean alta productividad y resistencia a las plagas en las regiones cafetaleras.	Gerencia de Finanzas e Investigación y Desarrollo de la Organización Peruana del Café	Realización del desarrollo	SI/NO
OCP 05.5 - En el periodo de 2023 al 2028 se implementará tecnología para certificar a las primeras 50 mil ha con huella de carbono.	Gerencia de Finanzas e Investigación y Desarrollo de la Organización Peruana del Café	Realización de la implementación Total de áreas certificadas de cafés con huella de carbono	SI/NO ha

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

8.3. Conclusiones

En base a las herramientas utilizadas se logra sintetizar las perspectivas en tanto procesos internos, perspectiva del cliente, perspectiva financiera y de crecimiento interno, con la finalidad de visualizar en líneas generales el comportamiento y planificación del sector cafetalero. A partir de los indicadores del tablero de control, se encuentra que existen ciertos factores que repercuten e impactan marcadamente en su desarrollo, como son: las exportaciones, el incremento de áreas certificadas y la implementación de planes.

Además, se establece una medida reguladora y organizadora del sector con la creación de la “Organización Peruana de Café”, que responde a las necesidades de homogeneización en cuanto a la calidad y rendimiento del producto. Esta iniciativa busca ordenar los esfuerzos particulares de los que se desenvuelven en el sector cafetalero, no sólo desde la producción, sino también en la investigación, articulando a todos los entes involucrados.

A lo largo de los análisis realizados se encuentra que la capacitación e implementación de tecnologías en la cadena de producción permiten ampliar las posibilidades comerciales, es por ello que se toman como eje de las propuestas y objetivos planteados.

En general, los indicadores permitirán direccionar las medidas establecidas, es decir, a partir de los resultados de control se reforzarán o modificarán las estrategias propuestas en el plan propuesto.

Capítulo IX: Competitividad del sector cafetalero

9.1. Análisis Competitivo del sector cafetalero

La cadena de valor del sector cafetalero peruano está conformada por los proveedores, productores, acopiadores, empresas comercializadoras y cooperativas, mercado peruano y mercado internacional. Las instituciones de apoyo estarían conformadas por proveedores de servicios auxiliares, centros de conocimiento y centros tecnológicos e información.

Respecto a los proveedores se puede destacar a los productores de semillas, fertilizantes, abonos orgánicos, bio-insecticidas, también se cuenta con proveedores de bienes, equipos y maquinarias de riego y procesamiento, las de tamaño industrial y producción a escala intermedia y escalas continuas son generalmente importadas de los países desarrollados que las fabrica, con respecto a maquinaria para producciones pequeñas actualmente sí existen empresas que están fabricándolas.

Los proveedores de soporte son aquellos que brindan todos los servicios de soporte como centros de conocimiento, universidades de formación técnica y profesional además de centros tecnológicos, de investigación y de servicios. La asistencia técnica especializada también es parte de los proveedores de soporte y su existencia es de vital importancia porque dan servicios con el fin de mejorar las técnicas de cultivo, buscando aumentar rendimientos, estas asistencias técnicas para el caso de los productores que se encuentran asociados a cooperativas, son dadas gracias a la Junta Nacional del Café (asociación de cooperativas) las cuales se logran juntamente con la ayuda de organismos internaciones (ONG). Para el caso de las empresas que están asociadas a la Cámara Peruana de Café y Cacao estas tienen asistencia técnica incluida dentro de sus operaciones.

Además los proveedores de servicios auxiliares tales como empresas de certificación y control fitosanitario, dentro de estos se encuentran las empresas tales Control Unión, Bio Latina y otras las cuales otorgan certificados con valor internacional después de haber

realizado auditorías a los campos de cultivo y a sus áreas de procesamiento, los certificados que se pueden obtener a través de ellos son certificación orgánica (Estado Unidos, Unión Europea, Japón), comercio justo, Rainforest Alliance, Birds Friendly, Utz y otros.

En lo que respecta a los productores, tienen una participación vital en el sector debido a que son los que producen el cultivo propiamente, siendo el inicio de la cadena, sin embargo actualmente en el Perú se tienen rendimientos promedios entre 10 a 12 quintales por hectárea (460 kg/ha, 552 kg/ha respectivamente) y en este caso se puede definir que los agricultores están realizando una agricultura de subsistencia, por lo cual urge que se tomen acciones para mejorar el rendimiento del cultivo del café, además este producto es importante por ser un cultivo alternativo para erradicar el cultivo de la coca.

Las cooperativas cafetaleras (CECOVASA, CENFROCAFÉ, otros), grandes cafetaleras peruanas (PERHUSA) además de grandes cafetaleras transnacionales (Nestlé), de los mencionados las cooperativas, las grandes cafetaleras peruanas y las transnacionales que además de un trabajo de producción también realizan el proceso y comercialización del producto, sin embargo, los productores artesanales generalmente venden directamente sólo cafés pergamino.

Con respecto a las cooperativas cafetaleras estas están especializadas en la producción de cafés especiales que cuentan con las certificaciones que las acreditan como tal además de ello producen cafés con calidad de taza superiores a 80 puntos, esto representa el mayor valor agregado para ellos por lo cual el valor de mercado de sus productos son superiores al precio del café commodity, las cooperativas no solo producen sino también procesan el café pergamino hasta café verde y lo exportan directamente. Además de ello algunas cooperativas también tienen sus pequeñas fábricas para la producción de cafés tostados molidos los cuales se venden directamente al mercado nacional.

Las grandes cafetaleras peruanas como son PERHUSA con su marca Altomayo y otras producen el café en volúmenes más grandes y generalmente su producción está enfocada al café convencional, por lo que alcanzan precios del café commodity, además de ello procesan y exportan directamente. Con respecto a las cafetaleras transnacionales, en el Perú tiene una gran presencia Nestlé, lo resaltante de ellos se dedican a comprar cafés convencionales a los menores precios los cuales son procesados y exportados a sus fábricas de Nestlé de otros países donde logran dar valor agregado, por lo tanto, el café Nestlé en diversas marcas y presentaciones que se expende en el país es reimportado.

Las empresas acopiadoras para la exportación se encuentran representadas por Louis Dreyfus Company, Comercio&Cia y otros los cuales acopian café pergamino lo procesan a café verde y lo exportan, ellos acopian los cafés de todos los productores artesanales que no están asociados a cooperativas, sus exportaciones corresponden mayormente a cafés convencionales.

El mercado internacional el consumo de café está en crecimiento siendo los principales países de exportación de café peruano Alemania, Estados Unidos, Bélgica y otros. Las empresas importadoras de estos países son empresas tostadoras que le dan el valor agregado al café ya que importan café verde y expenden en sus mercados productos tales como café tostado molido, café soluble, bebidas a base de café, golosinas a base de café y demás. En el mercado peruano los cafés que llegan a los clientes finales mediante los retails donde se expenden en su mayoría cafés de marcas importadas en diferentes presentaciones, la presencia de productos peruanos con valor agregado fabricados en el Perú es muy baja, existen también las cafeterías especializadas tales como Starbucks, Juan Valdez, Altomayo y en estos se venden café en todas sus presentaciones tanto preparado como para su consumo en el hogar. La venta online y venta por pedidos telefónicos son las formas en la que cafés tostados y tostados molidos hechos en el Perú y de marcas peruanas (CECOVASA: Tunki,

Quechua y Aymara, CENFROCAFÉ: Apu, Chasqui) se están vendiendo de manera personalizada al cliente final.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del sector cafetalero

Dentro de las ventajas competitivas para el café peruano se destacan la calidad de producto, que se determina por la calidad de taza, desde hace 10 años el Perú viene participando en ferias internacionales donde ha sido varios cafés especiales han obtenido premios destacados por poseer cualidades sensoriales exóticas que la diferencia del resto del mundo. “El Perú tiene cafés de alta calidad, lo que es reconocido en el exigente mercado internacional y añadió que puede lograr un mejor posicionamiento si se clasifica al grano aromático por perfiles de sabor según regiones” (Díaz, 2016, p. 20).

Ser reconocidos actualmente como el segundo productor de café orgánico, también es una ventaja que se puede aprovechar, sin desmerecer nuestra tradición cultural que es reconocida mundialmente, esto ayuda a potenciar nuestra imagen internacional.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Sector Cafetalero

El concepto de valor compartido o clúster puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. Porter, M., & Kramer, M. (2011, p.35).

En la Figura 26 se muestra la concentración de los clúster del sector cafetalero en el Perú. Según el Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo (2013, p.176), el clúster cafetalero peruano se divide en:

(1) el clúster Cafetalero del Norte (58% del total de café producido), (2) el clúster Cafetalero de Junín (28% de la producción respecto al total nacional), (3) el clúster Cafetalero de Cusco y Puno (con un 13% de la producción total). Estos tres clúster concentran de manera agregada el 85% de la producción específicamente en los

departamentos de Junín, Cajamarca, San Martín, Amazonas y Cusco. Asimismo, el 15% restante se concentra en las regiones de Huánuco, Puno y Pasco.



Figura 26. Concentración del clúster del café peruano.

Elaborado por Consorcio Cluster Development - Metis Gaia – Javier Dávila Quevedo

En el Figura 27, se observa que el clúster del café en el Perú está conformado por los proveedores de materia prima, los cuales a su vez están conformados por los productores de semillas, fertilizantes y otros, los proveedores de bienes de equipo conformados por maquinarias de recolección, riego, procesamiento, además de los centros de conocimientos que son las universidades y los centros tecnológicos y de investigación. También se encuentra integrado por los proveedores de servicios auxiliares, que son las empresas de certificación y de control fitosanitario. Los productores de café están conformados por los artesanales, las cooperativas de primer y segundo grado, los grandes cafetaleros peruanos y los transnacionales. Los comercializadores están conformado por acopiadores para la

exportación, tostadores y elaboradores de café, las cooperativas de 2do grado, grandes cafetaleras peruanas y transnacionales. Los clientes se encuentran divididos en dos mercados, internacional conformado por los tostadores y elaboradores de café y otros, y el mercado peruano conformado por los consumidores dentro del hogar y fuera del hogar.

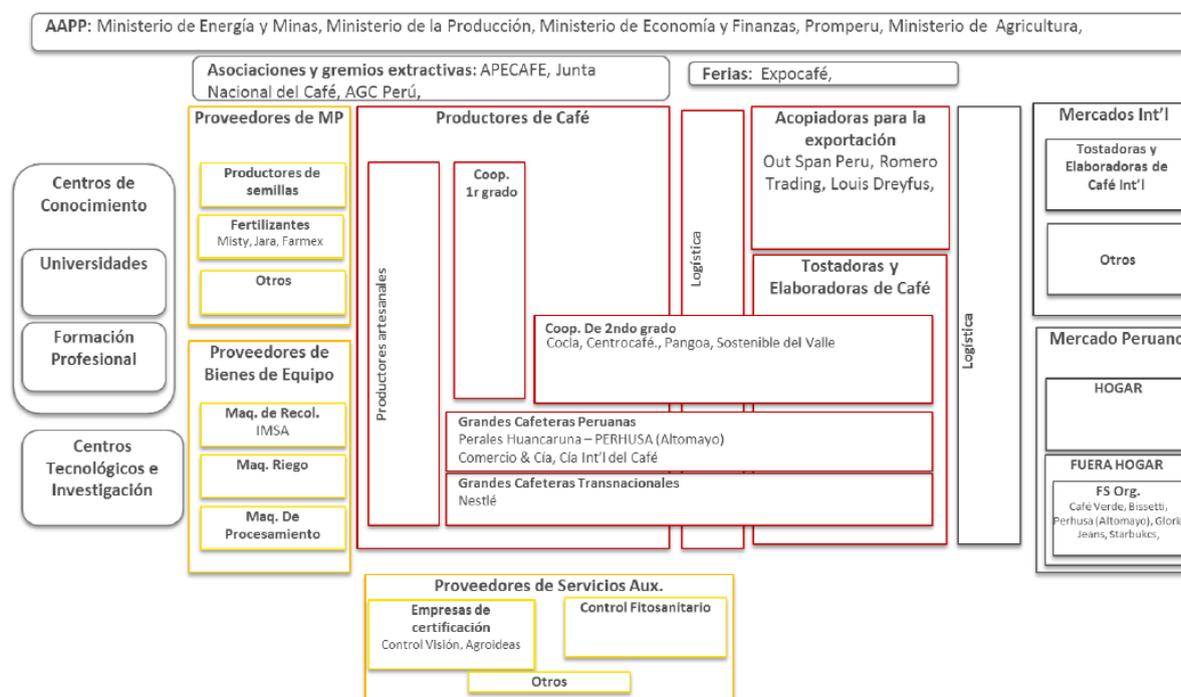


Figura 27. Cadena de valor del clúster del café.

Elaborado por Consorcio Cluster Development-Metis Gaia – Javier Dávila Quevedo

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según D'Alessio (2014, p.541) “las estrategias se formulan como resultado de un exhaustivo estudio del sector, realización de matrices y la intuición del estratega para llevar la organización de la situación presente al futuro deseado”.

Los aspectos estratégicos de los potenciales clúster del sector cafetalero peruano está más en cafés especiales y en el desarrollo de cafés con valor agregado, por lo tanto, las estrategias competitivas identificadas son:

- Incremento de la productividad de los cultivos.
- Incremento de las áreas de cultivo.
- Desarrollo de nuevos productos.

- Adquisición de tecnología necesaria para diversificar la oferta de productos (café tostados molidos, café instantáneos, bebidas a base de café y otros).
- Posicionamiento de café peruano mediante campañas de marketing y publicidad a nivel nacional e internacional, mediante la creación de una marca representativa del país.
- Implementación de tecnología y buenas prácticas de cultivo que incrementen la productividad en los campos.
- Creación de instituciones educativas que incrementen la mano de obra calificada para el sector cafetalero.

9.5. Conclusiones

Los actores del sector cafetalero peruano en la actualidad están trabajando de manera independiente, parcialmente articulados, lo que impide que se pueda desarrollar a plenitud el sector. Por ello se plantea la creación de la Organización Peruana del Café, que tiene como objetivo principal el desarrollo sostenible del sector cafetalero peruano a través de la articulación de todos los actores del clúster y este será el encargado de implementar las estrategias competitivas, alcanzar los objetivos a largo plazo y el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, así también ser la imagen representativa a nivel nacional e internacional del café peruano y con ello lograr posicionar el producto en sus distintas variedades exportables, siendo esa la ruta a seguir para poder posicionar la marca.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La realización del plan estratégico integral, según D'Alessio (2014) tiene las siguientes ventajas:

Ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios – si estos fueran requeridos-, y brinda un panorama holístico del proceso. De esta forma se puede tener la visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce por qué hay que hacer un plan. (p.573)

Todos los elementos desarrollados en el Planeamiento estratégico del sector cafetalero peruano son presentados en la Tabla 30, y por medio de éste, es posible observar de forma organizada y concisa toda la información relevante del plan como: la visión, misión, política, interés, valores, código de ética, estrategias, recursos, objetivos a largo plazo y corto plazo.

10.2. Conclusiones Finales

1. El sector cafetalero depende de procesos manufactureros artesanales, llegando a involucrar a aproximadamente 2 millones de personas, quienes se benefician directamente de la producción y la comercialización del café (convencional y especial). Si bien, la exportación representa ingresos significativos para el país y las empresas comercializadoras (alcanzando en el 2016 la suma de 754 millones de dólares americanos en exportación), en el caso de los productores pequeños se observa que la comercialización de cafés especiales les permite adquirir mayores márgenes de ganancia, en comparación con la venta de café convencional. Debido a que éstas cuentan con certificaciones que respaldan el beneficio del productor.
2. En la última década los principales compradores de café verde han sido Alemania, Estados Unidos y Bélgica, quienes procesan el café verde y generan un valor agregado

al producto para luego re-exportarlo a países productores, como Perú, para su consumo interno. Esta situación encasilla al país como productor de materia prima, debido a la insuficiente infraestructura tecnológica para poder realizar el proceso de industrialización. En el presente trabajo se plantea incrementar el mercado interno del consumo de café, además de aumentar el volumen de exportación, por medio de la tecnificación de los procesos para poder dar valor agregado al café con personal especializado.

