

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



**Planeamiento Estratégico para  
Agroforestal Selva Peruana S.A.C.**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**José Luis Calzada Franco**

**Christian Roberto Giribaldi Neyra**

**Angela Teresa Pérez Estrella**

**Asesora: Clara Rosselló Martínez**

**Surco, noviembre de 2016**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Todas las personas que contribuyeron al desarrollo de este proyecto, de manera muy especial a nuestra asesora Clara Rosselló, por su apoyo en la revisión y mejora a la presente.

Todos los profesores de CENTRUM Católica, por las enseñanzas y valores impartidos en clases, asimismo a nuestros compañeros de estudios.

El Directorio de la empresa Agroforestal Selva Peruana S.A.C., por brindarnos toda la información y el apoyo para realizar el presente documento, el cual esperamos que contribuya al desarrollo de la empresa.



## **Dedicatorias**

A Dios, por su inmenso amor y por estar presente todo los días en mi vida, por haberme otorgado el privilegio de tener a mi adorada Clem como esposa, quien fue el soporte y apoyo incondicional. A mi hija Ayelen, que alegra mi vida y es el aliciente principal en este reto. A mis padres: Gregoria y Félix, por ser ejemplo de perseverancia, disciplina y coraje, a quienes les debo todo lo que soy. A toda mi familia Calzada Carhuaz, por la paciencia que me tuvieron durante mi preparación en la maestría.

José Calzada

A mis padres: Roberto y Mary por su comprensión, paciencia y amor. A ti madre, porque aún recuerdo los momentos difíciles que pasamos; mientras yo estudiaba tú estabas luchando por tu salud. Gracias a mi esposa Karen, a mi hijo Enzo y Marcello, por su gran amor hacia mi persona y comprender que en el poco tiempo que nos quedaba libre, tenía que dedicarme a los estudios, los amo muchísimo y este logro es de ustedes también.

Christian Giribaldi

A Dios, por el privilegio de la vida y por brindarme cada día una nueva oportunidad para avanzar; a mi hijo Alvaro, por ser mi maestro recordándome lo maravilloso y simple de vivir en el presente. A Isabel y Vicente, por ser manifestación de amor incondicional, brindándome un hogar y la oportunidad de lograr mis sueños; a mi familia por existir y estar presente en mi vida; A Marcos por ser parte de este camino.

Angela Pérez

## Resumen Ejecutivo

Este plan estratégico se ha elaborado para la empresa Agroforestal Selva Peruana S.A.C., siguiendo la metodología del Proceso Estratégico, diseñado por D'Alessio (2013). La organización se encuentra ubicada en la provincia de Oxapampa, departamento de Pasco, en un terreno de 100 hectáreas a 2,400 m.s.n.m. En la actualidad tienen 28,000 cafetos sembrados en un espacio de siete hectáreas. La diferenciación de esta empresa está en producir café orgánico, con la visión de generar alta productividad, con calidad y acceso directo al mercado extranjero. De esta forma brindará rentabilidad a sus accionistas, siendo socialmente responsables.

Los objetivos de largo plazo establecen que la empresa exportará 60 toneladas de café orgánico en el año 2025, ya que contará con un rendimiento de 655 kilogramos por hectárea de cultivo. Todo esto bajo las condiciones de la certificación Bird Friendly, con empleados capacitados, a quienes se les brindará seguridad en el desempeño de sus labores. A lo largo de este documento se presentaron 15 estrategias que fueron evaluadas para determinar cuáles contribuían con el logro de los objetivos y cuáles no, seleccionando seis de ellas.

En los próximos 10 años, Agroforestal Selva Peruana deberá beneficiar, tostar y empacar café para la exportación, con una marca propia. Estas exportaciones estarán enfocadas no solo al consumo de café en el hogar sino a cafeterías y restaurantes, utilizando los servicios de un bróker especializado en cada mercado de destino, siendo Estados Unidos el principal. De esta manera se adquiere conocimiento sobre dichos mercados y la empresa tendrá la capacidad de innovar y mejorar continuamente. Al eliminar el uso de un acopiador local, se incrementa el precio que se recibirá y por lo tanto el rendimiento sobre la inversión. Pero para ello es necesario contar con procesos estandarizados y personal calificado, que preferiblemente será reclutado en la misma zona del cultivo para promover el desarrollo económico de la región.

## Abstract

This strategic plan has been developed for Agroforestal Selva Peruana S.A.C., using the Strategic Process, created by D' Alessio (2013). This company that is located in the province of Oxapampa, Department of Pasco, in an area of 100 acres at 2,400 meters above sea level. Currently owns 28,000 coffee trees planted on an area of seven acres. Differentiation of this company is to produce organic coffee, with a view to generate high productivity, quality and access to the foreign market. This will provide returns to its shareholders, being socially responsible.

The long-term objectives state that the company will export 60 tons of organic coffee in 2025, because it will have a yield of 655 kg per hectare of crop. All this under the conditions of the Bird Friendly certification, with trained employees, working under safe conditions. Throughout this document 15 strategies were evaluated to determine that six eight contribute to achieve the goals of the organization, according to its vision and mission.

Over the next 10 years, Agroforestal Selva Peruana will process, roast and package coffee for exports, with its own recognized brand. These exports will focus not only coffee consumption at home but to cafes and restaurants, using the services of a specialized broker each target market. In this way knowledge is acquired on such markets and the company will have the ability to innovate and continually improve. By eliminating the use of a local gatherer, the price to be received and therefore the return on investment increases. But for this you need to have standardized processes and qualified personnel, which will preferably be recruited in the same area of cultivation to promote economic development in the region.

## Tabla de Contenidos

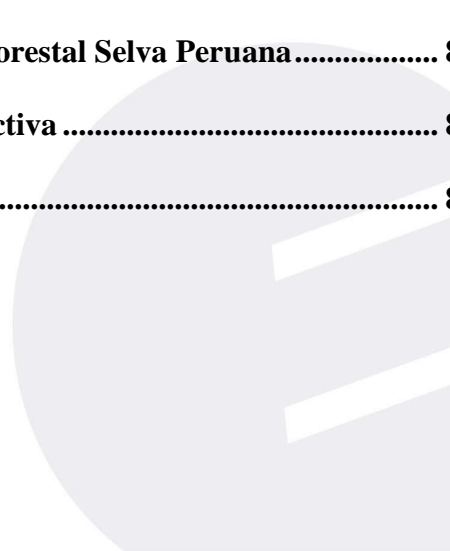
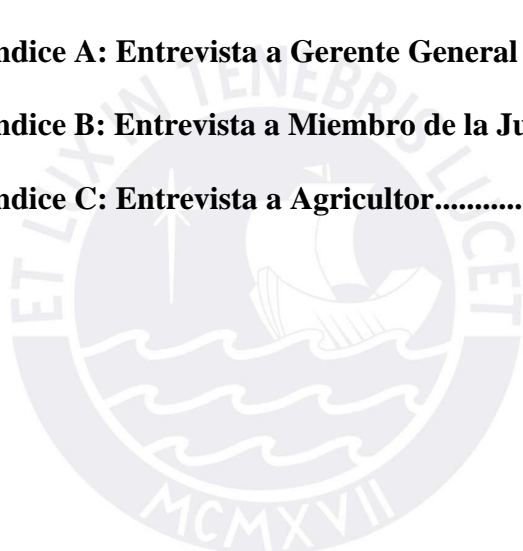
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Agroforestal Selva Peruana .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes .....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión .....	11
2.4 Valores .....	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>14</b>
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	14
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	14
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	16
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	19
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	21
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	23
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	24
3.3 Agroforestal Selva Peruana y sus Competidores .....	25
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores .....	26

3.3.2 Poder de negociación de los compradores .....	26
3.3.3 Amenaza de los sustitutos .....	28
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	28
3.3.5 Rivalidad de los competidores .....	29
3.4 Agroforestal Selva Peruana y sus Referentes .....	30
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	30
3.6 Conclusiones .....	31
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>33</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	33
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	33
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	34
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	35
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	36
4.1.5 Recursos humanos (H).....	36
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	37
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	38
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	38
4.3 Conclusiones .....	38
<b>Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>40</b>
5.1 Intereses de Agroforestal Selva Peruana.....	40
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) .....	40
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	41
5.4 Conclusiones .....	42
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>43</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	43