3. El actual rendimiento del sector cafetalero es de 8 a 10 sacos/ha, lo cual es muy disímil al de otros países productores como los casos de: Brasil, donde sus cultivos rinden alrededor de 24.5 sacos/ha; Vietnam que llega a tener un rendimiento de hasta 42.3 sacos/ha y Colombia quienes obtienen 16.8 sacos/ha. Para mejorar esta brecha en rendimientos, se plantea mejorar técnicas de cultivo y de procesos productivos a través de capacitaciones al productor cafetalero y el uso de tecnología, esto permitirá que la rentabilidad del negocio cafetalero para los productores se incrementa al 2026 en 42.2 % (ver calculo en apéndice N en la tabla H), además un plan de renovación de cultivos por otras semillas de mayor rendimiento y resistencia a plagas. Para todo ello se plantea como estrategia de contingencia el desarrollo de infraestructura vial para el ingreso y salida de los productos cafetaleros, iniciativa que debe ser articulada entre el estado y la inversión privada.
4. Dentro de la Matriz EFE se tiene como principal oportunidad el incremento de demanda de cafés especiales a nivel internacional, además del aumento de la atractividad del mercado cafetalero peruano a nivel internacional. Estas oportunidades permiten visualizar el mejor camino que se debe seguir para poder incrementar el volumen de exportación y así, cubrir la demanda internacional. Además, partir del análisis se encuentran amenazas como el oligopolio del sector cafetalero con valor

agregado a nivel mundial, y de ésta forma se generan planes de respuesta como:

impulsar el ingreso de cafés peruanos a nivel internacional a través de los certificados y el valor agregado.

5. Dentro de la Matriz EFI se tiene como principales fortalezas la apertura de los productores en el cultivo de cafés especiales y las diferentes áreas y pisos altitudinales con los que cuenta el país, factores que le permite tener una amplia diversidad de cafés especiales con diferenciados atributos sensoriales. Mientras que las debilidades más importantes del sector son la vulnerabilidad de los cultivos y la presencia de plagas que año a año, generan una disminución en la productividad, llegando a matar los cafetos afectados. Para ello se plantea en las diferentes zonas cafetalera se continúe con la renovación de cafetos mucho más resistentes a las plagas y a su vez produzcan mejores rendimientos. Actualmente se tiene 100 mil hectáreas pendientes a renovar por efecto de la roya.
6. Como resultado del análisis realizado a partir de la matriz PEYEA, se encuentra que la industria cafetalera es altamente competitiva, además según la MBCG el sector cafetalero peruano se encuentra dentro del cuadrante de signo de interrogación debido a su falta de posicionamiento en el mercado. Mientras que, la matriz IE, indica que la industria cafetalera peruana requiere de estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos; por último la Matriz GE señala que el sector necesita desarrollar y penetrar mercados, resaltando la necesidad de crear nuevos productos y generar mayor integración horizontal. Por lo expuesto se planteó estrategias que cubran estas necesidades, como la creación de una marca país para el mercado nacional e internacional.
7. Los objetivos a corto plazo plantean una articulación entre el estado peruano y la inversión privada de manera que el sector se sustente en investigación, desarrollo de

nuevos productos, elevando de esta forma la productividad de las plantas de café. Para este fin, cobra relevancia el rol de las capacitaciones, la tecnificación de cultivos, así como el desarrollo de variedades peruanas resistentes a las plagas, la inversión en tecnología e infraestructura y un estado involucrado en todos los procesos productivos. La complejidad de los objetivos a corto plazo, lleva a la formulación de estrategias progresivas, distribuidas de una manera secuencial, para lograr que el sector tenga permanencia en el tiempo, con rentas sustentables para todo los participantes. En este punto toma relevancia la creación de la Organización Peruana de Café, quien será el ente que articule a las instituciones involucradas al sector cafetalero peruano, realizando un trabajo conjunto con el estado.

8. Un aspecto fundamental encontrado son las perspectivas en relación a los procesos internos, perspectiva del cliente, perspectiva financiera y de crecimiento interno que ayudan a visualizar y comprender, en general, como es el comportamiento y la planificación del sector cafetalero. Los indicadores del tablero de control permiten identificar los aspectos que tienen mayor impacto en el sector cafetalero como son las exportaciones, incremento de áreas certificadas, e implementación de planes. Los resultados obtenidos ayudan a tomar acciones para reforzar, replantear o cambiar las estrategias y, en caso sea necesario, redefinir los objetivos a corto plazo.
9. El hábito peruano de consumo de cafés aún es incipiente al tener un promedio per cápita es de 0.65 kg versus los 1.8 kg de consumo per cápita de Brasil. Se observa que el consumo interno muestra potencial de crecimiento, y para ello se debe en consideración las creencias e ideas generales del público sobre el consumo del café. Por ello, se plantea realizar un estudio de mercado que sería el sustento para la implementación del plan de marketing. A ello, se añaden el establecimiento de

convenios con instituciones educativas y la creación progresiva de tiendas especializadas en café con la marca Perú.

10.3. Recomendaciones Finales

- Implementar inmediatamente el presente planeamiento estratégico en el sector cafetalero peruano radica en la actual tendencia de la demanda de cafés especiales y el reconocimiento actual, en cuanto a la calidad del café que se produce en el país (alta calidad de taza), este planeamiento estratégico del sector cafetalero debería de implementarlo la Organización peruana del café.
- La creación y puesta en marcha de la Organización Peruana de Café es de vital importancia, debido a que la actual falta de articulación entre los entes participantes del sector cafetalero obstaculiza y dificulta el crecimiento del sector.
- En el caso que no se logre crear la Organización Peruana del Café, este planeamiento estratégico deberá ser entregado a la Junta Nacional del café que es una de las organizaciones más activas actualmente.
- El estudio de mercado a nivel interno, debe realizarse de manera eficaz debido a que representa el sustento del plan de marketing, el cual tendrá como objetivo generar alternativas para incrementar la demanda interna de consumo de café.
- Un factor clave para el éxito del presente planteamiento es la creación del instituto educativo, el cual se enfocará en capacitar y mejorar las técnicas en todos los procesos del café (desde el cultivo hasta desarrollo de productos con valor agregado).
- Es importante que las medidas de soporte impulsadas por el estado y empresas público-privadas se sostengan en el tiempo, y muestren consistencia con los planes establecidos. Un ejemplo de estas medidas es el soporte técnico brindado a los productores cafetaleros como parte del Plan de Renovación de Cafetos.

- Es importante que los directivos más representativos del sector se encuentren capacitados y posean características particulares como liderazgo para poder poner en marcha los planes establecidos.
- El crecimiento sostenible en el tiempo, se logrará en tanto todos los involucrados tengan presente las prácticas de responsabilidad social, manteniendo y protegiendo el medio ambiente.
- La creación de la marca representativa del café peruano es un punto clave para que el Perú pueda participar en las diversas ferias y posicionarse en el mercado internacional y nacional.
- El desarrollo de nuevos cultivos de café a través de la gerencia de investigación y desarrollo, es un factor muy importante que garantiza en el tiempo la calidad y rendimiento a futuro de los cultivos.
- Para tener una estadística más clara y un mejor control de la información de los volúmenes de exportación, tanto de cafés convencionales como de especiales, se recomienda agregar algún tipo de codificación que permita distinguir estos productos.

Tabla 30. *Planeamiento Estratégico Integral (PEI)*

Misión		Visión					Principios cardinales	Valores
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5		
<p>Integrar a las empresas dispuestas a producir y/o comercializar cafés especiales con valor agregado que cumplan con todos los estándares de calidad y alcancen las certificaciones requeridas para ser comercializados en Estados Unidos y la Unión Europea, por ser esta una de las bebidas energéticas más deliciosas e importantes del mundo, la cual está presente en toda actividad social. Generando valor a todos los grupos de interés, logrando un negocio rentable y creciendo con proyección a largo plazo y expansión al mundo entero.</p>		<p>Al 2030 el sector cafetalero peruano estará dentro de los cinco primeros exportadores de café en el mundo de manera sostenible, utilizando tecnologías innovadoras, eficientes y limpias buscando generar mayores beneficios para todos los agentes de la cadena de valor y respetando el medio ambiente.</p>						
<p>Intereses Organizacionales</p> <p>IO1 Incrementar participación en el mercado de exportación y el nacional.</p> <p>IO2 Generar valor a todos los grupos de interés del sector.</p> <p>IO3 Incremento del rendimiento de la producción de café (t/ha).</p> <p>IO4 Mejora la calidad de café, logrando estandarización en todas las regiones productoras.</p>		<p>OLP01- Al año 2030, el volumen de exportación de café será de 420 mil toneladas anuales. En el 2016, la exportación fue de 238 mil toneladas.</p> <p>OLP02- Al año 2030, la marca del café peruano se posicionará siendo símbolo de café de calidad, sabor y fino aroma logrando tener percepción de estos atributos superior a 5 de 10. Actualmente el sector cafetalero peruano no cuenta con una única marca país, para posicionarse en el mercado extranjero.</p> <p>OLP03- Al año 2030, el rendimiento del cultivo de café será de 1.10 TM/ha. En el 2016, el rendimiento promedio fue de 0.60 TM/ha.</p> <p>OLP04- Al año 2030, se incrementará el área de cultivos certificados a 350 mil hectáreas. En el 2016 se tiene un aproximado de 150 mil hectáreas certificadas.</p> <p>OLP05- Al año 2030, el 100% de las áreas cafetaleras peruanas aplicarán tecnología de manejo de cultivos y tecnología para el procesamiento del café.</p>					<p>1. Influencia de terceras partes</p> <p>2. Lazos pasados y presentes</p> <p>3. Contrabalance de los intereses</p> <p>4. Conservación de Enemigos</p>	<p>1. Valor ecológico; respeto por el medio ambiente, promoviendo una cultura ambiental y sostenibilidad.</p> <p>2. Valor del ser humano; buscar la calidad de vida de todas las personas involucradas.</p> <p>3. Innovación; utilizar de una manera sabia la tecnología, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas.</p> <p>4. Liderazgo e iniciativa; promover el trabajo en equipo y la participación proactiva.</p> <p>5. Puntualidad; en toda prestación de servicios a los clientes y acuerdos con proveedores y colaboradores.</p> <p>6. Compromiso y Responsabilidad; en todas las acciones a realizar</p> <p>7. Comunicación; en todos los niveles de manera fluida.</p> <p>8. Seguridad; el uso de equipos confiables y la adopción de procedimientos con estándares internacionales salvaguardando las vidas humanas.</p> <p>9. Honestidad; promover un ambiente sin corrupción.</p>
<p>Estrategias Especificas</p> <p>E1 Aumentar la oferta de cafés especiales para la incursión en mercados nuevos y posicionar en los actuales (F3O1)</p> <p>E2 Industrializar el café especial para su comercialización nacional e internacional en nuevos productos competitivos (F1F3O1O2)</p> <p>E3 Implementar la asociatividad de productores para facilitar el proceso de certificación y aumento de la productividad (F4O1O4O6)</p> <p>E4 Crear una organización que articule las actuales entidades del sector cafetalero (F2O2)</p> <p>E5 Diversificar la oferta exportable en sus diversas presentaciones (D6D8O1O2O3O4O5)</p> <p>E6 Incrementar la publicidad internacional y nacional para promocionar el consumo de café peruano (D4D9O3)</p> <p>E7 Ingresar como única marca a nivel internacional promocionando el café especial Peruano.(F5F6F7A1)</p>		X	X	X	X	X	<p>Políticas</p> <p>P1,P2,P3,P4,P5,P7,P8,P9,P10,P12</p> <p>P1,P2,P3,P4,P5,P7,P10,P11</p> <p>P1,P4,P6,P7,P10,P11,P12</p> <p>P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12</p> <p>P2,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11</p> <p>P4,P5,P7,P8,P9,P10,P12</p> <p>P1,P2,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12</p>	
<p>Tablero de Control</p> <p>1 Perspectiva Financiera</p> <p>2 Perspectiva del Cliente</p> <p>3 Perspectiva interna</p> <p>4 Aprendizaje de la organización</p>		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	<p>1. Perspectiva Financiera</p> <p>2. Perspectiva del Cliente</p> <p>3. Perspectiva interna</p> <p>4. Aprendizaje de la organización</p>	<p>Código de Ética</p> <p>1. Respeto a la Constitución Política del Perú, la normatividad legal vigente y las normas emitidas para el sector y acorde con las normas internacionales de exportación.</p> <p>2. Compromiso con la seguridad del trabajador y todos los proveedores y clientes involucrados en el proceso.</p> <p>3. Trabajar con base a altos estándares de calidad, transparencia e integridad demostrado en resultados.</p> <p>4. Respetar a todos los colaboradores como también a los clientes para evitar evitando todo tipo de discriminación en el sector y así brindar un servicio de calidad.</p> <p>5. El respeto y cuidado del medio ambiente manejando indicadores de gestión ambiental de la normativa peruana.</p> <p>6. Respeto a los stakeholders, manteniendo relaciones que mejoren el planeamiento a largo plazo.</p>
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2		
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3		
		OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4		
		OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5	OCP5.5		
		OCP1.6	OCP2.6	OCP3.6	OCP4.6	OCP5.6		
		OCP1.7	OCP2.7			OCP5.7		
		<p>RECURSOS</p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>PLANES OPERACIONALES</p>						

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

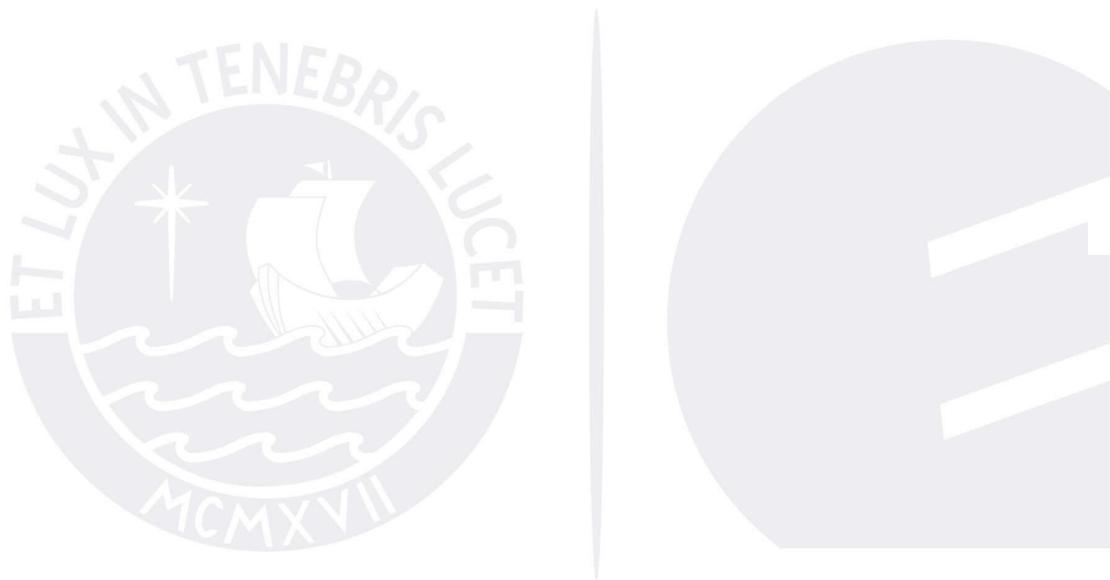
10.4. Futuro del sector cafetalero.

El sector cafetalero peruano vislumbra un grande desafío con la implementación de este planeamiento estratégico debido a todos los cambios impactantes que se desarrollarán en toda la cadena del valor que incluye a los productores de la materia prima, los proveedores, los procesadores, los comercializadores, los clientes y consumidores. Con desarrollo del sector cafetalero del Perú se desarrollará el sector agrícola de todo el país por ser este el principal producto agro exportable y tendrá un efecto multiplicador en los demás sectores económicos del sector agrícola beneficiando en gran manera en todos los indicadores económicos de la nación.

Mediante la administración de organización peruana del café, la cual será el ente que dirigirá todas las acciones para lograr el crecimiento del sector, se logrará en el futuro cercano que cada cafetalero de todas las regiones del país será capaz de administrar y gestionar sus cultivos alcanzando niveles de rendimiento superiores a los actualmente alcanzados generando de esta manera que su negocio sea rentable y se erradicará la agricultura de subsistencia, esto será posible también con el aporte sustantivo que brindará las instituciones educativas que proveerá de personal idóneo y calificado que se desempeñará un papel relevante de soporte en el proceso productivo del café.

Los productores asociados mediante cooperativas serán el modelo a seguir y seguirá incrementándose el número de estas a fin de que cada productor pueda tener la capacidad de acercarse a los clientes directamente a través de una Marca que identifique al café peruano tanto en Perú como el mundo. Esta marca será el eje principal para que el café peruano tenga mayor alcance mundial y estará presente en el mercado Europeo, Estados Unidos y el Asiáticos impulsado por las oficinas comerciales no solo como café verde sino también en diversas presentaciones con valor agregados siendo las tiendas especializadas las principales representantes en el mercado internacional.

El café peruano tanto convencional como especiales en todas sus variantes será mejor valorizado y reconocido a nivel mundial por la calidad de taza primeramente y seguido por las certificaciones orgánica, Rainforest Alliance, Starbucks, UTZ, Comercio Justo y Huella de carbono además de las certificaciones de seguridad e inocuidad alimentaria, con respecto a la huella permitirá ofrecer un café libre de emisiones de gases de efecto invernadero lo cual significa un mayor valor agregado y diferenciación en materia ambiental.



Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión]. (2017). *Estadísticas: Principales Inversionistas que han Efectuado Aportes de Capital, en el Periodo 2011-2016*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>
- Agrobanco (2016). Técnicos en agroforestería. *Boletín Agroreporte: Edición Setiembre 2016*. Banco Agropecuario: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Agrodata Perú. (2016). *Grano Café Perú Exportación Diciembre 2015*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/01/cafe-grano-peru-exportacion-diciembre-2015.html/00cafe5-8>.
- Agronegocios Perú (2016,23 de octubre). *Perú, primer productor mundial en comercio justo y segundo en café orgánico*. Recuperado de <https://agronegociosperu.org/2016/10/23/peru-primer-productor-mundial-en-comercio-justo-y-segundo-en-cafe-organico/>.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Ediciones Gránica. Buenos Aires, Argentina.
- América Televisión (2014) *Se requeriría más de US\$ 500 millones para reconstruir la Carretera Central* (Entrevista), Juan de Dios Olaechea-Presidente del Ferrocarril Central Andino. 04 de agosto 2014. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/carretera-central-reconstruirse-inversion-mayor-us-500-millones-n147830>
- Banco Mundial. (2016). *Perú Panorama general*. Recuperado del sitio de internet del Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.
- Carreño, I. (2016, 10 de noviembre). Ejecutivo aprueba paquete para simplificar trámites. *La Republica*, p. 12.

- Café de Colombia. (2016). *Café y Medio Ambiente*. Recuperado de http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/mucho_mas_que_una_bebida/cafeymedioambiente/.
- Castilla, L. (2014). *Economía peruana crecería 6,4% en los años 2015 y 2017*. Recuperado del sitio de internet del Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, Perú: <https://www.mef.gob.pe/es/comunicados-y-notas-de-prensa/100-notas-de-prensa-y-comunicados/3550-mef-economia-peruana-creceria-64-en-los-anos-2015-y-2017>.
- Cardona, J. (2012). *Cafés especiales: situación actual y aplicación del programa de calidad de café expresso AAA, en el municipio de Jardín Antioquia*, (Tesis Título en especialista en Gerencia Agropecuaria). Corporación Universitaria Lasallista, Antioquia, Colombia. pp. 5-15.
- Caso Odebrecht: Así fue el precio de soborno del tren eléctrico, detalla fiscalía. (2017, 22 Enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/caso-odebrecht-asi-fue-proceso-soborno-tren-electrico-detalla-fiscalia-2180290>.
- Centre for the Promotion of Imports [CBI]. (2017). *What competition do you face on the European coffee market?* Recuperado del sitio de internet del CBI: <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/competition/>.
- Chanchamayo Highland coffee. (2016). *Café Misha the rarest and most expensive drink in the world*. Recuperado de <http://highlandproducts.com.pe/cafemisha.php>
- Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros (2015, 02 de agosto). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-solo-650-gramos-advierter-sierra-exportadora-2138754>
- D'Alessio, F. A. (2014). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (2da ed.). México, D.F., México: Pearson.

- Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI. Decreto Supremo que Aprueba la Política Nacional Agraria. *Diario Oficial del Estado Peruano* (2016, 18 de marzo, p. 581110).
- Díaz, M. (2016). Riesgo de cambio climático analizaron expertos en simposio Internacional. *Revista El Cafetalero*, 14 (58), pp.19-21.
- Economía peruana creció 3.26% en el 2015, según el INEI. (2016, 15 de febrero). *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/741513-economia-peruana-crecio-326-en-el-2015-segun-el-inei>.
- E-Imports. (2016). *Coffee Statistics*. Espresso Business Solutions. Recuperado de <http://www.e-importz.com/coffee-statistics.php>
- Exportaciones peruanas de café cayeron 9.7% en abril. (2015, 3 de junio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-cafe-cayeron-97-abril-2133724>.
- Farfán, F. (2014). Cafés especiales. En Arcila J., Farafan, F., Moreno, A., Salazar, L. & Hincapie, E. (Ed.) *Sistemas de producción de café en Colombia* (pp. 233-254) Manizales, Colombia: FNC CENICAFE.
- Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia. (2016, Octubre). Tendencias globales abren importantes oportunidades para cafés especiales colombianos. *Noticias e Información que lo acercan al mundo cafetero: Al grano*. Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/tendencias_globales_abren_importantes_oportunidades_para_cafes_especiales_c/.
- FMI elevó proyección de crecimiento de economía peruana de 4.1% a 4.3% el 2017. (2017, 23 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-elevo-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-41-43-2017-2180315>.

- FMI: Latinoamérica crece a dos velocidades, pero en 2016 su PIB caerá el 0,5%. (2016, 12 de abril). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-latinoamerica-crece-velocidades-2016.html>.
- Gaia, M.& D'ávila, J. (2013). Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú. *Consejo Nacional de la Competitividad*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf
- Huamán M. (2005) Diagnostico de la cadena de valor del café de Satipo y Chanchamayo. *Catholic Relief Services Perú* pp. 1-55.
- Huarcaya, M. (2015, 10 de mayo). Viaje es un martirio en Carretera Central. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/viaje-es-un-martirio-en-carretera-central-586166/>.
- Illy. (2016). *Illy shop*. Recuperado de http://shop.illy.com/online/store/cs_cafe-espresso_es.
- Instituto Hondureño del Café [IHCAFE]. (2017). Información Estadística Café al 1 de Febrero de 2017. Recuperado de <http://www.ihcafe.hn/images/Boletin%2001-02-17.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Producción Nacional noviembre 2016- Informe Técnico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/01-informe-tecnico-n01-produccion-nacional-nov2016.pdf.
- Julca, A., Echevarria, C., Ladera, Y., Borjas, R., Cruz, R., Bello, S. & Crespo R. (2013). Una revisión sobre la Roya del Café (*Hemileia vastatrix*) algunas experiencias y recomendaciones para el Perú. *Revista Técnico - Científico Agronomía* (51)

- Junta Nacional del Café. (2015). *Cafés especiales*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/cafes-especiales>.
- Junta Nacional del Café. (2015). *Historia del Origen del Café*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/historia>.
- Junta Nacional del Café (2016). Cafes especiales. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/cafes-especiales>
- Koo, W. (2016). Perú: el segundo exportador mundial de café orgánico. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/08/peru-segundo-exportador-de-cafe-organico.html>.
- La agroindustria peruana en CNN en Español. (2016, mayo-junio). *Revista InformeEsan*. Año XXXVII, (232), pp. 10-12.
- Las Américas. (2015). *La exportación de café brasileño fue récord en la última cosecha*. Recuperado de http://www.diariolasamericas.com/5051_portada-america-latina/3211567_la-exportacion-de-cafe-brasileno-fue-record-en-la-ultima-cosecha.html.
- Ley N° 30309. Que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Congreso de la Republica de Perú. (2015).
- Loayza, M., Ortiz, M., Olivo, L. & Chang, C. (2006). *Planeamiento Estratégico para el Sub Sector Cafetalero del Perú: Periodo 2006 al 2011*. (Tesis para obtener grado de magister en Administración Estratégica de Negocios, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://dalessio.pearsonperu.pe/el_proceso_estrategico_1/recursos/3_planeamiento_estrategico_del_sector_cafetalero_del_peru.pdf.
- Loma, B. (2016). *Las Crisis Políticas Modernas y sus Protagonistas (1789-2016): Diccionario Enciclopédico Esencial*.

- López, K. (2014). *El mercado mundial del café tostado*. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER], Recuperado de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/El%20mercado%20mundial%20del%20cafe%20tostado.pdf>.
- Mencía, V., Martínez, F. & Álvarez, C., (2010). Estudio de costos y precios del café de Comercio Justo vs. Crisis internacional. Recuperado de <http://www.infocafes.com/descargas/biblioteca/101.pdf>.
- MINAGRI: El cultivo de café es el sustento de 223 mil familias. (2016, 06 de junio). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-cultivo-cafe-sustento-223-mil-familias-noticia-1907180>.
- MINAGRI: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico. (2015, 16 de abril). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-peru-segundo-productor-y-exportador-mundial-cafe-organico-2129235>.
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAGRI]. (2013). *Plan Nacional de Acción de Reducción de Incidencia y Severidad de la “Roya Amarilla del Cafeto” Hemileia vastatrix en el Perú*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/plan-nacional-roya.pdf>.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014) *Plan Nacional de renovación de cafetales*. Recuperado de http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/plan_renovacioncafetales_29012014.pdf.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *El proceso de la reforma agraria*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/70-marco-legal/titulacion-agraria-en-el-peru/413-el-proceso-de-reforma-agraria>.

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *El proceso de reforma agraria*. Recuperado de: <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/70-marco-legal/titulacion-agraria-en-el-peru/413-el-proceso-de-reforma-agraria>.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. Comprometido en plan nacional para la renovación de cafetales (2014, febrero). *Revista El Cafetalero*, 12(46), pp. 7-9.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013). Resumen Ejecutivo de Comercialización del Café. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/recomercializacioncafe.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEFE]. (2011). *Marco macroeconómico multianual revisado 2012 – 2014 (actualizado al mes de agosto de 2011)*. Recuperado del sitio de internet del MEFE: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014_Rev.pdf.
- Moreyra, J. & Romero, C. (2015). *Síntesis Agroeconómica del Café*. Ministerio de Agricultura y Riego dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. Edición 1, pp. 1-14.
- Murgueito, C. (2009). Estrategias comerciales de los principales productores de café. Brasil y Colombia, antes y después de la crisis económica mundial de 1929. Federación Nacional de Cafeteros Colombia, pp. 51-67.
- Ninahuanca, C. (2016, 29 de junio). Perú puede aprovechar bono demográfico por 30 años más. *Diario El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-peru-puede-aprovechar-bono-demografico-30-anos-mas-43273.aspx>.
- Olmos, X. (2015, 16 de octubre). Presentación. Huella de Carbono: Huella Ambiental del Café. División Internacional de Negocios – CEPAL Chile. *Primer Simposio Internacional del Café Expo café Perú 2016*, Lima, Perú. p. 9.

- Olmos, X. (2016, octubre). Exposición Huella ambiental del café: Sostenibilidad ambiental como atributo de la competitividad internacional. En Cordova, T. (Presidente). *Expo café Perú 2016*. Feria Nacional del Café realizada por la Junta Nacional del Café, Lima, Perú.
- Organización Internacional del Café [ICO]. (2015). *Historia del café*. Recuperado de http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp.
- Organización Internacional del Café [ICO]. (2015). *Peru and the Democratic Republic of the Congo join the International Coffee Organization*. Recuperado de http://www.ico.org/show_news.asp?id=523.
- Organización Internacional del Café [ICO]. (2012, Setiembre). *Tendencias en el consumo de café en determinados países importadores*. Consejo Internacional del café. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/icc-109-8c-trends-consumption.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2017). *Acerca de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>.
- Peralta (2010, 24 de abril). Café de Sandía se impuso a 139 muestras del mundo. Diario *El Comercio*. Recuperado de <http://servicios.noticiasperu.com/web/prensa/21-04-2010/PdfRecortes/00101000521-04-2010.pdf>.
- Perú entre los principales productores de café especial. (2016, Junio). *Diario el Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-peru-entre-los-10-principales-productores-cafe-especial-41663.aspx>
- Porter, M. (2010). A strategy for sustaining growth and prosperity for Perú. En Luque, J. (Presidente). *Conferencia Anual de Ejecutivos-CADE 2010*, Conferencia organizada por CADE, Cusco, Perú.

- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49, p.35.
- Producción y exportación (2016). Junta Nacional del Café. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/produccion-y-exportacion>.
- Promoción concertada del café impulsará Consejo Nacional. (2016, setiembre- octubre). *Revista El Cafetalero*, 14 (57), pp. 10-11.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Informe Regional de Desarrollo Urbano 2013-2014*. Recuperado de <http://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/img/IDH/IDH-AL%20Resumen%20Ejecutivo.pdf>.
- Quintanilla A., (2015). Tres Caminos para Fortalecer Instituciones en el Perú. *Revista Ideele*. Recuperado de <http://revistaideele.com/ideele/content/tres-caminos-para-fortalecer-instituciones-en-el-per%C3%BA>.
- Remy M., (2007). Cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo del Perú. Editorial OXFAM internacional e IEP Ediciones. p. 133.
- Resolución Suprema N° 035-2017-RE. Nombran Cónsul General del Perú en Buenos Aires, República Argentina. Diario Oficial del Estado Peruano (2017, 01 de febrero, p.26.).
- Revista Agraria. (2016). *Roya, la devastación del sector cafetalero*. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files//revista/LRA151/La%20roya%20de%20devastacion%20del%20sector%20cafetalero.pdf>.
- Reyes, J. (2016,19 de agosto). Duplicar la formalización laboral a 60% ¿Qué medidas faltan para alcanzar la meta trazada por PPK?. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/duplicar-formalizacion-laboral-60-que-medidas-faltan-alcanzar-meta-trazada-ppk-2168189>.

- Rondinelli, R.&Valeriani, R. (2016, diciembre). Estirpe cafetera. *Revista Exportando.pe*. Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. PROMPERU, (19), pp. 42-43.
- Sanchez, A., Garcia,J., Montoya,(2017, enero). *Producción Nacional noviembre 2016*. Informe Técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/01-informe-technico-n01_produccion-nacional-nov2016.pdf
- Sariego,I. & García, C. (2008). Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018 (PENTUR). El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], p.57.
- Schuller S. (2016, agosto). Introducen nuevas variedades de café resistentes a la roya. *Revista El Cafetalero*, 14(56), pp. 27-28.
- Savigne, D.& Romanovski, O. (2007, junio). Impacto de los residuales del beneficio húmedo del café en la provincia Guantánamo, *XXVI Congreso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental*. Congreso llevado a cabo por la Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental(AIDIS), Cuba.
- “Se reactiva el Consejo Nacional del Café” (2016, setiembre- octubre). *Revista El Cafetalero*, 14 (57), pp. 16-17.
- SENASA: Incidencia de la plaga roya amarilla del café disminuyó en 17%. (2016). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/senasa-incidencia-plaga-roya-amarilla-cafe-disminuyo-17-2168809>.
- Silva, M. (2016). Acuerdos comerciales del Perú, preguntas frecuentes. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=192&layout=blog&Itemid=211.

Simião, J. (2017). *Café especial: produção no Brasil deve ultrapassar Colômbia em menos de dois anos*. Brazil Specialty Coffee Association. Recuperado de

<http://bsca.com.br/noticia.php?id=453#>

Sistema de Comercio Exterior [SISCEX] (2017). Comercio Exterior para el Agro.

Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscex/exportaciones/partidaIN>.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2017). Cuadro N° 46:

Exportaciones FOB por sectores económicos, 1998 – 2016, *Estadísticas y Estudios*.

Recuperado de

http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_comercio_exterior.html

Talledo, J. (2015, 18 de Junio). Menos del 10% de las carreteras departamentales tienen

asfalto. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/sociedad/peru/menos-10-carreteras-departamentales-tienen-asfalto-noticia-1819576>

Terán, H. (2013). Bebidas Energizantes. Boletín AMUP, (65), 20-33.

Willer H., Lernoud L. (2015). *Organic Agriculture Worldwide: Current Statistics*, Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, Switzerland BIOFACH 2015, 11.2.

Recuperado de <http://orgprints.org/28216/7/willer-lernoud-2015-02-11-global-data.pdf>.

Williams, M. (2002). *Nutrición para la salud la condición física y el deporte* (Bicolor).

Editorial Paidotribo, Barcelona, España.

World Economic Forum [WEE]. (2015). Informe Global de Competitividad 2015-2016.

World Economic Forum [WEE]. (2016). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>.

Vargas, K. (2016, agosto). A fin de año cooperativas cafetaleras podrán acceder a software especializado. *Revista El Cafetalero*, 14(56), 24-26.

Yaipen, R. (2016). *Conozca los objetivos del nuevo titular del MINAGRI para impulsar sector*. Grupo Agro negocios. Recuperado de <http://www.agronegocios.pe/politica/item/7070-conozca-los-objetivos-del-nuevo-titular-del-minagri-para-impulsar-sector>.



Apéndice A: Exportación de café peruano por empresas exportadoras

Tabla A1

Exportación de café peruano por empresas exportadoras.