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	46
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	48
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	49
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	49
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	50
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	52
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	52
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	52
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	52
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	55
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	56
6.13 Conclusiones .....	56
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>59</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	59
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	63
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	63
7.4 Estructura de Agroforestal Selva Peruana .....	65
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	67
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	67
7.7 Gestión del Cambio.....	68
7.8 Conclusiones .....	68
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>70</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	70
8.1.1 Aprendizaje interno.....	70
8.1.2 Procesos .....	70



8.1.3 Clientes .....	71
8.1.4 Financiera.....	71
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	71
8.3 Conclusiones .....	71
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>73</b>
9.1 Plan Estratégico Integral .....	73
9.2 Conclusiones Finales .....	73
9.3 Recomendaciones Finales .....	75
9.4 Futuro de Agroforestal Selva Peruana .....	76
<b>Referencias.....</b>	<b>78</b>
<b>Apéndice A: Entrevista a Gerente General de Agroforestal Selva Peruana.....</b>	<b>83</b>
<b>Apéndice B: Entrevista a Miembro de la Junta Directiva .....</b>	<b>86</b>
<b>Apéndice C: Entrevista a Agricultor.....</b>	<b>88</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Variación Porcentual de la Producción Agrícola Nacional y de Café</i> .....	2
Tabla 2.	<i>Producción por País (en miles de sacos de 60 kg)</i> .....	4
Tabla 3.	<i>Valor Capturado en Cada Etapa de la Cadena de Valor</i> .....	6
Tabla 4.	<i>Evaluación de la Competitividad del Perú</i> .....	15
Tabla 5.	<i>Producción por Departamento 2011 (en toneladas)</i> .....	18
Tabla 6.	<i>Población por Departamento del Perú, al 30 de junio de cada año</i> .....	20
Tabla 7.	<i>Evaluación de los Factores Tecnológicos en Perú</i> .....	22
Tabla 8.	<i>MEFE de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	25
Tabla 9.	<i>Principales Importadores de Café en el Mundo, en miles de US\$</i> .....	28
Tabla 10.	<i>Matriz Perfil Competitivo de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	31
Tabla 11.	<i>Matriz Perfil Referencial de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	31
Tabla 12.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	39
Tabla 13.	<i>Matriz de Intereses para Agroforestal Selva Peruana</i> .....	41
Tabla 14.	<i>Matriz FODA de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	44
Tabla 15.	<i>Clasificación de las Estrategias Externas Alternativas</i> .....	46
Tabla 16.	<i>Matriz PEYEA de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	47
Tabla 17.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	51
Tabla 18.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	53
Tabla 19.	<i>Matriz de Rumelt de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	54
Tabla 20.	<i>Matriz de Ética de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	54
Tabla 21.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	57
Tabla 22.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Agroforestal Selva Peruana</i> ... 58	
Tabla 23.	<i>Recursos Asignados a los OCP de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	64

Tabla 24.	<i>Políticas de cada Estrategia de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	66
Tabla 25.	<i>Tablero de Control Balanceado de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	72
Tabla 26.	<i>Plan Estratégico Integral de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	74
Tabla 27.	<i>Situación Actual y Futura de Agroforestal Selva Peruana</i> .....	77



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	ix
<i>Figura 1.</i>	Zonas de producción de café en el mundo, en miles de sacos de 60 kg.....	3
<i>Figura 2.</i>	Importaciones mundiales de café, en miles de US\$.....	4
<i>Figura 3.</i>	Cadena de valor del café.....	5
<i>Figura 4.</i>	Retos que tienen los productores de café.....	7
<i>Figura 5.</i>	Variación porcentual anual del PBI y la demanda interna.....	17
<i>Figura 6.</i>	Variación porcentual anual de las exportaciones e importaciones.....	17
<i>Figura 7.</i>	Precio internacional del café tradicional.....	19
<i>Figura 8.</i>	Destino de las exportaciones de café orgánico peruano 2010.....	27
<i>Figura 9.</i>	Organigrama de Agroforestal Selva Peruana.....	34
<i>Figura 10.</i>	Gráfico de la matriz PEYEA de Agroforestal Selva Peruana.....	48
<i>Figura 11.</i>	Matriz Boston Consulting Group de Agroforestal Selva Peruana.....	49
<i>Figura 12.</i>	Matriz Interna Externa de Agroforestal Selva Peruana.....	50
<i>Figura 13.</i>	Matriz Gran Estrategia de Agroforestal Selva Peruana.....	50
<i>Figura 14.</i>	Estructura propuesta para Agroforestal Selva Peruana.....	67

## 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.

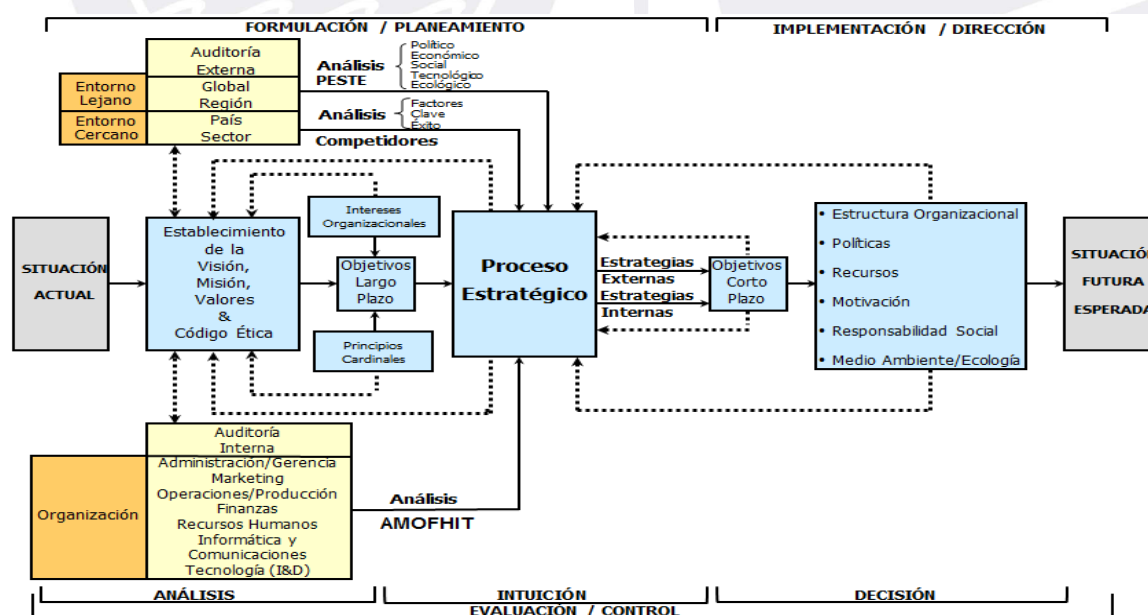


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. México, D.F., México: Pearson.

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 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 compite, 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, MEFE, 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 de Agroforestal Selva Peruana

En un primer punto se hace un análisis general de Agroforestal Selva Peruana S.A.C., mostrando detalles del mercado en el cual compete y de su desarrollo a futuro. Con esto se podrá llegar a entender la posición que se tiene y las perspectivas, identificando los factores claves del éxito en esta industria.

### 1.1 Situación General

Agroforestal Selva Peruana S.A.C. es una empresa constituida en el año 2012 por dos accionistas, contando actualmente con un capital social de S/. 300,000. Se dedica al cultivo de café orgánico, con 28,000 cafetos en un área de siete hectáreas en el departamento de Pasco, provincia de Oxapampa, gozando de una altura cercana a los 2,400 m.s.n.m. En un terreno cuya extensión total son 100 hectáreas y que se irá desarrollando en el transcurso de los próximos 10 años.

Para mediados del 2015, la empresa obtendrá su primera cosecha de café, la cual será de denominación tradicional, de la variedad Caturra. Esta planta es de tronco grueso, baja altura y pocas ramificaciones, pero altamente resistentes a las plagas, con hojas grandes, anchas y de bordes ondulados. La cual es además de alta producción, con un sistema que le permite adaptarse a diversas condiciones (Monroy, 2000).

En la actualidad, Agroforestal Selva Peruana está tramitando la certificación Bird Friendly, para darse a conocer como productor orgánico, lo que espera repercuta en generación de utilidades, al obtener un mayor precio por quintal (S. Salgado, comunicación personal, 19 de enero de 2015). Ser orgánico significa que el café ha sido cultivado de manera ecológica, sin añadir agroquímicos, junto con la implementación de métodos apropiados de manipulación, almacenamiento y transporte del producto. Así como también garantiza el uso eficiente y racional de los recursos naturales (Central de Cafetaleros del Nor Oriente, 2010).