N°	EMPRESAS	VALOR FOB US\$	Peso Neto QQ 46 Kg	PRECIO FOB PROMEDIO US\$/QQ
1	PERALES HUANCARUNA - PERHUSA	120,661,462.00	904,396.00	133.42
2	OLAM AGRO PERU	73,520,336.00	566,653.00	129.74
3	COMPAÑÍA INTERNAC. DEL CAFÉ	59,731,916.00	422,605.00	141.34
4	PROCESADORA DEL SUR	55,187,881.00	345,511.00	159.73
5	COOP. SERV. MULT. CENFROCAFE	33,002,674.00	193,890.00	170.21
6	LOUIS DREYFUS COMPANY	32,341,486.00	215,492.00	150.08
7	H.V.C. EXPORTACIONES	29,100,398.00	216,347.00	134.51
8	CAFETALERA AMAZONICA	28,587,466.00	191,057.00	149.63
9	COMERCIO & CIA	19,644,069.00	143,318.00	137.07
10	PRONATUR	14,475,208.00	96,772.00	149.58
11	COOP. DE SERVICIOS MULTIPLES SOL & CAFÉ	12,897,561.00	68,757.00	187.58
12	ROMEX S.A.	12,259,697.00	84,429.00	145.21
13	COOP. AGRARIA NORANDINO	12,233,682.00	70,239.00	174.17
14	CAFÉ MONTEVERDE	5,448,735.00	29,595.00	184.11
15	C.A.I. JUAN SANTOS ATAHUALPA	5,269,040.00	34,016.00	154.90
16	NEGRISA S.A.C.	5,073,785.00	33,124.00	153.18
17	C.A.C. LA PROSPERIDAD DE CHIRINOS	4,712,405.00	24,330.00	193.69
18	C.A.C. BAGUA GRANDE	4,565,228.00	27,289.00	167.29
19	COOP. SERV. MULT. APROCASSI	4,247,797.00	22,440.00	189.30
20	CENTRAL COOP. VALLES SANDIA - CECOVASA	3,213,217.00	17,096.00	187.95
21	UNICAFEC	3,163,760.00	19,029.00	166.26
22	C.A.C. PANGO	3,126,654.00	18,853.00	165.84
23	COOP. AGRARIA ECOL.CAFET. LONYA GRANDE	3,042,863.00	16,928.00	179.75
24	C.A.C. SOSTENIBLE VALLE UBIRIKI	3,026,856.00	17,619.00	171.79
25	CORP. DE PRODUCTORES CAFÉ REU S.A.C.	2,807,195.00	16,713.00	167.96
26	SELVACACAO S.A.C.	2,800,925.00	21,958.00	127.56
27	A & V CAFÉ S.A.C.	2,728,484.00	27,650.00	98.68
28	EXPORT IMPORT CANDRES	2,664,178.00	56,107.00	47.48
29	COOP. AGRARIA SERVICIOS MULT. SELVA ANDINA	2,449,790.00	13,931.00	175.85
30	ASOC. AGROECOL. BIOCAFE PICHANAKI	2,428,762.00	12,733.00	190.75
31	C.A.C. ACPC PICHANAKI	2,401,729.00	14,925.00	160.92
32	COMERCIAL ARRIOLA E HIJOS	2,397,264.00	15,950.00	150.30
33	C.A.C. ORO VERDE	2,355,026.00	13,293.00	177.16
34	COFFEE GREEN	2,283,724.00	41,087.00	55.58

Continúa...

Continúa...

N°	EMPRESAS	VALOR FOB US\$	Peso Neto QQ 46 Kg	PRECIO FOB PROMEDIO US\$/QQ
35	C.A.C. VALLE DE INCAHUASI	2,275,239.00	10,645.00	213.74
36	C.A.C. LA FLORIDA	2,258,015.00	11,648.00	193.85
37	CENTRAL COOP. AGRARIAS CAFETALERAS COLCA	2,152,344.00	12,351.00	174.26
38	PROAS S.A.	2,095,463.00	10,898.00	192.28
39	CAFÉ EL BOSQUE	2,090,186.00	10,710.00	195.16
40	COOP. AGRARIA FRONTERA SAN IGNACIO	2,061,624.00	11,526.00	178.87
41	COOP. AGRARIA PROD. ECOLOGICOS SAN IGNACIO	1,699,919.00	9,855.00	172.49
42	C.A. RODRIGUEZ DE MENDOZA	1,608,266.00	8,856.00	181.60
43	COOP. AGRARIA JUAN MARCO EL PALTO	1,584,899.00	8,667.00	182.87
44	C.A.C. PERENE	1,507,009.00	9,148.00	164.74
45	COOP. AGRARIA SERV. MULT. VALLE DEL MARAÑON	1,489,621.00	8,720.00	170.83
46	C.A. VILLA RICA GOLDEN COFFEE	1,435,103.00	8,539.00	168.06
47	ECOLOGIC HARVEST CHANCHAMAYO	1,427,602.00	8,518.00	167.60
48	RAINFOREST TRADING	1,423,825.00	7,769.00	183.27
49	EXPORT IMPORT AYLEN	1,417,510.00	38,274.00	37.04
50	ASOC. PRODUCT. AGROPECUARIOS ECOLOGICOS COFFEE GUAY APAE	1,414,546.00	7,375.00	191.80
51	ASOC. PROD. AGRARIOS AGRO CAFÉ	1,399,268.00	8,039.00	174.06
52	CENTRAL DE CAFET. NOR ORIENTE	1,328,181.00	7,274.00	182.59
53	ASOC. PROD. AGROP. BOSQUES VERDES CUENCA DEL CHINCHIPE	1,301,976.00	7,806.00	166.79
54	EXPOIMP BEVIPERU	1,284,454.00	28,027.00	45.83
55	C.A.C. CASIL	1,278,672.00	7,140.00	179.09
56	C.A.C. SAN FERNANDO	1,242,445.00	5,330.00	233.10
57	A.P.C. LA CUANECA DEL RIO MARAÑON	1,236,342.00	6,146.00	201.16
58	PERUNOR EXPORT SAC	1,203,642.00	6,653.00	180.92
59	COOP. SERVICIOS MULTIPLES CEDROS CAFÉ SILVESTRE ASOC. DE PROD. AGROPEC. SELVA CENTRAL	1,171,486.00	7,495.00	156.30
60		1,087,639.00	5,775.00	188.34
61	COOP. AGRARIA UNION Y FE LA COIPA	1,011,655.00	4,988.00	202.82
62	FINCA CHURUPAMPA PERU S.A.C.	975,353.00	4,952.00	196.96
63	NOR CAFÉ S.A.C.	967,654.00	8,029.00	120.52
64	C.A.C. HUADQUIÑA	916,104.00	4,350.00	210.60
65	C.A. SERVICIOS CAFÉ HEMALU DE LOS BOSQUES DEL INKA	873,306.00	3,873.00	225.49
66	C.A. FRUTOS ECOLOGICOS SANCHIRO PALOMAR	860,896.00	4,155.00	207.20
67	COOP. AGROECOLOG. CAFÉ DE ORIGEN SELVA CENTRAL	859,899.00	4,652.00	184.85
68	C.A.C. TAHUANTINSUYO	844,393.00	4,950.00	170.58
69	C.A.C. DIVISORIA	837,389.00	4,089.00	204.79
70	C.A. SANGARENI	813,219.00	4,715.00	172.47
71	C.A.C. JOSE OLAYA	809,806.00	4,568.00	177.28
72	C.A.C. APROCANORSI	809,721.00	4,980.00	162.59

Continúa...

Continúa...

N°	EMPRESAS	VALOR FOB US\$	Peso Neto QQ 46 Kg	PRECIO FOB PROMEDIO US\$/QQ
73	ASOC. DE PROD. PALTO CAFÉ AMAZONAS	807,638.00	4,050.00	199.42
74	C.A.C. SAN JUAN DEL ORO	795,231.00	3,855.00	206.29
75	COOP. PRODUCCION ESPECIAL SELVA CENTRAL PERU - COOPERU	790,368.00	4,910.00	160.97
76	CAFFEE PERU G-1	769,713.00	4,125.00	186.60
77	COOP. AGRARIA EL GRAN SAPOSOA	757,482.00	4,763.00	159.03
78	C.A.C. SATIPO	677,485.00	4,003.00	169.24
79	C.A.C. CEBICAFEN	669,291.00	3,987.00	167.87
80	CEPRO YANESHA	617,019.00	3,315.00	186.13
81	A.P.A LA FLOR DEL BOSQUE	494,656.00	2,609.00	189.60
82	ASOC. PROD. CAFES ESPECIALES MOUNTAIN CAFFE COOP. SERVICIOS MULT. SAN JUAN - AMIGOS DEL	473,362.00	2,651.00	178.56
83	S.N.T.N	451,797.00	2,475.00	182.54
84	C.A.C. SELVA ALTA	433,797.00	2,247.00	193.06
85	COOP. SERVICIOS MULTIPLES GALLITO DE LAS ROCAS	418,923.00	2,100.00	199.49
86	C.A.I. NARANJILL	400,999.00	2,282.00	175.72
87	C.A.C. SANTA ROSA	368,085.00	2,063.00	178.42
88	C.A. DE LA REGION DE SAN MARTIN COOP. AGROP. CAFÉT ECOLOGICA VALLE SANTA	366,101.00	2,198.00	166.56
89	CRUZ - RIO TAMBO	350,701.00	1,939.00	180.87
90	PERUVIAN COFFEE S.A.C.	345,583.00	2,888.00	119.66
91	C.A.C. CAFÉ Y CACAO RIO NEGRO	302,012.00	1,650.00	183.04
92	COOP. SERV. MULT. ADISA NARANJOS	300,708.00	1,680.00	178.99
93	ASOC. PROD. CAFETALEROS NORPERU COFFEE	295,279.00	2,078.00	142.10
94	C.S.M. FRUTOS DE LA SELVA	285,373.00	1,680.00	169.86
95	N.B. TEALDO & CO. S.A.	266,263.00	2,069.00	128.69
96	C.A.C. AGUILAYOC	259,133.00	1,680.00	154.25
97	COMPAÑÍA PACIFICO SUR S.A.C.	248,483.00	1,232.00	201.69
98	COOP. AGRARIA RUTAS DEL INCA	247,038.00	1,260.00	196.06
99	C.A.C. ECOLOGICO ALTO PALOMAR	246,283.00	1,238.00	198.94
100	C.A.C. CCOCHAPAMPA	242,045.00	1,238.00	195.51
101	CENTRAL UNITARIA ASOC. AGRARIAS DE VILLA RICA	241,832.00	1,316.00	183.76
102	ASOC. PRODUCTORES CACAOTEROS Y CAFETALEROS DE AMAZONAS	238,449.00	1,238.00	192.61
103	ASOC. PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA FLOR DE CAFÉ	238,446.00	1,238.00	192.61
104	C.A.C. MONTAÑA AZUL-COOPACMA	231,218.00	1,200.00	192.68
105	ASOC. PRODUCTORES CAFETALEROS SELVANDINAPAOLA	226,961.00	1,318.00	172.20
106	CANALES LEON KELLY	212,687.00	3,893.00	54.63
107	COMERCIAL LINARO	184,907.00	4,998.00	37.00
108	COOP.SERVICIOS MULT.BOSQUE DE ALTO MAYO	176,933.00	891.00	198.58
109	INVERSIONES CAMPO VERDE	174,604.00	1,268.00	137.70

Continúa...

Continúa...

N°	EMPRESAS	VALOR FOB US\$	Peso Neto QQ 46 Kg	PRECIO FOB PROMEDIO US\$/QQ
110	ASOC. PRODUCTORES CENTRO COFFEE	173,413.00	899.00	192.90
111	COOP. AGRARIA DE SERVICIOS MULT. EL MILAGRO	163,714.00	825.00	198.44
112	C.A.C.P.C.E. CAFÉ ANDES AMAZONICOS	156,912.00	870.00	180.36
113	C.A.C. APROVAT	149,102.00	840.00	177.50
114	C.A.C. ALTO URUBAMBA	146,414.00	788.00	185.80
115	COOPERATIVA AGRARIA APROECO	135,548.00	840.00	161.37
116	ASOC. AGRICULTORES GRANO DE ORO MIGUEL GRAU	135,215.00	618.00	218.79
117	COMERCIAL LIBORIO	128,750.00	3,543.00	36.34
118	ASOCIACION VALLE GRANDE	117,132.00	825.00	141.98
119	CHANCHAMAYO HIGHLAND COFFEE	91,664.00	283.00	323.90
120	COOP. SERVICIOS MULT. NORCAFE PERU	90,233.00	413.00	218.48
121	ASOC. PRODUCTORES AGROPECUARIOS LIMA COFFEE PERU	86,035.00	413.00	208.32
122	ASOC. PRODUCTORES DE CAFÉ FRUTOS DE LA SELVA	79,483.00	413.00	192.45
123	COOP. AGROINDUSTRIAL SONOMORO	79,481.00	413.00	192.45
124	C.A.C MATEO PUMACAHUA	79,481.00	413.00	192.45
125	TRILLADORA JN EXPORT & IMPORT EMPRESA PROD. AGRICOLAS INTERNACIONALES	77,956.00	1,304.00	59.78
126	JAVI-COFFE	71,750.00	2,154.00	33.31
127	CENTRO EMP. SOSTENIBLE CAFETALEROS LA COIPA CRUZ	71,116.00	413.00	172.19
128	FINCA SANTA ESTELA	67,730.00	386.00	175.47
129	ASOC. PRODUCTORES AGROP. ANCAHUACHANAN	60,727.00	396.00	153.35
130	AGRO PERU EXPORT FOODS	59,747.00	380.00	157.23
131	C.A.C VALLE INCARIADO	57,008.00	413.00	138.03
132	FUNDO SAN CRISPIN	52,650.00	239.00	220.29
133	C.A.C. VALLE RIO APURIMAC	51,294.00	413.00	124.20
134	ASOC. NACIONAL COCOCHANA CAFICULTORES ECOLOGICOS	48,488.00	225.00	215.50
135	ICA FRUTA S.A.	39,960.00	224.00	178.39
136	TOSTADURIA Y CULTURA PALACIOS COFFEE EIRL.	36,501.00	150.00	243.34
137	SELT EIRL	20,607.00	299.00	68.92
138	ASOC. CAFÉ YANESHA ASHANINKA ANDINO ALTO PURUZ	18,689.00	98.00	190.70
139	FINCA LA CAMPIÑA F & L	11,154.00	110.00	101.40
140	OTROS	51,561.00	178.00	289.67
TOTAL		642,121,605.00	4,455,061.00	144.13

Nota. Aduanas – SUNAT. Elaboración: Junta Nacional del Café

Apéndice B: Exportación de café peruano por países exportados

Tabla B1

Exportación de café peruano por países exportados.

Nro	País	Precio FOB	Peso/ kg	Peso Promedio
1	Estados Unidos	188,529,843.00	1,232,615.00	152.95
2	Alemania	167,544,083.00	1,125,966.00	148.80
3	Bélgica	62,097,513.00	397,559.00	156.20
4	Suecia	34,441,665.00	212,681.00	161.94
5	Canadá	28,778,420.00	171,172.00	168.13
6	Italia	22,022,441.00	155,402.00	141.71
7	Francia	20,322,633.00	138,483.00	146.75
8	Reino Unido	19,315,660.00	114,472.00	168.74
9	Corea del Sur	18,840,719.00	139,600.00	134.96
10	Países Bajos	13,482,172.00	85,130.00	158.37
11	México	12,396,049.00	144,059.00	86.05
12	Colombia	8,520,380.00	177,712.00	47.94
13	Australia	5,707,920.00	34,334.00	166.25
14	Rusia	5,602,285.00	41,592.00	134.70
15	España	4,778,975.00	35,086.00	136.21
16	Japon	4,551,777.00	28,410.00	160.22
17	Grecia	3,826,564.00	27,263.00	140.36
18	Panamá	3,126,890.00	21,970.00	142.33
19	Egipto	2,716,199.00	25,515.00	106.45
20	India	2,651,217.00	44,530.00	59.54
21	Irlanda	1,408,278.00	7,425.00	189.67
22	Nueva Zelandia	1,271,605.00	5,871.00	216.59
23	República Dominicana	1,188,553.00	17,320.00	68.62
24	Dinamarca	1,141,252.00	6,913.00	165.09
25	Ecuador	1,008,830.00	12,164.00	82.94

Continúa...

Continúa...

Nro	País	Precio FOB	Peso/ kg	Peso Promedio
26	Costa Rica	837,887.00	9,659.00	86.75
27	Suiza	764,785.00	4,718.00	162.10
28	Chile	700,005.00	5,430.00	128.91
29	Bulgaria	666,570.00	4,939.00	134.96
30	Emiratos Árabes Unidos	644,766.00	4,129.00	156.16
31	Israel	494,165.00	3,713.00	133.09
32	Noruega	387,797.00	1,996.00	194.29
33	Polonia	363,528.00	2,622.00	138.65
34	Rumania	324,472.00	2,475.00	131.10
35	Finlandia	312,829.00	1,680.00	186.21
36	Argentina	294,683.00	2,065.00	142.70
37	Eslovenia	218,615.00	2,013.00	108.60
38	Taiwán	175,375.00	1,065.00	164.67
39	Estonia	130,019.00	825.00	157.60
40	Portugal	107,654.00	855.00	125.91
41	China	89,479.00	576.00	155.35
42	Brasil	70,733.00	808.00	87.54
43	Arabia Saudita	69,798.00	413.00	169.00
44	Sudáfrica	67,139.00	428.00	156.87
45	Irán	55,025.00	413.00	133.23
46	Hong Kong	49,210.00	300.00	164.03
47	Vietnam	20,348.00	681.00	29.88
48	Hungría	4,800.00	22.00	218.18
Total General		642,121,605.00	4,455,069.00	144.13

Apéndice C: Consumo de café en el Mundo

Tabla C1

Consumo de café en el Mundo.

	2012/13	2013/14	2014/16	2016/18	CAGR (2012/13 - 2016/18)
WORLD TOTAL	146,977	149,039	151,822	155,713	1.8%
AFRICA	10,470	10,594	10,739	10,746	0.90%
ASIA & OCEANIA	29,459	30,714	32,602	33,665	4.50%
CENTRAL AMERICA & MEXICO	5,200	5,158	5,240	5,311	0.70%
EUROPE	50,028	50,177	50,908	51,802	1.20%
NORTH AMERICA	26,778	27,714	27,372	28,876	2.50%
SOUTH AMERICA	25,042	24,682	24,962	25,313	0.40%
EXPORTING COUNTRIES (CROP YEARS)	45,315	46,108	47,245	48,263	2.10%
BRAZIL	20,330	20,085	20,333	20,500	0.30%
INDONESIA	3,900	4,167	4,333	4,500	4.90%
ETHIOPIA	3,400	3,650	3,675	3,700	2.90%
PHILIPPINES	2,325	2,550	2,800	3,000	8.90%
MEXICO	2,354	2,354	2,354	2,354	0.00%
VIETNAM	1,825	2,000	2,200	2,300	8.00%
INDIA	2,000	2,100	2,200	2,250	4.00%
COLOMBIA	1,441	1,469	1,505	1,672	5.10%
VENEZUELA	1,650	1,650	1,650	1,650	0.00%
THAILAND	1,130	1,200	1,250	1,300	4.80%
COSTA RICA	423	335	381	436	1.00%
GUATEMALA	360	370	380	390	2.70%
MADAGASCAR	430	410	390	390	-3.20%
DOMINICAN REPUBLIC	378	383	388	388	0.90%
HONDURAS	345	345	345	345	0.00%
HAITI	340	340	340	340	0.00%
COTE D'IVOIRE	317	317	317	317	0.00%
EL SALVADOR	277	275	280	285	1.00%
PERU	250	250	250	250	0.00%
UGANDA	216	221	229	234	2.70%
OTHERS	1,624	1,637	1,645	1,662	0.80%
IMPORTING COUNTRIES (COFFEE YEARS: OCTOBER - SEPTEMBER)	101,662	102,931	104,577	107,450	1.90%
EUROPEAN UNION	41,662	41,456	41,426	42,887	1.00%
USA	23,268	23,901	23,743	25,341	2.90%
JAPAN	7,353	7,501	7,594	7,790	1.90%
RUSSIAN FEDERATION	3,521	3,948	3,846	4,303	6.90%
CANADA	3,510	3,813	3,629	3,535	0.20%
ALGERIA	2,123	2,147	2,154	2,154	0.50%
SOUTH KOREA	1,748	1,873	1,963	1,980	4.20%
AUSTRALIA	1,564	1,543	1,713	1,770	4.20%
SAUDI ARABIA	1,256	1,320	1,566	1,643	9.40%
TURKEY	821	892	1,078	1,106	10.40%
UKRAINE	1,313	1,246	1,106	1,069	-6.60%
SWITZERLAND	1,054	1,011	1,052	1,069	0.50%
NORWAY	730	764	765	774	2.00%
SUDAN	700	716	690	690	-0.50%
ARGENTINA	789	619	610	627	-7.40%
EGYPT	658	529	564	597	-3.20%
SOUTH AFRICA	496	517	574	590	6.00%
MOROCCO	634	568	574	583	-2.80%
LEBANON	564	588	580	580	0.90%
TAIWAN	462	505	556	570	7.30%
OTHERS	7,436	7,475	7,796	7,791	1.60%

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION

DATA AS AT JANUARY 2017 - NEXT UPDATE APRIL 2017

Apéndice D: Articulación: Políticas, Agenda 2030 y Bienes OCDE

 Articulación: Políticas, Agenda 2030 y Bienestar OCDE						
Políticas de Estado	Política Nacional	Funciones	Sectores	Territorio	Instituciones	OCDE
	General	01: Legislativa	Defensa Interior RR. EE.		MINDEF MININTER MINRE	La Paz
I. Democracia y Estado de Derecho	Eje 2. Seguridad Ciudadana y lucha contra la corrupción Eje 4. Acercamiento del Estado al ciudadano	02: Relaciones Exteriores 03: Planeamiento y Gestión 04: Defensa y Seguridad Nacional 05: Orden Público y Seguridad 06: Justicia	Defensa PCM RR. EE.	Nacional	MINDEF PCM MINRE	16: paz, justicia e instituciones sólidas 17: alianzas para ODS
II. Equidad y Justicia Social	Eje 1. Oportunidades, inversión social, agua e infraestructura	18: Saneamiento 19: Vivienda y Desarrollo Urbano 20: Salud 21: Cultura y Deporte 22: Educación 23: Protección Social	Desarrollo e Inclusión social Salud Educación Mujeres y Poblaciones vulnerables Interior Justicia		MIDIS Minsa MINEDU MIMP MININTER MINJUS	1: fin de la pobreza 2: hambre cero 3: salud y bienestar 4: educación de calidad 5: igualdad de género
III. Competitividad del País	Eje 3. Empleo, formalización y reactivación de la economía	07: Trabajo 08: Comercio 09: Turismo 10: Agropecuaria 11: Pesca 12: Energía 13: Minería 14: Industria 15: Transporte 25: Deuda Pública	Comercio Exterior y Turismo Economía y Finanzas Producción Trabajo y promoción del empleo Transportes y Comunicaciones Vivienda, Construcción y Saneamiento	Norte Centro Sur	MINCETUR MEF PRODUCE MTPE MTC MYCS	7: energía asequible y no contaminante 8: trabajo decente y crecimiento económico 10: reducir desigualdad 11: ciudades sostenibles
IV. Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado	Ambiental	17: Ambiente	Agricultura Ambiente Cultura Energía y Minas		MINAGRI MINAM CULTURA MEW	6: agua segura y saneamiento 12: producción y consumo responsables 13: cambio climático 14: sostenibilidad de vida submarina 15: sostenibilidad de ecosistemas terrestres

Elaboración CEPLAN

10

Apéndice E: Principales Inversionistas que han Efectuado Aportes de Capital, en el Periodo 2011-2016.

Tabla E1

Principales Inversionistas que han Efectuado Aportes de Capital, en el Periodo 2011-2016.

INVERSIONISTA	PAÍS	EMPRESA RECEPTORA DE INVERSIÓN	SECTOR
EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.	CHILE	ENTEL PERÚ S.A. (ANTES NEXTEL DEL PERU S.A.)	COMUNICACIONES
TELEFONICA LATINOAMERICA HOLDING, S.L.	ESPAÑA	TELEFONICA DEL PERU S.A.A.	COMUNICACIONES
PERU COPPER SYNDICATE LTD.	REINO UNIDO	MINERA CHINALCO PERÚ S.A.	MINERIA
ODEBRECHT LATIN FINANCE S.A.R.L.	LUXEMBURGO	ODEBRECHT ENERGIA DEL PERU S.A.	ENERGIA
IC POWER HOLDINGS (KALLPA) LIMITED	BERMUDA ISLAS	CERRO DEL ÁGUILA S.A.	ENERGIA
HUDBAY PERU INC.	CANADA	SAMAY I S.A. HUDBAY PERÚ S.A.C.	ENERGIA MINERIA
DIA BRAS EXPLORATION INC.	CANADA	DIA BRAS PERÚ S.A.C	FINANZAS
ECOPETROL GLOBAL ENERGY S.L.U.	ESPAÑA	ECOPETROL DEL PERU S.A.	PETROLEO
NII MERCOSUR TELECOM, S.L.	ESPAÑA	ENTEL PERÚ S.A. (ANTES NEXTEL DEL PERU S.A.)	COMUNICACIONES
INTERNATIONAL POWER S.A. (ANTES SUEZ - TRACTEBEL S.A.)	BELGICA	ENGIE ENERGÍA PERÚ S.A. (ANTES ENERSUR S.A.)	ENERGIA
ENAGAS INTERNACIONAL S.L.	ESPAÑA	TRANSPORTADORA DE GAS DEL PERU S.A. GASODUCTO SUR PERUANO S.A.	TRANSPORTE ENERGIA
ENTEL INVERSIONES S.A.	CHILE	ENTEL PERÚ S.A. (ANTES NEXTEL DEL PERU S.A.)	COMUNICACIONES
BANCO SANTANDER S.A.	ESPAÑA	BANCO SANTANDER PERU S.A. SANTANDER CONSUMO PERÚ S.A.	FINANZAS FINANZAS
ENERSIS S.A.	CHILE	GENERALIMA S.A.C.	ENERGIA
INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA LIMITED	CHINA	ICBC PERÚ BANK H2OLMOS S.A.	FINANZAS SERVICIOS
ODEBRECHT PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S.A.	BRASIL	EMPRESA DE GENERACION HUALLAGA S.A. RUTAS DE LIMA S.A.C. CONCESIONARIA CHAVIMOCHIC	ENERGIA CONSTRUCCION AGRICULTURA
EEB PERU HOLDINGS LTD. (ANTES AEI PERU HOLDINGS LTD.)	CAYMAN ISLAS	GAS NATURAL DE LIMA Y CALLAO S.A.	ENERGIA
COBRA CONCESIONES S.L.	ESPAÑA	PARQUE EÓLICO TRES HERMANAS S.A.C.	ENERGIA
HIDALGO E HIDALGO S.A.	ECUADOR	CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION S.A. CONCESIONARIA PUERTO AMAZONAS S.A.	CONSTRUCCION TRANSPORTE
LANDY S.A.	SUIZA	BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS S.A.	FINANZAS
BRITTON S.A.	SUIZA	BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS S.A.	FINANZAS
CONTOURGLOBAL LATAM S.A.	COLOMBIA	ENERGIA EOLICA S.A.	ENERGIA
PROMIGAS S.A. E.S.P.	COLOMBIA	GAS NATURAL DE LIMA Y CALLAO S.A. GASES DEL PACÍFICO S.A.C.	ENERGIA ENERGIA
INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION	EE.UU.	BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS S.A.	FINANZAS
CEMENTOS BIO BIO S.A.	CHILE	CEMENTOS PORTLAND S.A.	INDUSTRIA
VOTORANTIM CIMENTOS S.A.	BRASIL	CEMENTOS PORTLAND S.A.	INDUSTRIA
RED ELECTRICA INTERNACIONAL S.A.	ESPAÑA	RED ELECTRICA DEL SUR S.A. TRANSMISORA ELECTRICA DEL SUR S.A. TRANSMISORA ELECTRICA DEL SUR 2 S.A. TRANSMISORA ELECTRICA DEL SUR 3 S.A.	ENERGIA ENERGIA ENERGIA ENERGIA
MINAS PEÑOLES S.A DE C.V.	MEXICO	MINERA PEÑOLES DE PERU S.A.	MINERIA
FORUM SERVICIOS FINANCIEROS S.A.	CHILE	FORUM COMERCIALIZADORA DEL PERÚ S.A. FORUM DISTRIBUIDORA DEL PERU S.A.	FINANZAS FINANZAS
OCEANO DEVELOPMENT CORPORATION	PANAMA	CONFECCIONES TEXTIMAX S.A.	INDUSTRIA
FITESA LIMITED	REINO UNIDO	FITESA PERÚ S.A.C.	INDUSTRIA
ACS SERVICIOS, COMUNICACIONES Y ENERGIA S.L.	ESPAÑA	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES TABOADA S.A.	ENERGIA
ODEBRECHT ENERGÍA S.A.	BRASIL	ODEBRECHT ENERGIA DEL PERU S.A.	ENERGIA
EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ S.A.E.S.P.	COLOMBIA	CONSORCIO TRANSMANTARO S.A. CONTUGAS S.A.C.	ENERGIA PETROLEO

Continúa...

Continúa...

INVERSIONISTA	PAÍS	EMPRESA RECEPTORA DE INVERSIÓN	SECTOR
CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A.	BRASIL	RUTAS DE LIMA S.A.C.	CONSTRUCCION
SANSTATO HOLDING A.G.	SUIZA	CONCESIONARIA CHAVIMOCHIC	AGRICULTURA
FRESNILLO PLC	REINO UNIDO	FARMAKONSUMA S.A.	INDUSTRIA
HORTIFRUT	CHILE	FRESNILLO PERÚ S.A.C.	MINERIA
PAN PACIFIC COPPER CO., LTD.	JAPON	HORTIFRUT-TALL	AGRICULTURA
ENAGÁS INTERNACIONAL S.L.U.	ESPAÑA	COMPAÑIA MINERA QUECHUA S.A.	MINERIA
PROYECTOS, ASESORÍAS Y SERVICIOS DOS S.P.A	CHILE	GASODUCTO SUR PERUANO S.A.	ENERGIA
GRUPO T-SOLAR GLOBAL S.A.	ESPAÑA	ESMETAL S.A.C.	INDUSTRIA
TAWA SOLAR FUND L.P.	EE.UU.	GTS MAJES S.A.C	ENERGIA
TRI MARINE INTERNATIONAL S.R.L.	PANAMA	GTS REPARTICION S.A.C	ENERGIA
ZIBO HONGDA MINING CO. LTD.	CHINA	PANAMERICANA SOLAR S.A.C.	ENERGIA
INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A.E.S.P.	COLOMBIA	TACNA SOLAR S.A.C.	ENERGIA
CAPRICORN FOREST FUND K/S	DINAMARCA	CONSERVERA DE LAS AMERICAS S.A.	INDUSTRIA
FERROVÍAS PARTICIPACIONES S.A.	ARGENTINA	JINZHAO MINIG PERU S.A.	MINERIA
CARTERA DE INVERSIONES MELCA S.L.	ESPAÑA	CONSORCIO TRANSMANTARO S.A.	ENERGIA
SAN ISIDRO L.P.	CANADA	BUNYAN HOLDINGS INVESTMENT S.A.C.	FINANZAS
APM TERMINALS B.V.	PAISES BAJOS	GYM FERROVIAS S.A.	TRANSPORTE
INVERSIONES NITTRA S.A.	CHILE	BK GESTIÓN S.A.C.	CONSTRUCCION
WORLD CEMENT GROUP S.L.	ESPAÑA	EFE HOLDING S.A.	FINANZAS
COBRA INSTALACIONES Y SERVICIOS S.A.	ESPAÑA	APM TERMINALS CALLAO S.A.	TRANSPORTE
RIO TINTO MINING AND EXPLORATION LIMITED	REINO UNIDO	HOLDING NITRATOS S.A	FINANZAS
INDRA SISTEMAS S.A.	ESPAÑA	CEMENTOS PORTLAND S.A.	INDUSTRIA
TALBOT HOTELS S.A.	CHILE	PLANTA DE RESERVA FRIA DE GENERACION DE ETEN S.A.	ENERGIA
TRANSMASIVO S.A.	COLOMBIA	CONCESIONARIA LINEA DE TRANSMISIÓN CCNCM S.A.C.	ENERGIA
HABITAT ANDINA S.A.	CHILE	MINERA IRL S.A .	MINERIA
SALLY CHILE HOLDING SPA	CHILE	INDRA PERU S.A.	SERVICIOS
ABBVIE SAS	COLOMBIA	AFINMUEBLES S.A.C.	SERVICIOS
SKBERGÉ S.A.	CHILE	PERU MASIVO S.A.	TRANSPORTE
REXEL DEVELOPEMENT SAS	FRANCIA	AFP HABITAT S.A.	FINANZAS
CONCAY S.A.	COLOMBIA	SALLY PERÚ HOLDINGS S.A.C.	COMERCIO
LATAM ENERGY CHILE SPA	CHILE	ABBVIE SAS, SUCURSAL DEL PERÚ	INDUSTRIA
INVERSIONES ALTAIR S.A.	CHILE	SANTANDER CONSUMO PERÚ S.A.	FINANZAS
PAMPUL HOLDCO S.L.	ESPAÑA	REXEL PERÚ HOLDING S.A.C.	COMERCIO
DREAMS PERÚ S.A.	CHILE	DESARROLLO VIAL DE LOS ANDES S.A.C	TRANSPORTE
URION HOLDING LTD	MALTA	HIDROELÉCTRICA LAGUNA AZUL S.R.L.	ENERGIA
CALLAO PORT HOLDING B.V.	PAISES BAJOS	INVERSIONES ALTAIR S.A.C.	FINANZAS
IRIDIUM CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS S.A.	ESPAÑA	MOQUEGUA FV S.A.C.	ENERGIA
GRUPO ELJURI CIA. LTDA.	ECUADOR	DREAMS CORPORATION S.A.C.	TURISMO
VIALIA SOCIEDAD GESTORA DE CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS S	ESPAÑA	CASTROVIRREYNA COMPAÑIA MINERA S.A	MINERIA
SALINI IMPREGILO S.P.A.	ITALIA	APM TERMINALS CALLAO S.A.	TRANSPORTE
ENERGÍA RENOVABLE S.A. DE C.V.	HONDURAS	METRO DE LIMA LÍNEA 2 S.A.	TRANSPORTE
TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL - TGI S.A. E.S.P.	COLOMBIA	VIÑA OCUCAJE S.A.	INDUSTRIA
ANSALDO S.T.S. S.P.A	ITALIA	METRO DE LIMA LÍNEA 2 S.A.	TRANSPORTE
KANDEO FUND I (COLOMBIA) FCP (KFIC)	COLOMBIA	METRO DE LIMA LÍNEA 2 S.A.	TRANSPORTE
ACCIONA AGUA S.A.U.	ESPAÑA	PLANTA DE RESERVA FRIA DE GENERACION DE ETEN S.A.	ENERGIA
HIDROSTAL HOLDING A.G.	SUIZA	CONTUGAS S.A.C.	PETROLEO
CORPORACIÓN MARESA HOLDING S.A.	ECUADOR	METRO DE LIMA LÍNEA 2 S.A.	TRANSPORTE
ANSALDOBREDA S.P.A.	ITALIA	MAREAUTO PERÚ S.A.	SERVICIOS
HIDROSTAL PERU HOLDING S.A.	PANAMA	CONCESIONARIA LA CHIRA S.A.	VIVIENDA
		HIDROSTAL S.A.	INDUSTRIA
		MAREAUTO PERÚ S.A.	SERVICIOS
		METRO DE LIMA LÍNEA 2 S.A.	TRANSPORTE
		HIDROSTAL S.A.	INDUSTRIA