Dentro del comercio mundial, el café representa el segundo producto de origen natural más vendido, luego del petróleo. Mientras que en el Perú, constituye el principal producto de exportación agrícola, representando aproximadamente el 50% de las exportaciones agropecuarias (“Celebran Día del Café Peruano,” 2011). El desarrollo del café peruano ha estado impulsado por (a) la reducción de la violencia en áreas productoras de café; (b) el desarrollo del café como cultivo sustituto a la coca; y (c) el surgimiento de los cafés especiales, entre ellos el orgánico, que elevó los precios e hizo más atractivo el cultivo (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG], 2008).

En la Tabla 1 se presenta la evolución anual que ha tenido la producción de café en el Perú, comparada con la producción agrícola total y con la orientada al mercado internacional. En primer lugar, se observa que el crecimiento en lo que respecta a los productos dirigidos a la exportación es mayor que los enfocados en el mercado interno. También se observa que en los años 2010 y 2011 el café tuvo un incremento en la producción, superior a los promedios, mientras que en el 2012 decayó a consecuencia de una disminución en la demanda internacional, al mismo tiempo que los costos internos se elevaron (Carreño, 2012).

Tabla 1

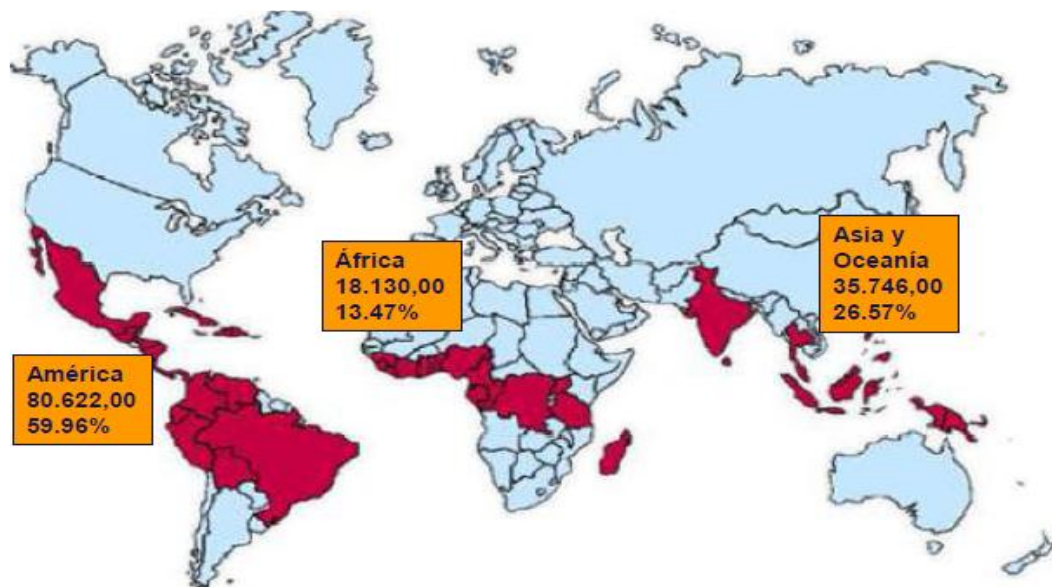
*Variación Porcentual de la Producción Agrícola Nacional y de Café*

	2010	2011	2012	2013
Producción agrícola nacional	5.3	3.2	5.2	3.6
Orientada al mercado interno	2.2	0.8	6.1	3.2
Orientada a la exportación y a la agroindustria	13.5	9.2	3.4	4.4
Café	14.7	17.5	-7.3	3.6

*Nota.* Tomado de “Memoria anual. Actividad productiva y empleo,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012, p. 25. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012-1.pdf>

A nivel mundial la producción de café se da únicamente en la región tropical. Como se presenta en la Figura 1 los principales productores están en el continente americano, donde se cosecha el 60% del café mundial. En el año 2010 se produjeron en el mundo 134,498 millones de sacos de 60 kilogramos, lo que representó un incremento de 9.3% en un año (PromPerú,

2012). Mientras que en las cosechas 2013-2014 y 2014-2015 se han dado decrecimientos, por condiciones climáticas que han afectado los cultivos en Brasil, que es el principal productor en el mundo y lo cual se espera eleve el precio (EFE, 2014).



*Figura 1.* Zonas de producción de café en el mundo, en miles de sacos de 60 kg. Tomado de “Perú: Tendencias de mercado de café convencional y especial” por PromPerú, 2012 [Presentación en Power Point, diapositiva 5]. Lima, Perú: Autor.

Dentro de estas zonas de producción destaca Brasil como el principal productor a nivel mundial, con el 33.1% del total mundial en la cosecha 2011-2012, lo cual se presenta en la Tabla 2. Perú era el octavo productor según datos correspondientes a la cosecha 2010-2011, y ha logrado incrementar su producción para ubicarse en el quinto lugar en el período 2011-2012. La producción peruana representa el 4.1% del total mundial.

Como un reflejo del consumo, las importaciones de café en el mundo se han incrementado en lo que respecta a cantidad, creciendo en 3.8% durante el 2011 y 1.8% en el 2012 (International Trade Center, 2015). Mientras que en monto valor se ha visto una disminución, como se presenta en la Figura 2, a consecuencia de un menor precio internacional. Lo cual muestra la dependencia que tienen los productores del precio internacional, sobre el cual no pueden tener efecto por el tamaño tan pequeño de sus cosechas. Esto lleva a comprender

la importancia que tiene ser eficiente en los costos, ya que de esto depende la viabilidad de los cultivos y su rentabilidad (African Center for Economic Transformation [ACET], 2011).

Tabla 2

*Producción por País (en miles de sacos de 60 kg)*

País	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Brasil	45,992	39,970	48,095	43,484
Indonesia	9,612	11,380	9,129	8,250
Perú	3,872	3,286	4,069	5,443
Colombia	8,664	8,098	8,523	7,800
Etiopía	4,949	6,931	7,500	6,500
Guatemala	3,785	3,835	3,950	3,750
Honduras	3,450	3,575	4,326	4,500
India	3,950	4,794	5,033	5,333
México	4,651	4,200	4,850	4,300
Uganda	3,197	2,797	3,290	3,212
Vietnam	18,438	17,825	19,467	20,000
Otros	17,703	16,467	16,154	18,681
<b>Total</b>	<b>128,263</b>	<b>123,158</b>	<b>134,386</b>	<b>131,253</b>

Nota. Tomado de "Imports. Historical Data," por International Coffee Organization (ICO), 2012. Recuperado de [http://www.ico.org/new\\_historical.asp](http://www.ico.org/new_historical.asp)

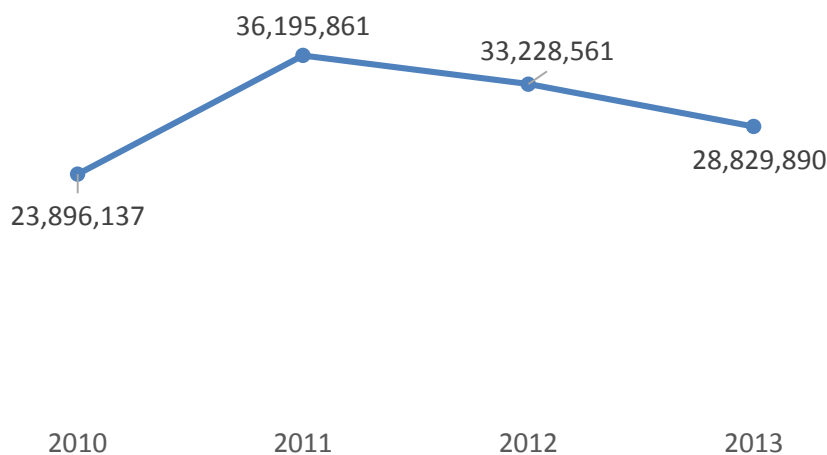


Figura 2. Importaciones mundiales de café, en miles de US\$. Adaptado de "Trademap -Trade Statistics for International Business Development," por International Trade Center (ITC), 2015. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)

La forma en la que el café llega desde el productor hacia el consumidor varía, tal y como se aprecia en la Figura 3, la cual representa la cadena de valor del café. Se observa que

el proceso de selección de los granos de café se puede dar en seco o en mojado, para luego proceder al tostado. Los granos se muelen y se empacan, utilizando distintas marcas y presentaciones para llegar a los consumidores de todo el mundo. De esto se desprende que contar con una marca que sea reconocida en el mercado es un factor crítico de éxito y crea diferencias entre los distintos productores o comercializadores. Esto se confirma con los datos de la Tabla 3, donde se ve que la mayor ganancia se da en la distribución y en el *retail*.