Apéndice F: Exportación de café en el Mundo

Tabla F1
Exportación De café en todas sus formas

Calendar years	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Angola	17	6	5	5	4	6	7	4	8	8	6	9	11
Benin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bolivia	73	93	84	93	84	68	83	78	74	63	55	62	30
Brazil	25,711	26,478	26,198	27,369	28,184	29,510	30,378	33,167	33,806	28,549	31,662	36,429	37,010
Burundi	476	339	371	281	356	251	289	307	218	392	195	252	230
Cameroon	814	734	704	739	721	527	618	794	490	622	272	375	390
Central African Republic	40	64	47	17	122	33	62	95	78	78	1	75	43
Colombia	10,244	10,194	10,871	10,945	11,300	11,085	7,894	7,822	7,734	7,170	9,670	10,954	12,716
Congo, Dem. Rep. of	212	253	158	138	200	203	161	162	132	146	140	151	132
Congo, Rep. of	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costa Rica	1,702	1,424	1,480	1,310	1,364	1,440	1,236	1,200	1,243	1,374	1,344	1,209	1,128
Côte d'Ivoire	2,647	2,573	1,754	1,751	2,196	1,490	1,807	1,912	772	1,712	1,962	1,600	1,418
Cuba	50	25	24	16	16	4	7	5	10	15	12	13	13
Dominican Republic	151	46	42	125	78	82	102	41	89	137	65	45	19
Ecuador	621	704	993	1,015	991	868	1,086	1,202	1,532	1,580	1,262	1,129	869
El Salvador	1,304	1,328	1,280	1,293	1,210	1,438	1,309	1,082	1,826	1,044	1,103	462	576
Equatorial Guinea	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ethiopia	2,229	2,491	2,435	2,936	2,604	2,852	1,851	3,324	2,675	3,203	2,870	3,117	2,985
Gabon	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0
Ghana	25	22	18	9	22	36	24	27	97	94	85	38	3
Guatemala	3,821	3,310	3,466	3,312	3,726	3,778	3,493	3,468	3,697	3,750	3,575	3,043	2,961
Guinea	355	296	279	519	436	208	439	406	385	377	134	24	128
Guyana	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	13	1
Haiti	37	32	25	24	21	17	16	9	9	11	8	3	3
Honduras	2,425	2,779	2,392	2,898	3,312	3,259	3,084	3,349	3,947	5,508	4,185	4,252	5,030
India	3,707	3,647	2,829	3,578	3,319	3,377	3,007	4,647	5,414	5,044	5,033	5,131	5,262
Indonesia	4,795	5,456	6,744	5,280	4,149	5,741	7,907	5,489	6,159	10,722	10,882	6,175	8,379
Jamaica	25	29	15	25	23	21	25	15	16	15	15	10	12
Kenya	920	754	673	597	817	608	525	531	609	803	815	799	712
Lao, People's Dem. Rep. of	233	267	237	120	252	258	264	288	421	360	406	374	346
Liberia	7	0	1	0	2	2	9	7	8	3	4	1	4
Madagascar	119	127	96	179	99	196	40	74	144	79	166	137	59
Malawi	49	26	21	17	19	21	18	8	26	20	29	25	17
Mexico	2,596	2,362	1,985	2,570	2,912	2,448	2,838	2,498	2,907	3,556	3,132	2,402	2,523
Nepal	2	1	1	1	2	1	2	1	4	1	1	1	2
Nicaragua	1,013	1,311	1,003	1,445	1,259	1,625	1,374	1,712	1,468	1,987	1,661	1,901	1,753
Nigeria	9	6	8	28	9	2	1	3	7	2	1	1	3
Panama	86	99	90	107	109	114	59	65	53	51	49	51	50
Papua New Guinea	1,147	1,048	1,200	849	909	1,096	1,027	929	1,225	925	811	807	711
Paraguay	30	21	23	10	31	1	0	0	0	0	0	0	0
Peru	2,503	3,184	2,369	3,881	2,879	3,733	3,074	3,817	4,697	4,310	3,971	2,720	2,790
Philippines	12	29	34	38	32	4	7	6	10	3	6	12	15
Rwanda	245	450	236	389	256	326	304	296	277	251	254	256	262
Sierra Leone	34	23	20	51	51	26	104	58	37	65	57	24	54
Sri Lanka	6	7	3	7	4	2	1	2	2	0	0	1	0
Tanzania	883	553	712	732	807	818	1,157	556	798	756	935	718	709
Thailand	181	420	375	540	365	175	185	370	243	350	49	27	35
Timor-Leste	46	22	18	49	31	50	43	68	39	56	70	116	68
Togo	72	149	164	118	155	121	152	198	155	147	91	134	178
Trinidad & Tobago	2	2	1	1	1	1	0	1	0	1	2	2	3
Uganda	2,522	2,627	2,369	2,173	2,693	3,311	3,014	2,657	3,142	2,685	3,672	3,442	3,596
Venezuela	260	170	22	65	70	125	18	19	0	2	6	1	1
Vietnam	11,631	14,859	13,432	13,905	17,936	16,101	17,052	14,229	17,717	22,920	19,718	26,097	20,655
Yemen	55	45	78	61	72	67	39	44	35	63	55	54	9
Zambia	130	104	106	78	54	48	33	18	9	7	10	5	3
Zimbabwe	97	113	71	54	32	23	18	7	5	4	2	11	11
Total	86,371	91,101	87,562	91,745	96,302	97,599	96,242	97,067	104,449	111,023	110,509	114,690	113,917

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION
DATA AS AT JANUARY 2017 - NEXT UPDATE APRIL 2017

Apéndice G: Entrevista a La Cámara Peruana del Café y Cacao

Nombre del entrevistado: David Gonzales Cucho

Cargo: Gerente de operaciones de la Cámara Peruana del Café y Cacao.

Fecha: 16 de setiembre 2016

Nayda Morales: ¿Cuál es el objetivo de la cámara nacional del café?

David Gonzales: Veamos un poco la historia para ubicarnos, a mediados de los 90

el comercio de café estaba regulado por la OIC (Organización Internacional del Café) que mediante cuotas distribuye entre los países de origen la demanda de los países demandantes miembros de la OIC. Durante el gobierno de Fujimori parte de su reforma era de que Perú salga de ese tipo de acuerdos, en el año 1991 Perú deja de ser parte de la OIC hasta ese año había una junta nacional del café manejada por el estado cuyo trabajo era asignar las cuotas a las empresas y las cooperativas. La comercialización del café es manejado por grandes empresas pueden ser: Nestlé, Mondelest (Kraft), en el pasado Dreyfrust y otras más, por otra lado en el Perú sobre todo con el boom de los cafés especiales también hay productos orgánicos y de comercio justo básicamente con cooperativas. La oferta de café en el Perú siempre ha sido por parte de grandes empresas y cooperativas; En el año 1991 cuando el estado despide a la OIC disuelve la Junta Nacional del Café puesto que con el mercado libre se exporta lo que se tenía que exportar quien lo tenga que exportar, en ese momento se funda una ONG llamada junta del café que agrego la representatividad de todas las principales cooperativas, pero no tenía institucionalidad. De ese entonces se decidió crear la cámara por que se necesitaba alguien que represente en el Ministerio de economía, en la Dirección de Hacienda, SUNAT, Comercio Exterior, etc. Ahí surge las dos instituciones: Junta Nacional de Café y la Cámara; la Cámara tiene 12 socios exportadores de café que maneja más o menos

65-70% volúmenes de café la junta es como el 20-25% y otros que no están dentro pero también exportan.

Nayda Morales: ¿La cámara de comercio hace programas de calidad?

David Gonzales: Cuando se forma la cámara como una asociación civil lo rigen

3 principios:

- 1.- Promover el consumo de café en el Perú.
- 2.- Implementar programas y acciones que coadyuven a este proceso.
- 3.- mejorar la oferta exportable.

En los años 90' no había ISOS, Normas Técnicas y otros procesos. La cámara por si misma comenzó a especializarse en temas de calidad y eso tiene 2 incentivos y 3 por qué. Hubo proyectos grandes de Kraft y de Nestlé que era para ver la calidad y consistencia en el café (se puede tener una buena calidad pero la producción no es consistente sino logras mantener esa calidad); algunos países de Centroamérica tienen una penalidad por eso, por ejemplo si el precio de la bolsa es 20 a ellos se les paga -3 porque se sabe que algunos países no mantienen su regularidad de café. El Perú era uno de esos hasta el año 2004 entonces la cámara comenzó hacer las pruebas de calidad e implementar laboratorios de calidad para apoyar los procesos de normas técnicas. En el año 2001- 2004 la bolsa de Nueva York nos quito la penalidad y el precio de café peruano es el precio de la bolsa de Nueva York, esto tiene sentido ya que los socios requieren elevar la calidad de café peruano y lo otro es estandarizar para poder competir. Somos parte del comité de normas técnicas, tenemos el primer laboratorio acreditado del café. Había una necesidad de preparar condiciones para exportar.

Nayda Morales: En el Perú además de exportar solo café en grano. ¿Exportamos otro producto con valor agregado?

David Gonzales: Nosotros somos productores de café, nosotros no somos tostadores, ni vendedores de café en bolsas para el consumo final, vendemos café en sacos (materia prima), nuestros mercados principales son: Alemania, Holanda y EE. UU; El negocio de café tostado está concentrada por 3 o 4 marcas en el mundo. El nicho de cafés especiales como: orgánico, comercio justo representa un 8 - 10% debido a que los costos de producción son altos por ello no somos competitivos. Lo que si compartimos con la Junta es elevar la calidad de taza de café, porque el café puede tener calidad por el grano o por las características físicas pero la calidad de tasa que es el sabor es la que mas paga y eso va más allá de que sea orgánico o no, la calidad de tasa es la que da 85 puntos y eso es lo que queremos que se mejore porque eso aumentaría la demanda de café.

Nayda Morales: ¿Cuáles son las causas o porque el país se centra en exportar el café en grano en lugar de hacer un café con valor agregado?

David Gonzales: Por el sistema de comercialización y demanda mundial de café este es un producto masivo y la estructura comercial de mercado ya está dada, los canales de distribución, los anaqueles de los supermercados, logística; esto hace difícil la competencia. Analicemos la situación por el lado de la oferta.

- 1.- El Perú no tiene volumen constante para poder abastecer un mercado, la campaña de café en el Perú está entre junio y febrero, no producimos café todo el tiempo para llegar a un canal de abastecimiento.
- 2.- La calidad de café peruano, nuestro producto no es homogéneo para asegurar un producto que cumpla siempre con los mismos requisitos.
- 3.- Tener una escala mínima; para poder operar se necesitaría 800 hectáreas y así enviar un contenedor semanal de café lo que representa alto costo para producir y enviar.

4.- Nos falta tecnología para poder tostar. En el mundo la forma de tomar café es soluble y nosotros no contamos con una planta para ese tipo de café soluble. El mayor valor agregado es producir con alta calidad y esto le va mayor valor a su clasificación. Tenemos que tener mejorar en el ámbito interno.

Nayda Morales: La cámara ¿estaría interesada en un planteamiento para buscar que se genere más valor al café?

David Gonzales: La visión de valor agregado tiene que ser amplia; si se va por el lado de mayor calidad sería bienvenido, pero sería más factible promover y avanzar en la cadena de comercialización o cadena de valor si esta no tiene una base fuerte: no va! Nuestros socios son los exportadores, lo que nos interesa es que el café peruano mejore mantenga su calidad y volumen.

Nayda Morales: Nuestra visión es que el Perú pueda exportar café terminado, y ser reconocidos como país cafetalero. ¿Sería eso posible?

David Gonzales: El mejor ejemplo de generación de una marca puede ser el caso de Juan Valdez en Colombia que empezó el 59' o 60' que requirió millones para crear la marca. Nuestra posición como cámara es concentrarnos en el producto antes que en la creación de la marca.

Nayda Morales: ¿Qué ventajas comparativas nos diferencian frente a otros países como productores de café?

David Gonzales: 1.- Tenemos mayor cantidad de suelos, mas área disponible, altura mayor a 800msnm. 2.- tenemos distintos microclimas sobre todo los de selva donde las temperaturas no son tan fluctuantes. 3.- Tenemos café bajo sombra y vendemos café lavado lo cual da como resultado un café con características más agradables.

Nayda Morales: ¿Cuáles son las desventajas?

David Gonzales: La plaga roya afecto a todas las plantaciones de café. Esta plaga desnudo la precariedad en la cual se maneja el café, la mayoría de plantaciones no tiene un plan de fertilización, manejo de suelos ni manejo de plantas; si tienes una planta de productividad baja es una planta de malas condiciones.

Nayda Morales: ¿Esto fue general o solo en nuestro país?

David Gonzales: La roya es un problema desde los años 70'. En los últimos 5 o 6 años esta plaga ataco Centroamérica y era evidente que llegaría al Perú, pero no se hizo nada.

Nayda Morales: ¿Se hizo algo para mejorar?

David Gonzales: El estado ha invertido casi 600 millones de soles en plantaciones afectadas por la roya.

Nayda Morales: ¿Cuál es la finalidad de Expocafe?

David Gonzales: La calidad es un tema preponderante para todos, desde hace 12 años la cámara comenzó con el concurso nacional del café. Lo que busca es el café con calidad de tasa basada en estándares establecidos. Otro tipo de calidad son los cafés especiales pero lo que más paga es la calidad de tasa; más de 80 puntos es un café de alta calidad. La Expocafe sirve como un espacio para concurso nacional de cafés y lo otro es para promocionar el consumo interno de café

Nayda Morales: ¿Quiénes participan en Expocafe?

David Gonzales: Son una ventana comercial para los municipios que promueven cooperativas y asociaciones y asociaciones que vienen a presentar sus proyectos. El expocafe va formando una suerte de cultura en la gente.

Nayda Morales: ¿Deberíamos erradicar la barrera de pensar que el café no es saludable?

David Gonzales: “El café es bueno para la gente saludable”. El café te va energizar tiene antioxidantes. Todo va con relación a la cultura, por ej. en Brasil se toma café en las escuelas.

Apéndice H: Entrevista a Sierra Exportadora

Nombre de la entrevistada: Luis Alfaro Garfias

Cargo: Responsable de la dirección de emprendimiento, inversión e innovación de Sierra y Selva Exportadora.

Fecha: 16 de Noviembre 2016

Luis Alfaro Garfias– En Marzo del 2013 hablé con Jack Avelino, el número uno en la roya en el mundo, le hice tres preguntas, y con eso desarrollé un modelo sistémico, con ese modelo me pude percatar que la única forma de combatir la roya, era neutralizándola, pues está ya estaba insertada y si le dabas más nutrición alimentabas primero al hongo, entonces me percaté que lo único que se podía hacer era controlar el PH, con dolomita y bicarbonato en solución con otra mezcla en tierra; este modelo para la neutralización de la roya se lo pase Jorge Figueroa, a la junta nacional del café y a todos en Abril del 2015, cuando la roya estaba en medio apogeo, más nadie me escucho, los únicos que hicieron caso fueron una familia y una investigadora de INIA, Ivana Cortez. El ministerio no hizo nada, hasta diciembre, por lo que la roya arrasó con todas las plantaciones de café.

En la parte superior del gráfico vemos las condiciones que tienen que presentarse para que se pueda desarrollar la roya, no obstante, si la planta tiene fertilización adecuada, si son menores de 15 años, si se realiza la poda y el hierbado, si tienen un 60% de sombra, y si el PH está en valores sobre los 5, la planta de café esta fortalecida y no le pasa nada. ¿Cuándo se convierten en plantas susceptibles a la roya?, cuando no tienen estas condiciones, cuando falla 1 o más de estas, además se debe tener en cuenta también las condiciones de temperatura, humedad y viento que favorecen a la roya, o la dispersión involuntaria de la roya por los jornaleros, de esa manera llega la roya al campo, a un campo susceptible.

El factor principal causante de las condiciones para que se desarrolle la roya, es la temperatura, la humedad es un factor que en determinado momento contribuye al desarrollo de esta, y en complicidad con los vientos, favorecen la dispersión, el jornalero con su función en el campo, contribuye también a la dispersión de la roya; estos factores claves no pueden ser controlados por acción humana, la única variable que si se puede controlar después de detectar la plaga, es el PH, las probabilidades de controlar la plaga a través del PH, dependerá de la edad de las plantaciones, del porcentaje de sombra, del nivel de poda y de hierbado, y del nivel de fertilización realizado. El control del PH es la clave de la neutralización, y este se debe realizar en suelos y hojas paralelamente; esa presentación la hice con personas especializadas en el rubro del café.

Gisela Gallardo – Queremos hacer un plan que este enfocado a que el sector comience a producir productos con valor agregado que lleguen de frente al consumidor final.

Luis Alfaro Garfias– El principal producto es el café tostado, en bolsa de 250 gr. y tendríamos que ir dirigiéndonos al café en taza, pero con cafés especiales, y esto porque el Perú y Colombia tienen condiciones agroclimáticas especiales para producirlo.

Sin embargo, el más afectado de toda esta cadena, es el productor; en estos momentos puede ser que el productor este recibiendo menos plata de lo que le cuesta producir, y eso se da porque ellos no evalúan el costo del trabajo en campo. Si ellos pusieran precio a la labor que realizan, el precio del café aumentaría significativamente.

El ministerio ha actuado de mala manera, porque teniendo un café de muy buena calidad, a comprando café de pésima calidad, indicando que este será más resistente a la roya, pero esas son tonterías porque la roya afecta a cualquier tipo de café.

Gisela Gallardo – ¿Quiénes siembran los cafés especiales exactamente?, porque sabemos que la junta nacional del café y los de la cámara, son la mayoría de productores.

Luis Alfaro Garfias– Ellos no están interesados en mejorar el café, ni en invertir para ello, y es porque, la cámara es Ricardo Huancaruna, que es uno de los principales exportadores de café del mundo, él, se vende a sus empresas que tiene en Alemania, eso quiere decir, que si nosotros hiciéramos mejor café, él tendría que pagar más por el café que exporta, por lo tanto, ganaría menos. Ahora intenté generar una marca de café nacional, me dieron la plata en PromPerú, pero, Lorenzo Castillo (de la junta nacional del café) y el grupo de la cámara, me tiraron abajo el proyecto.

Gisela Gallardo – Entonces, ¿con quién trabajamos?

Luis Alfaro Garfias– Conozco una persona con la que se puede trabajar y con la que se puede formar una nueva institucionalidad de café en el Perú, es el que hasta hora hace el mejor café del país.

Gisela Gallardo – ¿Por qué no nos convertimos en un país exportador de café con valor agregado o especial?

Luis Alfaro Garfias– Porque no les conviene, afectaría sus intereses personales.

Los de la cámara y la junta no quieren trabajar ni mejorar la situación cafetalera en el país.

Apéndice I: Entrevista a la Junta Nacional del Café

Nombre del entrevistado: Lorenzo Castillo

Cargo: Gerente General de La Junta Nacional del Café

Fecha: 01 de febrero 2017

Gisella Gallardo: ¿Cómo mejorar la comercialización de nuestros productos con valor agregado para obtener una mayor rentabilidad del negocio?

Lorenzo Castillo: El negocio del café globalmente es café verde porque el negocio de valor agregado está concentrado en 10 grandes empresas monopolizando el mercado; a ellos les interesa comprar materia prima a un precio bajo dándole valor agregado y distribuir al cliente final. Primero: posicionar la marca; Segundo: requiere desarrollar un proceso de menos a más con una tasa de retorno muy lenta en el valor agregado, entonces en el Perú la producción ha sido históricamente un café convencional que recién empieza a dar valor agregado a partir del sistema de producción con café orgánico, cafés especiales, etc a partir del 2000; fueron las cooperativas las que lideran este proceso porque tenían que generar mejores precios para sus socios y al mismo tiempo los mejores precios daban confianza a los socios pero sigue siendo una exportación de café de materia prima dando valor agregado con las certificación especial. Entonces el tostado o molido implica desarrollar un proceso de consumo en el país. El hábito de consumo de café es negativo recién en los últimos 5 años se ha comenzado un proceso interesante de instalación de cafeterías pero eso no basta frente al volumen de producción. Tercero: los cafés instantáneos se importan. Se requiere una inversión de 10 años o algo más lo que Perú hace es maquilar, empaclar y distribuir y aquí lo que tiene la marca Nestlé es lo más posicionado porque tiene 80 o 90 años.

Gisella Gallardo: Durante la investigación nos dimos cuenta que no podemos competir con marcas posicionadas en el mercado. ¿Cómo podemos competir con grandes empresas teniendo en nuestro camino los cafés especiales?

Lorenzo Castillo: En los cafés especiales lo novedoso, y que abre perspectivas son cafés con certificación de huella de carbono, ese es el nicho que deben ustedes trabajar, comenzar a anunciar que países están interesados, que industria, etc, como se viene organizando la oferta. COOPEDOTA trabaja todo su café certificado con huella de carbono. Lo recomendable es seguir esa ruta, esto se adapta a la mitigación del café. La COP 21 (Conferencia del Clima de la ONU) como un escenario que alienta las grandes inversiones adapta la tecnología limpia. Por eso posicionar aquí una caficultura diferenciada es la ruta innovadora con valor agregado y que tiene potencial mercado que no es masivo que es una corriente que comienza a crecer, mi sugerencia es que entren a ese nicho, busquen soluciones prácticas.

Gisella Gallardo: ¿Cuánto Es El Consumo Y/O Demanda De Café Verde Especial?

Lorenzo Castillo: No existe una fuente confiable en nuestro país, nosotros estimamos un ciento cincuenta mil hectáreas sobre el enfoque de las diversas empresas certificadoras, deduciendo un poco para poder establecer una estadística aproximada de las cuales son cafés especiales, en suma: orgánicos, comercio justo, food cafés, etc. Estos 150 mil por 14 quintales por hectáreas te da 2 millones 100 mil quintales de café de 46 kilos de esto se exporta un millón cuatrocientos mil se exporto en el año 2016. 235 millones 200 mil dólares eso es lo que se gana, estas cifras si son consistentes porque hacemos un reporte.

Apéndice J: Entrevista a PROMPERU

Nombre de la entrevistada: María del Pilar Alarcón

Cargo: Coordinadora del departamento de comercio sostenible de la subdirección de desarrollo del exportador de PROMPERU.

Fecha: 08 de febrero 2017

María del Pilar Alarcón. Para poder hacer este tipo de planeamiento y es responsabilidad de nosotros, porque la situación hace 6 o 7 años era diferente a la de hoy, porque hoy ya el café está superando incluso una etapa de rolla, una etapa de déficit de precios, de excedente de certificaciones, y todo lo demás, entonces, es necesario hacer lo que ustedes están haciendo, pero, si nos enfocamos en el mercado internacional, si tu miras las importaciones, vas a ver que el café se exporta a diferentes mercados, tenemos a la unión europea, Estados Unidos y Asia, por no desmenuzar en países, porque el café se está exportando a 45 países, y, si nos enfocamos en los cafés especiales, porque, en caso de los cafés convencionales entramos a una parte mucho más masiva, más industrial donde los cafés son mezclados con otros orígenes sin embargo, muchos de estos cafés se venden como diferenciados, con un origen, con una calidad en tasa, con diversas características que supuestamente le permiten atender estos mercados, ahora, partiendo desde aquí, ¿qué quieren los mercados?, esa es la pregunta que nosotros nos debemos hacer, y creo que es lo primero que ustedes deberían analizar, es decir, si tengo estos mercados, ¿Cuál es la características de estos consumos?, por ejemplo, ¿qué es lo que quiere el comprador de la unión europea?.

Nayda Morales. Ellos buscan calidad, precisamente hay un reporte de la junta nacional del café donde indicaban que los europeos están dispuestos a pagar mayores precios si ello implica una mejor conservación del medio ambiente.

María del Pilar Alarcón – Pero también en estos mercados tú tienes que segmentar, tienes que ir agrupándolos por características, por ejemplo, de tostadores, micro tostadores, es decir, hay especializaciones, entonces, hay algunos que de repente te van a pedir un café con alguna característica que no van a ser igual a otro mercado, así como van a ver otros mercados que se van a enfocar en temas de la sostenibilidad y certificaciones, otros que se van a enfocar en la tasa, o que te va a decir “a mí solamente me vas a entregar café con puntaje de tasa de 86 para arriba, es decir, que tiene que ser de una calidad y un sabor superior, obviamente que hablamos de nichos pequeños, pero al hablar de cafés especiales, hablamos de eso, entonces, una vez que sabemos que es lo que quiere el mercado, porque hablamos de la Unión Europea, Estados Unidos, Asia, que quieren todos estos mercados, tu miras hacia adentro, y vemos que podemos dar, cual es la característica de la oferta peruana del café, entonces acá tenemos a un comercializador, o un exportador, por otro lado tenemos un productor, por otro un distribuidor, etc., pero el canal normal, si tú lo pones en un cambas, como el comercializador llega a este mercado, por lo general son los *traders*, ellos llegan directo a los tostadores, porque , vienen los *traders*, los importadores, compran bastante y ellos empiezan a distribuir a Europa a estos mercados y a los pequeños nichos que te pueden comprar. Primero que esto siempre es importante que se haga un apego de cadena, y en toda esta etapa te preguntas, ¿qué quiere tu mercado?, luego empiezas a retroceder, vez la parte comercial, quienes esta involucrados en esta parte de la comercialización, a las plantas procesadoras, las transformadoras y más atrás a esta primera parte que es esencial, ¿Cuántas regiones de cafés han identificado ustedes que son de cafés especiales?

Nayda Morales – No hemos encontrado mucha data sobre cafés especiales

María del Pilar Alarcón – Es que no hay, y te lo digo porque recientemente se elaboró un documento con el apoyo de la cooperación donde se trataba de ver como levantar mayor información sobre los cafés especiales, y saltó que no había una línea base, se sabe que son 11 regiones cafetaleras, pero, no sabemos cuál es la caracterización de cada una de esas regiones, y esa es una labor del ministerio de agricultura. Entonces si tu vez estas características del café peruano para atender estos mercados, se genera una brecha, que es justamente donde tienen que cubrir con las estrategias que van a plantear, el plan de acción, en realidad no es complicado, pero es necesario que conozcan un poco más del tema.

Nayda Morales – Hemos encontrado un informe de una entrevista de una cámara asociada de Brasil de cafés especiales, donde indica que el sector brasilero de cafés especiales es un 15% y que son los segundos en exportación de cafés especiales y que en 2 años piensan ganarle a Colombia.

María del Pilar Alarcón – Esa es otra parte que tú también tienes que ver, con que países compites, porque en realidad Brasil no es la competencia directa de Perú por las variedades que tienen, Brasil tienen Ferrogusta y otras variedades de café, nosotros somos arábicas, nuestra competencia directa sería Colombia y Honduras.

Nayda Morales – ¿Ecuador también sería nuestra competencia directa?

María del Pilar Alarcón – Ecuador no.

Nayda Morales – Leí un artículo que decía que Ecuador vendía más solubles.

María del Pilar Alarcón – Si hablas de solubles sí, pero me imagino que en este caso estamos hablando de café verde en granos.

Nayda Morales – Si, en un inicio es café verde en granos, pero siempre mirando a la opción de empezar a exportar café con valor agregado, cafés tostados que también tendrían un buen alcance. Cuando le comentamos eso a los de la cámara, ellos nos dijeron que

no entremos a este mercado, porque los grandes tostadores son empresas gigantescas y que hasta Pérez Huancaruna ya tenía una tostadora en Alemania.

María del Pilar Alarcón – Eso es verdad, aunque hay algunos intentos de empresas de café, que están exportando café en grano tostado, porque para hacer esto se tiene que saber las técnicas de tostado, las técnicas de molido, de lo que le gusta al consumidor Europeo o americano. Es importante conocer todo este panorama, aparte de los operadores de cada uno, estamos hablando de los actores, y como esos actores se interrelacionan porque, si tu preguntas a cada uno de estos, cada uno tiene actividades propias, que no están totalmente articuladas, y de allí viene la falencia, por ejemplo, hay un consejo nacional del café, que está formado por la cámara, por la junta, y por el ministerio de agricultura, si eso funcionara como debería funcionar, ese consejo debería de tener un plan estratégico que articule con todas las instituciones. La falta de institucionalidad, esa es una gran debilidad, que a su vez se convierte en una amenaza, falta líneas bases y falta mucha investigación, pues, desde el 2012 no tenemos información concreta ni cifras oficiales que debería de tener el ministerio de cultura y no las tiene.

Nayda Morales – Fuimos a la junta y allí nos dieron un estimado, indicaban que hay 150 000 hectáreas.

María del Pilar Alarcón – Todo es estimado, nada es oficial y la cifra oficial la debería de tener el ministerio de agricultura y no la tiene.

Nayda Morales – Pero, hay un plan estratégico del MINAGRI del 2016 al 2018 que no está publicado, que indica que se realizó un estudio de mercado sobre el café.

María del Pilar Alarcón – Si ellos lo han hecho, aún no lo han aprobado o nosotros no estábamos enterados, y eso es lo malo porque cuando no hay una institucionalidad no se comparte la información y al final nosotros somos instituciones públicas. El CBI si

ha realizado un plan estratégico del café pero para Europa, llegó a encontrar todas las falencias pero no sabría si eso se podría difundir porque al parecer no está terminado y si ellos no lo han publicado es por algo.

Nayda Morales – Generalmente las ONGs o las otras instituciones son más ordenadas en lo que respecta a este trabajo, porque hemos encontrado trabajo tan divergente que hasta ahora tenemos muchas dudas sobre el puesto que ocupamos, he incluso en la Sunat no categorizan adecuadamente los tipos de cafés.

María del Pilar Alarcón – Lamentablemente como no hay partida arancelaria diferenciada no se puede hacer mucho.

Nayda Morales – Además, según un informe cafetalero que hemos visto sobre todas las empresas exportadoras de café en general, hemos observado que hay una gran diferencia entre los distintos tipos de café en lo que respecta a su precio unitario, no obstante, no hay como diferenciarlo mediante un código arancelario.

María del Pilar Alarcón – Los que son de mayor valor, son los cafés especiales, que son los nichos que mencioné anteriormente, pero, viendo el precio unitario te vas dando cuenta que los grandes exportadores no exportan cafés especiales y efectivamente no hay forma de diferenciarlo por códigos, solo te percatas por la diferencia de precio.

Nayda Morales – ¿Hay estudios sobre la demanda?

María del Pilar Alarcón – No se han hecho estudios de mercado, el anterior gobierno prohibió los estudios de mercado por lo caro que eran, y como el café es un producto que en sí se vende solo, no hubo una priorización para este producto.

Nayda Morales – Contamos con 2 datos, el primero sacado de internet que indica que había 120 000 hectáreas de café certificado, y la última que para el 2015 es de 150 000 hectáreas, viendo que la tasa de crecimiento es de 25%. ¿Tan rápido está creciendo en realidad?

María del Pilar Alarcón – Por falta de institucionalidad nosotros no contamos con cifras exactas, no contamos con plan estratégico, hace 5 años atrás se realizó el intento, pero lamentablemente no se llevó a cabo.

Nayda Morales – ¿Usted era la encargada del área que estaba relacionada al café en PROMPERÚ?

María del Pilar Alarcón – Hasta el año 2013, veía la parte de ferias, de plataformas comerciales, pero, a partir del 2014 ya estoy en otra área.