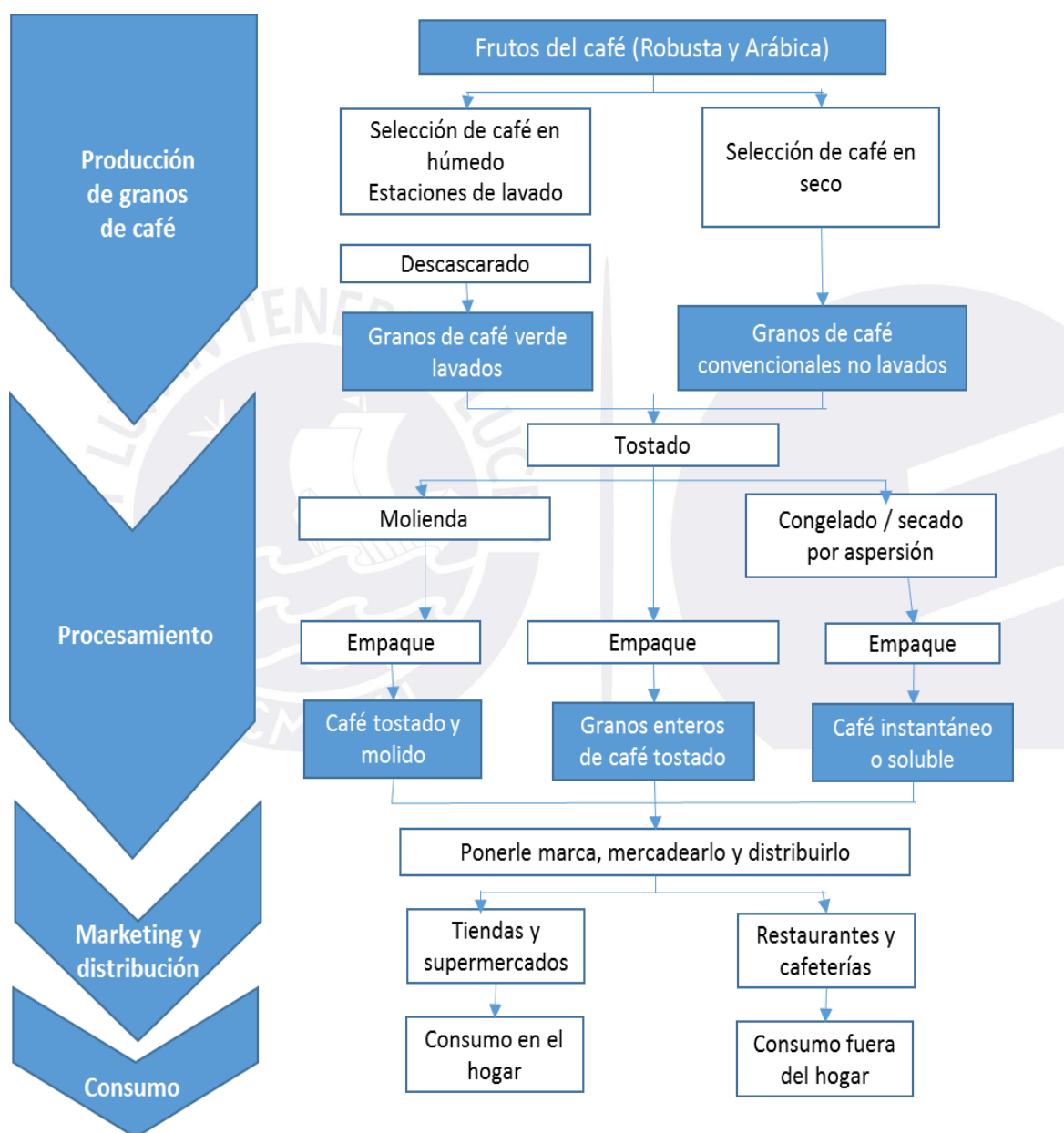


Figura 3. Cadena de valor del café. Adaptado de "The Coffee Value-Addition Opportunity in Africa," por African Center for Economic Transformation (ACET), 2011, p. 8. Accra, Ghana: Autor.

En la Tabla 3 se presenta el valor capturado en cada etapa de la cadena de valor y se confirma la importancia del acceso al mercado, ya que es en la etapa de mercadeo y distribución, así como en la de ventas donde se obtienen las mayores ganancias. Con la Figura 4 quedan claros los retos que tienen los pequeños productores, como es el caso de Agroforestal Selva Peruana. Sus limitaciones no se dan en el área de los insumos por contar con plantaciones sumamente jóvenes, pero sí en el acceso al mercado, ya que no han creado una marca y no tienen información suficiente. Para ACET (2011) además del acceso al mercado como factor crítico de éxito es importante contar con un mercado interno que consuma café y exija calidad, pero además se necesitan excelentes servicios de logística, ya que de otra forma se encarece la distribución y se perjudica al comercializador.

Tabla 3

*Valor Capturado en cada Etapa de la Cadena de Valor*

	Café instantáneo				Café tostado y molido			
	Costo (US\$/kg)	Margen (US\$/kg)	Total (US\$/kg)	% del total	Costo (US\$/kg)	Margen (US\$/kg)	Total (US\$/kg)	% del total
Producción de café verde	1.40	0.53	1.93	15	3.06	1.05	4.11	32
Granja	1.06	0.40	1.46	11	2.15	0.64	2.79	22
Agregados	0.14	0.08	0.22	2	0.66	0.21	0.87	7
Molienda	0.20	0.05	0.25	2	0.25	0.20	0.45	3
Comercialización	0.53	0.22	0.75	6	0.30	0.37	0.67	5
Exportación	0.32	0.05	0.37	3	0.15	0.19	0.34	3
Impuestos		0.12	0.12	1		0.12	0.12	1
Importación	0.21	0.05	0.26	2	0.15	0.06	0.21	2
Procesamiento y marca	5.08	1.15	6.23	48	4.17	2.05	6.22	48
Procesamiento	3.00	0.15	3.15	24	2.31	0.69	3.00	23
Mercadeo y distribución	2.08	1.00	3.08	24	1.86	1.36	3.22	25
Venta al mayor y menor	2.84	1.22	4.06	31	2.84	1.22	4.06	31
Total	9.85	3.12	12.97	100	10.37	4.69	15.06	116

*Nota.* Tomado de "The Coffee Value-Addition Opportunity in Africa," por African Center for Economic Transformation (ACET), 2011, p. 11. Accra, Ghana: Autor.

El café que producirá Agroforestal Selva Peruana es un café especial, lo que implica que atiende a un mercado de nicho, caracterizado por preferir calidad sobre cantidad, nichos que principalmente se están desarrollando en Estados Unidos, Canadá, Japón y Corea del Sur, los cuales representan más del 20% del consumo mundial.

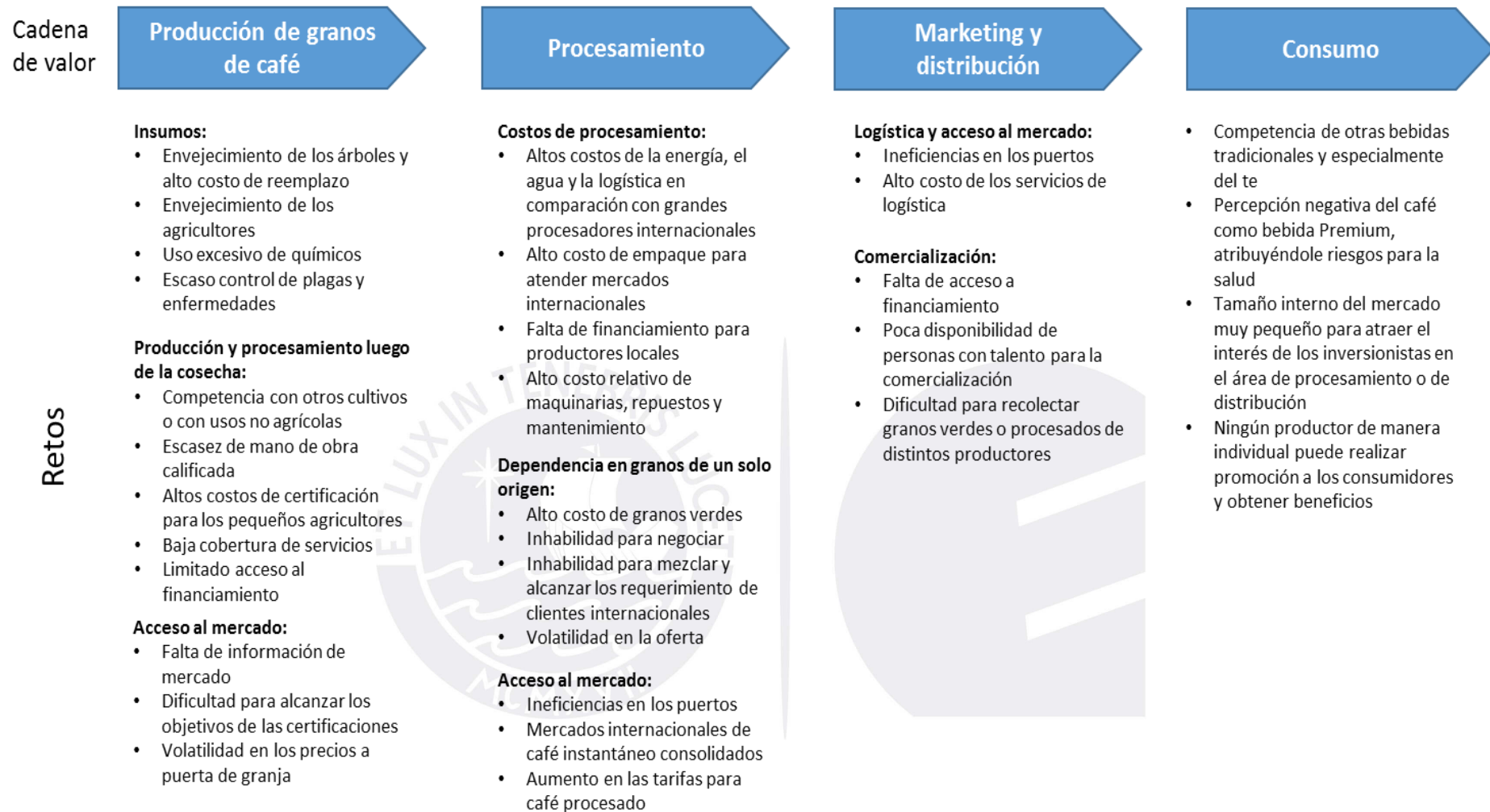


Figura 4. Retos que tienen los productores de café. Adaptado de “The Coffee Value-Addition Opportunity in Africa,” por African Center for Economic Transformation (ACET), 2011, p. 27. Accra, Ghana: Autor.



En la Figura 4 se observó como el uso excesivo de químicos es un problema para los productores, esto se solventaría con la obtención de la certificación que garantice que es un café orgánico, lo cual además eliminaría la alta volatilidad que se tiene en los precios al grano de café, siendo por lo tanto un factor crítico de éxito en el negocio. Para comercializar cafés especiales las certificaciones son esenciales, los compradores están dispuestos a pagar más que por un café convencional pero solamente cuando cuentan con certificación de orgánicos, sostenibles y/o comercio justo. Además, los consumidores valoran el origen y la marca, lo que han sabido aprovechar productores de Guatemala y Costa Rica (Alarcón, 2012).

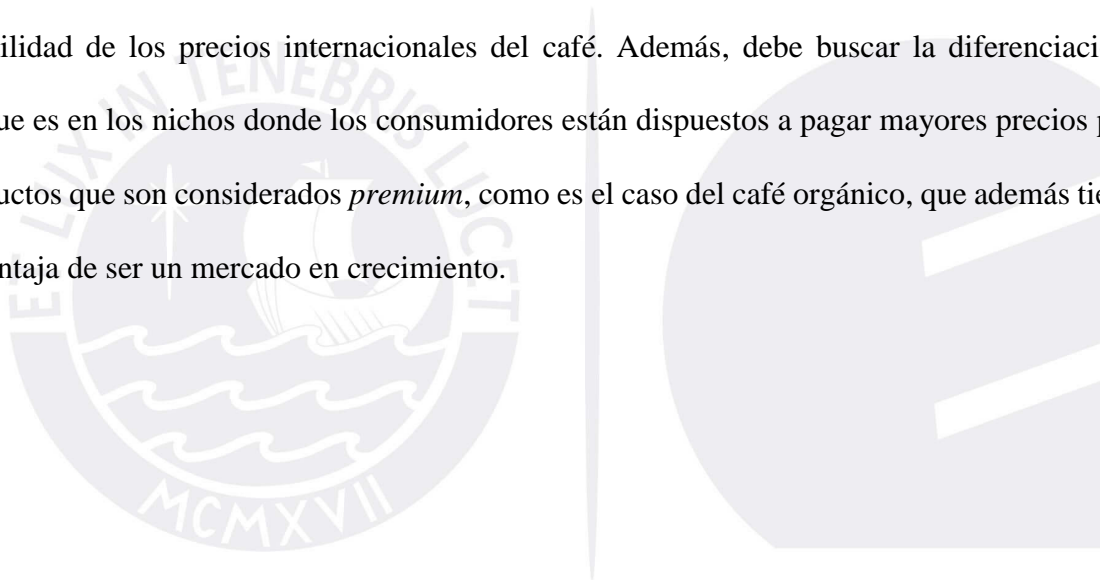
Parece oportuno que la empresa esté optando por la producción de café especial, ya que la demanda de estos, a nivel mundial, está en expansión, debido al crecimiento de las denominadas *coffee shops* o cafeterías, así como al surgimiento de micro tostadoras en países desarrollados (MINAG, 2013). El café certificado ha dejado de ser un pequeño nicho de mercado sin importancia. El segmento del café sostenible ha experimentado un crecimiento anual entre el 20% el 25% (incluso sin incluir el café verificado por 4C) frente al 2% del café convencional. Las grandes empresas cada vez están más interesadas en este segmento, por lo que es previsible que el sector siga creciendo (Centro de Comercio Internacional, 2011). Pero para impulsar el crecimiento, hace falta que las empresas del café en los valles interandinos tomen en cuenta los requerimientos del mercado externo en cuanto a calidad del producto (MINAG, 2013).

## 1.2 Conclusiones

El enfoque del negocio es hacia la producción de café orgánico, para lo cual está tramitando las certificaciones, encontrando que este es un nicho en crecimiento y además donde el valor por kilogramo es mayor. Al analizar la situación actual se han identificado los factores claves del éxito. Estos son los siguientes: (a) eficiencia en los costos, porque los precios no se pueden controlar y los costos también inciden directamente en la rentabilidad; (b) marca

reconocida en el mercado, para incrementar la utilidad ya que es en la comercialización donde se tiene mayor margen; (c) acceso a los mercados mundiales, debido a que el consumo de estos cafés especiales se da principalmente en los mercados desarrollados, que reconocen su valor y están dispuestos a pagar más; (d) mercado interno que consume café y sea exigente con el nivel de calidad, para impulsar así la mejora continua; (e) servicios de logística eficientes y económicos, y (f) contar con certificaciones reconocidas a nivel mundial, para no depender de los volátiles precios que tienen los *commodities*.

La principal meta que tiene Agroforestal Selva Peruana es acceder al mercado, tanto nacional como internacional, a través de un bróker. Si entrega su producción a un procesador o comercializador entonces se limitará a un mínimo margen de ganancia, estando expuesta a la volatilidad de los precios internacionales del café. Además, debe buscar la diferenciación, porque es en los nichos donde los consumidores están dispuestos a pagar mayores precios por productos que son considerados *premium*, como es el caso del café orgánico, que además tiene la ventaja de ser un mercado en crecimiento.