María del Pilar Alarcón – Tenían una demanda grande de café, lo único que hicieron fue atender al mercado y no desarrollaron sus capacidades, les ganó el mercado, entonces, falta tecnicismo en todos los aspectos, porque se van empresas que ni siquiera desarrollan imagen corporativa, no tiene página web, están formalizadas en sunat, pero no tiene esa capacidad de atención al cliente que deberían tener, entonces, le falta generar esas capacidades, y todo eso se engloba en lo que es gestión empresarial y eso, también es uno de los grandes problemas que hay, porque, tu puedes tener café y todo lo demás, pero, que sucede, que un comprador te dice: te compro tal precio, y he visto casos cuando estuve de coordinadora de comercio sostenible de café, después me escribían los compradores y me decían, le he escrito a fulano de tal que estuvo en la feria y no me ha respondido el correo, uno tras otro, tras otro, cual recordatorio, entonces cuando yo llamaba a la empresa y le decía, “oye, te están escribiendo, respóndeles, ellos me decían: “el precio que me quieren pagar es muy bajo”, negocia el precio o respóndeles diciéndole que no estas interesado, le decía yo. No hay esa relación a largo plazo en muchas de esas organizaciones, falta esa gestión. Dentro de PROMPERU hay un programa de café, que justamente busca fortalecer todas esas capacidades desde tener una imagen corporativa, enseñarles a empatar un café como una especialidad, caja de negociación, verlo a futuro, al final el café es un *commodity*,

se cotiza en bolsa, entonces tienes que conocer un poco de manejos de riesgos, conocer contrato a futuros, al menos algo, como se hacen las entregas, para evitar las penalidades, vender café no es vender un lapicero, un borrador, y sin embargo todavía no lo interiorizan adecuadamente las organizaciones, esa es una gran debilidad que existe en el sector.

Nayda Morales – ¿Y las estrategias se estamos planteando?

María del Pilar Alarcón – En realidad eso se va responder de acuerdo a la cantidad de información que tú tengas, en general están bien, pero, me está pareciendo que te falta algo, quizás, el FODA que han planteado esta muy a nivel macro, hay que aterrizarlo un poco más a los niveles organizativos, de que cosas le puede faltar a una empresa, cuáles son las oportunidades de esas empresas para generar esas comercializaciones, también puede ser que les esté faltando financiamiento, el tema de financiamiento también es importante porque, muchas de esas organizaciones no tienen respaldo financiero.

Nayda Morales – Pero, ¿el Agro banco?

María del Pilar Alarcón – El agro banco te da para nivel productivo, pero que pasaría, si por ejemplo, tu eres productora y yo te digo, “véndeme café”, y supuestamente tú me tienes que despachar el café sin que yo todavía te haya pagado, ¿cómo haces?, porque atrás tuyo hay un montón de gente que va decirte que te da su café, pero me tienes que pagar, y para eso te tienes que financiar, entonces son otros factores que hacen que el tema de financiamiento también sea importante. Hay diversos financieros que brindan préstamos, más aun cuando son a organizaciones que desarrollan todos estos criterios, muchas organizaciones no las conocen, y hay otras que si los conocen pero que no están lo suficientemente legalizadas como para poder acceder a estos fondos, entonces no pueden y las tasas que te ofrecen los bancos son muy altas. Ahora la parte de

promoción también es importante, no solamente existe una plataforma comercial, si no, también que otro tipo de publicidad se está haciendo, alguien por allí hablo en algún momento de, ¿porque no desarrollar una plataforma web, para todo lo que sean cafés especiales?, pero, ¿qué haces desarrollando una plataforma web si no tienes una institucionalidad que la pueda manejar?, entonces allí tú tienes que hacer dentro de tu estudio, cuando tu analizas también la competencia , hacer un benchmarking, no para copiar, pero si para tener en cuenta, como se manejan otros orígenes, Honduras tiene café, el café con “h”, Costa Rica tiene nicafe sin H, Guatemala tiene lanacafe, Nicaragua tiene también su institución de cafés especiales, Colombia está bien organizado y Brasil también, y Perú...

Nayda Morales – La junta y la cámara

María del Pilar Alarcón – No, porque esos son gremios, estamos hablando de una institución, que esta manejada por porcentaje del gobierno y parte por entidades privadas.

Nayda Morales – Allí sería el consejo ¿no?

María del Pilar Alarcón – Debería ser el consejo, pero el consejo no funciona, debería ser una institucionalidad que sea rija, por ejemplo: “vamos a hacer un sello de café para todos los cafés especiales, si tu poner un sello en el café se supone que alguien está abalando o validando el contenido de ese café especial que tenga un nido de cierto puntaje, ¿quién lo va a hacer?, lo tiene que hacer esa institución. En Honduras es así, en Honduras nadie puede vender su café, ni siquiera internamente, si no pasa por la validación de nicafe, entonces ya todos los cafetaleros se alinean a eso, y ¿cómo se mantienen?, cada exportador o cada comercializador de café, deja una cantidad de dinero, no se cuanto sea el porcentaje, para que pueda funcionar ese instituto, y el gobierno pone el 30% creo.

Nayda Morales – Pero ya da el soporte

María del Pilar Alarcón – Es un soporte público privado, pero es una institución, no un instituto, ya manejado, como está regulado por una nueva gubernamental, entonces quieras o no, todos tienen que adecuarse a eso. Pero, PROMPERU no es nuestro rol, nuestro rol es con importaciones, no es esa nuestra institucionalidad, porque debe ser alguien que pueda manejar toda la cadena.

Nayda Morales – ¿Entonces tendría que venir del MINAGRI?

María del Pilar Alarcón – Tampoco, el MINAGRI tendría que crear un instituto, es decir, que ponga los fondos para crearlo, pero ese instituto tendría que ser... un INACAL, una cosa así... esa debería ser una propuesta interesante ¿no?, ¿en qué momento va a nacer la institucionalidad del café en el país?, en el momento en que eso nazca, tal vez las cosas mejoren, va a ser mucho más fácil, porque, hay documentos dispersos por todos lados, por todas las instituciones, cada uno hace sus esfuerzos por su lado, pero cuando haya una institución, ya será diferente, es decir, al café lo hicieron producto bandera, el café tiene un CEPROVA, tiene su día el café dentro de su CEPROVA y se ha manejado en las instituciones.

Nayda Morales – Nuestra idea era tener más información, para poner datos reales al planeamiento. En un momento hablamos con CECOVASA, que es una de las empresas que también está buscando hacer una buena cadena de valor, con los productores, los comerciales buscando promocionarlo a otro nivel, aprovechando el nombre que obtuvieron como mejor café hace 2 años atrás. Casos como esos estamos buscando, pero tal como usted nos indica, no hay una organización que los ayude.

María del Pilar Alarcón – Lamentablemente, no hay. Si hubiera una institucionalidad, eso ayudaría para tener una partida diferencial, ayudaría a tener estadísticas, ayudaría a tener mucha información de línea base que se necesita para saber cuántos

verdaderamente cuantos sectores están dedicados a los cafés especiales, cuántas familias esta dedicadas a eso, cuáles son las caracterizaciones de esas regiones, sabemos que hay cafés especiales por todo el Perú, pero hasta ahorita no se puede definir qué región tiene determinado tipo de café, cuando yo estaba en café, yo sí sabía que los cafés del norte les gustaban a la gente de Japón, a Japón tu no podías venderle café de Chanchamayo porque no les gustaba, ese tipo de caracterización lo hace las empresas privadas, porque lo hacen con su plata, pero, en el estado no se tiene ese roll definido. Nosotros como PROMPERU, hacemos la parte de promoción, podemos hacer algunas cosas, armar otras, pero en sí, el dato oficial, lo debería de tener el Ministerio de cultura.

Nayda Morales – Y ahora con el nuevo ministro, ¿ha habido cambios?, porque el de la junta nos indicó que este gobierno no quiere saber nada de las cooperativas.

María del Pilar Alarcón – Los de la junta son bien exigentes también, no te sabría decir, ellos están apoyando al café, yo lo sé, ahora, en qué medida, eso no lo sé, si es mucho si sale en las noticias, es más, están apoyando a la feria que se está dando en Estados Unidos, es decir, si hay ese esfuerzo y si hay esa intención, pero en general, yo me imagino que ese apoyo no pude ser direccionado a uno, ellos lo están haciendo en general, a nivel de país, pero como te digo, lastimosamente no hay una información aterrizada, no hay línea base.

Nayda Morales – Pero, se debería hacer algo

María del Pilar Alarcón – Claro, pero, ¿eso de quién depende?, depende de los ministros, porque si se ha querido hacer, a MINAGRI se le ha dicho, el CDI le ha dicho, le han pedido que ellos paguen la línea base, no obstante, no hay ninguna respuesta por parte de ellos.

Nayda Morales – De todos los productos bandera ¿Qué porcentajes se invierten en la promoción del café?

María del Pilar Alarcón – No sería inversión, simplemente es un dato que lo tendríamos que sacar, por ahora no lo tengo a la mano, pero se tendría que sumar, cuanto tiene promoción comercial en su presupuesto, cuanto tenemos nosotros, y, a partir de eso, versus el presupuesto general, cuanto es lo que se tiene destinado al café.



Apéndice K: Entrevista a CECOVASA

Nombre del entrevistado: Leonardo Mamani Peralta

Cargo: Coordinador de Proyectos de CECOVASA

Fecha: 16 de Febrero

Gisela Gallardo: ¿Cómo ve el sector de café en puno?

Leonardo Mamani: Por ejemplo, una de las cosas que se ha dado, con respecto al café en Quillabamba, tenían tanto canon que han dejado los cafetales, y ahora que ya no tienen recién están regresando, recién. Porque trabajando para una carretera u otros proyectos, ganaban más que con el café.

Gisela Gallardo: ¿Dejaron las plantaciones abandonadas?

Leonardo Mamani: Dejaron las plantaciones abandonadas, y bajaron con sus familias a la ciudad, ahora que ya no hay canon, se han comprado su motocar y están ahí correteando, Quillabamba, dando vueltas en motocar. Están recién regresando a reactivar su cafetal. Ahora, las cooperativas están exportando directamente. En Puno, a nivel del sistema cooperativo nacional, creo que es la única que se sigue manteniendo, no tienen esa debilidad, de la coca. En el centro, creo que es el tema organizativo, la gente está muy desorganizada, solo se organizan si hay algún fin económico, como plan nacional cafetal, o similares. En el norte, tengo entendido que sí están bien, hay varias que se encuentran asociadas en sistemas cooperativos y el tema productivo, creo que ellos deben estar por los 18 o 20 por hectáreas. Ellos ya de por sí abonan sus cafetales. En cambio en el sur, ellos todavía no lo suelen hacer, no muestran iniciativa. También está el problema de la carretera, es decir el estado de las vías de transporte.

Gisela Gallardo: Nosotros estamos investigando, será muy complicado que se junten todos los que trabajan en el Perú. La junta y cooperativas hacen cosas de forma separada, y

el impacto es pequeño. Igual el estado tiene iniciativas separadas. Al final si se juntarán y tener una visión más amplia, como armar una marca o una industria o fábrica. Si CECOVASA quisiera invertir en hacer café tostado, sería un gasto muy alto, pero si se juntarán todos, tal vez sería más viable.

Leonardo Mamani: Sí, se ha pedido autogravamen, una iniciativa que se pidió a la junta, pero no fue concedido. Como por ejemplo en Colombia que sí tiene autogravamen, que con eso tiene todo, consumo interno mercadeo, exportación, asistencia técnica. Eso aquí no se da, tal vez por los intereses, de algunos grupos que no quieren. Si eso se da, afectaría a todos, empresas privadas. Si sería bueno instalar una planta, entonces creo que hay algunos intereses por ahí. Porque ni las leyes apoya.

Gisela Gallardo: Creo que las leyes, son principales ¿verdad? El modelo colombiano es diferente, creo que Colombia nos lleva siquiera unos 20 años de adelanto.

La siguiente semana creo que hay un congreso, en Lima, la Agraria. La plataforma nacional del cafetal, en el Perú. Muchos no comparten la política o los trabajos de la junta, por eso están armando una nueva iniciativa.

Gisela Gallardo: ¿Va haber un grupo más?

Leonardo Mamani: Sí, porque la junta ya realizó el cuarto congreso cafetalero, pero ese grupo está armando uno nuevo. En los congresos realizados, sí se han llegado a formular propuestas, políticas, recomendaciones. Es más, se han hecho congresos en Jaén y en Lima, y a partir de ellos han llegado a plantear conclusiones, es decir si existe una base.

Gisela Gallardo: Ese consejo nacional del café, que ya existe hace tiempo y no tiene página web ni representante, según otras personas han comentado ha sido reactivado. ¿Es eso cierto?

Creo que no les han asignado un presupuesto, por eso solo se encargan de comunicar, no estoy seguro. Pero creo que no les han asignado presupuesto, por ello, parece que no puede reactivarse.

Gisela Gallardo: Muchas Gracias Leonardo.



Apéndice L: Rendimiento de Cultivo de Café Convencional Situación Real

Tabla L1

Cálculo de rendimiento de cultivo de café convencional situación real al 2016.

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (S/.)	TOTAL (S/.)
1.- TAREAS AGRICOLAS				940
Deshierbos	jornal	25	20	500
Fertilización	jornal	9	20	180
Podas	jornal	4	20	80
Control de Sombra	jornal	6	20	120
Control Fitosanitario	jornal	3	20	60
2.- COSECHA				1600
Cosecha cerezas	jornal	40	20	800
Despulpado y lavado	jornal	20	20	400
Deshidratado	jornal	10	20	200
Selección y envasado	jornal	10	20	200
3.- INSUMOS				485
Fertilizantes				216
Urea	kg	200	1.08	216
Superfosfato triple	kg	0	1.07	0
Fertilizante potásico	kg	0	1.02	0
Abono foliar				
Pesticidas				269
Fungida	kg	5	15	75
Plaguicida	L	2	43	86
Antibacteriano	L	2	54	108
4.- OTROS GASTOS				536
Alquiler de tierra	ha	1	300	300
Alquiler de Mochila	día	2	10	20
Sacos	unidad	20	0.8	16
Atadoras	unidad	40	5	200
TOTAL GASTOS (para 10 QQ/ha)				3561
Precio pagado al productor (S/. / kg)				5.9
Producción por hectárea (kg)				600
Precio pagado al productor por producción de hectárea (S/. /Ha)				3540
Ganancia por productor (S/./ha)				-21
Rentabilidad del negocio para el productor				-0.6%

Apéndice M: Rendimiento de Cultivo de Café Convencional ajustado a situación actual

Tabla M1

Cálculo de rendimiento de cultivo de café convencional ajustado a situación actual al 2016.

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (S/.)	TOTAL (S/.)
1 .- TAREAS AGRICOLAS				660
Deshierbos	jornal	21	20	420
Fertilización	jornal	5	20	100
Podas	jornal	1	20	20
Control de Sombra	jornal	4	20	80
Control Fitosanitario	jornal	2	20	40
2 .- COSECHA				1600
Cosecha cerezas	jornal	40	20	800
Despulpado y lavado	jornal	20	20	400
Deshidratado	jornal	10	20	200
Selección y envasado	jornal	10	20	200
3.- INSUMOS				485
Fertilizantes				216
Urea	kg	200	1.08	216
Superfosfato triple	kg	0	1.07	0
Fertilizante potásico	kg	0	1.02	0
Abono foliar				
Pesticidas				269
Fungida	kg	5	15	75
Plaguicida	L	2	43	86
Antibacteriano	L	2	54	108
4 OTROS GASTOS				536
Alquiler de tierra	ha	1	300	300
Alquiler de Mochila	día	2	10	20
Sacos	unidad	20	0.8	16
Atadoras	unidad	40	5	200
TOTAL GASTOS (para 10 QQ/ha)				3281
Precio pagado al productor (S./ kg)				5.9
Producción por hectárea (kg)				600
Precio pagado al productor por producción de hectárea (S/. /Ha)				3540
Ganancia por productor (S./ha)				259
Rentabilidad del negocio para el productor				7.9%

Apéndice N: Rendimiento de Cultivo de Café Convencional situación futura con uso de tecnología en cultivo y en proceso

Tabla N1

Cálculo de rendimiento de cultivo de café convencional situación futura al 2026.

	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (S/.)	TOTAL (S/.)
1.- LABORES AGRICOLAS				1440
Deshierbos	jornal	24	32	768
Fertilización	jornal	8	32	256
Podas	jornal	4	32	128
Control de Sombra	jornal	6	32	192
Control Fitosanitario	jornal	3	32	96
2.- COSECHA				1920
Cosecha cerezas	jornal	40	32	1280
Despulpado y lavado	jornal	10	32	320
Deshidratado	jornal	5	32	160
Selección y envasado	jornal	5	32	160
3.- INSUMOS				745
Fertilizantes				476
Urea	kg	200	1.08	216
Superfosfato triple	kg	100	1.07	107
Fertilizante potásico	kg	150	1.02	153
Abono foliar				
Pesticidas				269
Fungida	kg	5	15	75
Plaguicida	L	2	43	86
Antibacteriano	L	2	54	108
4.- OTROS GASTOS				536
Alquiler de tierra	ha	1	300	300
Alquiler de Mochila	día	2	10	20
Sacos	UNIDAD	20	0.8	16
Atadoras	UNIDAD	40	5	200
TOTAL GASTOS (para 18 QQ/ha)				4641
Precio pagado al productor (S/. / kg)				6
Producción por hectárea (kg)				1100
Precio pagado al productor por producción de hectárea (S/./Ha)				6600
Ganancia productor (S/./ha)				1959
Rentabilidad del negocio para el productor				42.2%