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

### 2.1 Antecedentes

La empresa Agroforestal Selva Peruana fue constituida en el año 2012, y en estos tres años de operación no se ha generado un planeamiento estratégico. Es por ello que se carece de una visión o misión, aunque de manera informal el gerente general reconoce que desean convertirse en una de las principales productoras peruanas de cafés especiales, siendo reconocidos en el extranjero. Pero no cuenta con una idea clara de cómo lograrán esto, así como desconoce si están o no tomando las medidas necesarias.

Del análisis de la cadena de valor (ACET, 2011) se desprende que la empresa tiene que superar retos en varias áreas: (a) insumos, (b) procesamiento, y (c) acceso al mercado. Actualmente se han seleccionado insumos orgánicos, para evitar la dependencia de agroquímicos y obtener la certificación que al mismo tiempo le brindará acceso a los mercados más exigentes y que están dispuestos a pagar un sobreprecio. Pero le falta superar los retos en el procesamiento, y en el acceso al mercado, para ello tiene que desarrollar una marca así como alianzas con empresas que provean servicios de logística, al mismo tiempo que controla el procesamiento y no lo coloca en manos de terceros, ya que allí se obtienen mayores ganancias que si se limita al cultivo y cosecha. Por lo tanto, lo que se propone es que haya un mayor control en los distintos pasos de la cadena de valor y no como se ha conceptualizado el negocio que es con enfoque en la producción, entregando la cosecha entera a un comercializador (S. Salgado, comunicación personal, 19 de enero de 2015).

### 2.2 Visión

La visión que se plantea para Agroforestal Selva Peruana es la que sigue:

Para el año 2025, ser el primer productor, procesador y comercializador de café orgánico en el departamento de Pasco, con productividad, calidad y acceso directo al mercado, generando rentabilidad para los accionistas, y siendo socialmente responsables.

### 2.3 Misión

La misión de la empresa Agroforestal Selva Peruana, a partir de la realización de este plan estratégico, es la siguiente:

Ser líderes en la producción, procesamiento y comercialización de café orgánico en el departamento de Pasco, con certificaciones internacionales y un alto rendimiento por hectárea, empleando a trabajadores locales capacitados para producir un café de alta calidad, que satisfaga a clientes exigentes a nivel nacional y en mercados extranjeros, como son Estados Unidos y Europa oriental, quienes están dispuestos a pagar precio *premium* por el café, para generar así una elevada tasa de retorno a los accionistas; mientras se cosecha, cultiva y procesa de manera sostenible.

### 2.4 Valores

La empresa deberá cimentar su éxito y crecimiento en los siguientes valores:

- Respeto por los demás y por el medio ambiente: Todas las decisiones y actos son congruentes con la sostenibilidad a largo plazo, preservando las condiciones del ecosistema para las futuras generaciones. Así como manteniendo excelentes relaciones con las comunidades aledañas.
- Trabajo en equipo: Todos los miembros de la empresa comparten los mismos objetivos y por ello están dispuestos a trabajar en conjunto para lograrlos, aportando lo mejor de sí mismos.
- Honestidad: Al hablar con franqueza, manejando los recursos con eficiencia y ser transparentes en el manejo de la información y el reporte de los acontecimientos.
- Responsabilidad: Asumiendo cada uno las consecuencias de sus actos, por lo que antes de realizar una actividad considerarán la responsabilidad que esto trae.
- Innovación: Buscando siempre la mejora en todos los procesos de la empresa, ya sean en el área de cultivo, de cosecha, de mercadeo o administrativos.

- Liderazgo: Cada miembro de la organización desde su puesto de trabajo está dispuesto a guiar a sus compañeros hacia el logro de las metas comunes y a alentar a todos para lograr un alto rendimiento.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética de la empresa Agroforestal Selva Peruana es el siguiente:

- Sana competencia: No se tolera la competencia mediante actos que denigren a empresas o productos de otros competidores, ni a ninguna otra persona o institución.
- Productos de alta calidad: Mediante la innovación continua, para ser más competitivos y eficientes, llegando a ser reconocidos en los mercados donde se participa.
- Respetar las certificaciones: Seguir los estándares y procedimientos establecidos, de acuerdo a las certificaciones internacionales que se han adoptado, para que el cliente reciba exactamente lo que la norma ofrece.
- Uso apropiado de recursos: Siendo eficientes en el manejo de los recursos productivos que la empresa provee, evitando los desperdicios y desechos, pero también haciendo un correcto uso de los recursos naturales.
- Seguridad y bienestar para todos los trabajadores: Brindando los implementos de trabajo apropiados y capacitando en técnicas de seguridad para cada posición.

## 2.6 Conclusiones

Luego de desarrollar este capítulo, Agroforestal Selva Peruana cuenta con una visión y una misión que definen a dónde desean llegar en 10 años, pero además quienes son hoy en día. Se enfoca en la producción, procesamiento y comercialización de cafés orgánicos o especiales, para atender tanto al mercado nacional como a consumidores en Estados Unidos y Europa oriental. Esto lo logrará mediante la obtención de las respectivas certificaciones y la

capacitación a trabajadores de la zona, con un manejo eficiente de recursos y minimizando el daño al ecosistema.



### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa o del entorno de Agroforestal Selva Peruana contempla: (a) análisis del entorno PESTE, (b) Matriz Evaluación de los Factores Externos, (c) evaluación de los competidores, (d) evaluación de los referentes, y (e) Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial. El propósito de este análisis es conocer el entorno en el cual compite la empresa Agroforestal Selva Peruana, identificando las oportunidades y amenazas, así como su posición con respecto a los competidores.

#### 3.1 Análisis del Entorno PESTE

En el análisis PESTE se conjuga el estudio de las fuerzas políticas, con las fuerzas económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (D'Alessio, 2013). A continuación, se presenta un análisis de cada una de estas fuerzas.

##### 3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

De acuerdo con el Banco Mundial (2011), se destaca la continua exposición que tiene el Perú hacia el comercio internacional, gracias a los Tratados de Libre Comercio, así como a las reducciones unilaterales de aranceles; donde el principal reto que tiene el país es mantener el ritmo de crecimiento económico de la primera década del siglo XXI, para lo cual se necesita inversión en infraestructura física, que promoverá una distribución más equitativa de los ingresos. También es un elemento clave el generar un capital humano que logre desarrollar sus capacidades y tenga acceso a buenos empleos, con el objetivo de reducir las brechas entre estratos sociales. Finalmente, el tercer desafío es contar con un Estado más efectivo y con mayor credibilidad, el cual debe servir con equidad a todos los peruanos.

El World Economic Forum (WEF) realiza anualmente una evaluación de la competitividad de los países, y los resultados de este informe para el período 2014-2015, que se presentan en la Tabla 4, coinciden con las recomendaciones que presentó el Banco Mundial. Es así que el Perú muestra su mejor desempeño en el ambiente macroeconómico, junto con el

desarrollo del mercado financiero. Sin embargo, se hace evidente que necesita mejorar en el fortalecimiento de las instituciones, así como en la educación y la infraestructura.

Tabla 4

*Evaluación de la Competitividad del Perú*

	<b>Posición</b>	<b>Puntuación</b>
Factores básicos	74	4.5
Instituciones	118	3.3
Infraestructura	88	3.5
Ambiente macroeconómico	21	5.9
Salud y educación primaria	94	5.4
Factores de eficiencia	62	4.2
Educación superior y entretenimiento	83	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	53	4.5
Eficiencia del mercado laboral	51	4.3
Desarrollo del mercado financier	40	4.5
Preparación tecnológica	92	3.3
Tamaño del Mercado	43	4.5
Factores de innovación y sofisticación	99	3.3
Sofisticación de los negocios	72	3.9
Innovación	117	2.8

*Nota.* Tomado de “Global Competitiveness Report 2014-2015,” por World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

El sector del café, es uno de los sectores que cuenta con el apoyo de instituciones tales como el ministerio de agricultura, la junta nacional del café y otras de gran importancia, en ese sentido es importante que Agroforestal Selva Peruana se involucre y se relacione con estas instituciones, siendo parte del grupo de cafetaleros para acceder a los beneficios, tratados y convenios que se está otorgando a este sector (S. Salgado, comunicación personal, 19 de enero de 2015). Dentro de los convenios existentes está la autorización de varias empresas certificadoras para cafés especiales. Entre estos los de producción orgánica, que a nivel internacional constituye la primera certificación de sostenibilidad en el ámbito de la agricultura, siendo también la única norma que se ha incorporado a la legislación de muchos países. El uso



del término orgánico, o de sus variantes, es regulado por la ley en la mayoría de los países (Centro de Comercio Internacional, 2011).

Para lograr la exportación de bienes agrícolas, así como de medicamentos y productos orgánicos en general, es necesario cumplir con requisitos que los países de destino exigen. En el caso de los Estados Unidos, es necesario que los productos cuenten con la aprobación de la *Food and Drug Administration* (FDA), la cual toma muestras y analiza a una muestra representativa estadísticamente de todo lo que se importa, rechazando aproximadamente al 5% de lo exportado desde el Perú (Kopper, 2010).

El análisis de las fuerzas políticas y legales ofrece como oportunidades un ambiente macroeconómico estable, junto la existencia de acuerdos y tratados comerciales con distintos países. También se conoció que existen en el país distintas certificaciones disponibles para productores agrícolas, siendo una oportunidad el adquirirlas porque esto generará reconocimiento en los posibles clientes. La amenaza que se encontró es que las instituciones gubernamentales son deficientes, así como la infraestructura.

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

En la Figura 5 se muestra la evolución que ha tenido el producto bruto interno (PBI) y la demanda interna. La evolución anual ha sido favorable para las dos variables, confirmando la estabilidad macroeconómica que tiene el país, ya que incluso en el año 2009 ante una crisis económica internacional el PBI creció en 1%.

En cuanto al comportamiento de las exportaciones e importaciones, se presenta la Figura 6. Preocupa que cada año desde el 2010 las importaciones crecen a una tasa mayor que las exportaciones, y que incluso en el 2013 las ventas al extranjero se redujeron. Esto ha llevado a que se tenga una balanza comercial negativa. Ante tal situación está la necesidad de impulsar las exportaciones, pues es probable que las importaciones continúen aumentando. La reversión del déficit en la balanza comercial será posible en el período 2015-2016, ante el aumento en la

demanda de *commodities* a nivel mundial, elevando también su precio, donde se incluyen diversos productos agrícolas, mineros y de hidrocarburos (BCRP, 2014).

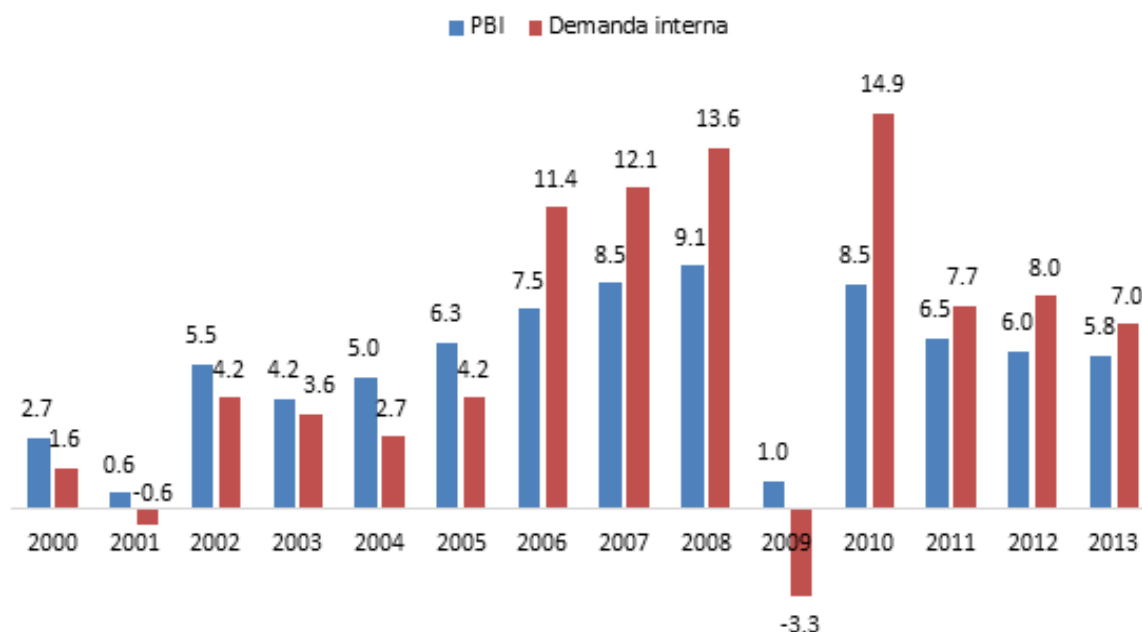


Figura 5. Variación porcentual anual del PBI y la demanda interna. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

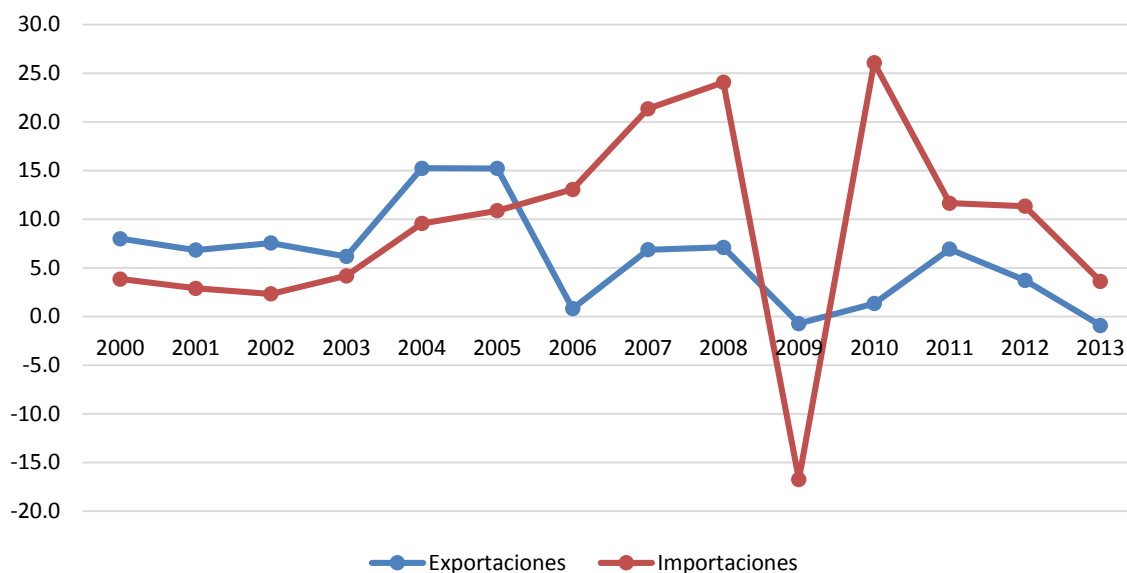


Figura 6. Variación porcentual anual de las exportaciones e importaciones. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Como se mencionó anteriormente, Perú es el quinto productor de café en el mundo, con un área cosechada de 367,096 hectáreas (MINAG, 2012), de las cuales 85,000 hectáreas corresponden a cafés especiales, representando el 23% (Junta Nacional de Café, 2012). Dentro del Perú la variedad más cosechada es la Arábica y entre ellas la Typica, la cual se cosecha entre los 1,200 y 1,800 metros sobre el nivel del mar. En base a los datos que se presentan en la Tabla 5 se conoce que más del 99% del café producido en el Perú es cosechado en 11 de las 24 regiones con que cuenta el país, donde Pasco solo representa el 2.4%. La principal región productora es Junín con el 19.2%, seguido por Cajamarca y San Martín.

Tabla 5

*Producción por Departamento 2011 (en toneladas)*

<b>Departamento</b>	<b>T</b>	<b>%</b>
Amazonas	35,528	10.7
Ayacucho	4,373	1.3
Cajamarca	65,051	19.6
Cusco	53,548	16.2
Huánuco	2,343	0.7
Junín	86,519	26.1
Pasco	7,847	2.4
Piura	2,248	0.7
Puno	6,452	1.9
San Martín	63,757	19.2
Ucayali	2,963	0.9
Otros	917	0.3
<b>Total</b>	<b>331,546</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Tomado de “Series históricas de producción agrícola. Compendio estadístico” por MINAG, 2012. Recuperado de [http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta\\_cult](http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult)

En cuanto al precio internacional del café tradicional, este se negocia como un *commodity* a nivel mundial, es decir sin valor agregado. Su evolución se muestra en la Figura 7, donde se observa que en el año 2013 hubo una baja significativa llegando a US\$111 el quintal. Durante el 2014 esta situación no fue diferente y los precios bajos se mantuvieron, debido a la gran producción a nivel mundial, afectando seriamente al sector cafetalero peruano (“El 2014 tampoco será,” 2014).

Esta disminución en el precio internacional del café tradicional constituye una amenaza, ante la cual se requerirá que la empresa Agroforestal Selva Peruana diseñe estrategias, donde se puede aprovechar la oportunidad de que los cafés especiales tienen precios *premium*. A la cual el aumento del precio del dólar le hace contrapeso, al representar una oportunidad para los exportadores, habiendo incrementado más de 8% en el año 2014 y con una tendencia que se espera se mantenga para el 2015 (“Se espera,” 2015).

## Comportamiento

En 1998 el precio por quintal superó los US\$300, luego en el 2002 cayó por debajo de US\$60. Se recuperó en el 2010 y desde el 2012 empezó a caer.

(Precios promedio en US\$ por quintal)

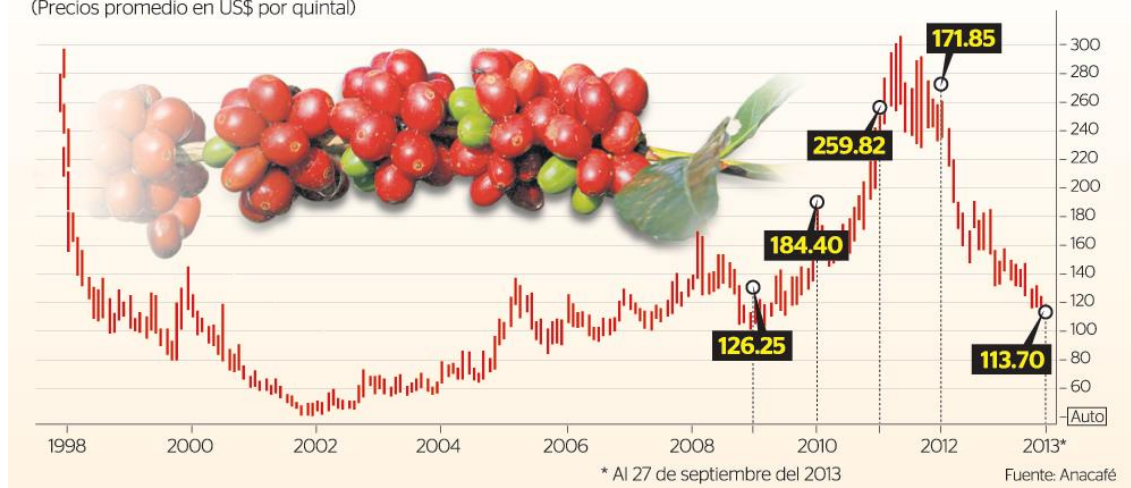


Figura 7. Precio internacional del café tradicional. Tomado de “Precio del café llega a US\$111,” por R. Larios, 2013, *Prensa Libre*. Recuperado de [http://www.prensalibre.com/economia/Precio-cafe-llega-US111\\_0\\_1001299862.html](http://www.prensalibre.com/economia/Precio-cafe-llega-US111_0_1001299862.html)

### 3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Como se presenta en la Tabla 6, los peruanos se concentran en el departamento de Lima, con el 31.4% del total de población nacional para el año 2014. Además, este porcentaje se incrementa cada año al ser el destino principal de la migración interna. Otros departamentos que también concentran a la población son La Libertad, Piura y Cajamarca. Mientras que Pasco solo tiene al 1% y posee una tasa de crecimiento poblacional anual del 0.7% que es inferior al 1.1% del promedio nacional.

Tabla 6

*Población por Departamento del Perú, al 30 de junio de cada año*

Departamento	2013		2014		2015	
	Total	%	Total	%	Total	%
Total Perú	30'475,144		30'814,175		31'151,643	
Amazonas	419,404	1.4	421,122	1.4	422,629	1.4
Áncash	1'135,962	3.7	1'142,409	3.7	1'148,634	3.7
Apurímac	454,324	1.5	456,652	1.5	458,830	1.5
Arequipa	1'259,162	4.1	1'273,180	4.1	1'287,205	4.1
Ayacucho	673,609	2.2	681,149	2.2	688,657	2.2
Cajamarca	1'519,764	5.0	1'525,064	4.9	1'529,755	4.9
Callao	982,800	3.2	996,455	3.2	1'010,315	3.2
Cusco	1'300,609	4.3	1'308,806	4.2	1'316,729	4.2
Huancavelica	487,472	1.6	491,278	1.6	494,963	1.6
Huánuco	847,714	2.8	854,234	2.8	860,537	2.8
Ica	771,507	2.5	779,372	2.5	787,170	2.5
Junín	1'331,253	4.4	1'341,064	4.4	1'350,783	4.3
La Libertad	1'814,276	6.0	1'836,960	6.0	1'859,640	6.0
Lambayeque	1'239,882	4.1	1'250,349	4.1	1'260,650	4.0
Lima	9'540,996	31.3	9'689,011	31.4	9'838,251	31.6
Loreto	1'018,160	3.3	1'028,968	3.3	1'039,372	3.3
Madre de Dios	130,876	0.4	134,105	0.4	137,316	0.4
Moquegua	176,736	0.6	178,612	0.6	180,477	0.6
Pasco	299,807	1.0	301,988	1.0	304,158	1.0
Piura	1'814,622	6.0	1'829,496	5.9	1'844,129	5.9
Puno	1'389,684	4.6	1'402,496	4.6	1'415,608	4.5
San Martín	818,061	2.7	829,520	2.7	840,790	2.7
Tacna	333,276	1.1	337,583	1.1	341,838	1.1
Tumbes	231,480	0.8	234,638	0.8	237,685	0.8
Ucayali	483,708	1.6	489,664	1.6	495,522	1.6

*Nota.* Adaptado de “Índice temático: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Dentro de las fuerzas sociales es importante analizar el consumo de café a nivel mundial, ya que se está cultivando con miras a la exportación. El café es la bebida que más se consume en los países desarrollados, a razón de 1.3 kilogramos per cápita, iniciándose el consumo a los 17 años de edad. Finlandia es el país donde más se consume el café, con 12 kg. por persona al año, seguido por Noruega con 10 kg. y Suecia con 8.4 kg. Mientras que los Estados Unidos está en el puesto 20, ya que sus habitantes ingieren 4.5 kg. per cápita (“En qué

país se consume más café,” 2012). En el caso de los cafés especiales las cotizaciones en la Bolsa de Nueva York son entre US\$ 20 y US\$ 90 por quintal (MINAG, 2013), por lo que se ve una oportunidad en el cultivo de estas variedades, al generarse mayor rentabilidad.

En cambio, del lado de los productores peruanos se tiene que en su gran mayoría son pequeños agricultores, con dificultades para asociarse y que en pocos casos logran llegar directamente a los mercados internacionales o mediante el uso de brókeres. La transferencia de tecnología usualmente queda a cargo del Estado, ya que no tienen acceso a financiamiento (América Economía, 2015). Mientras que la cosecha es vendida a procesadores y comercializadores, que de acuerdo con ACET (2011) son los que obtienen mayores márgenes de utilidad.

El análisis de las fuerzas sociales, culturales y demográficas lleva a identificar que el mercado mundial de cafés especiales está en expansión, lo cual constituye una gran oportunidad para Agroforestal Selva Peruana. Pero tiene como amenaza que la población del departamento de Pasco crece a una tasa inferior a la del promedio nacional, lo que podría causar que en el futuro haya escasez de mano de obra para los períodos de cosecha.

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

El Perú se encuentra rezagado a nivel mundial, e incluso a nivel latinoamericano, en la inversión en investigación y desarrollo. En el 2011 se invirtieron aproximadamente US\$ 380 millones, cifra que representa el 0.15% del PBI. Este porcentaje resulta insuficiente si es comparado con otros países de la región, con un nivel de desarrollo y dotación de recursos similar. Por ejemplo, Brasil destina el 1.09% de su PBI, Costa Rica el 0.4%, Chile el 0.39% y México el 0.37%, todos ellos más del doble que el Perú (Andina, 2012).

A nivel mundial, Estados Unidos es considerado el más grande ejecutor de investigación y desarrollo, ya que invierte el 1.7% de su PBI. Esta gran distancia que hay entre el Perú y las economías con las que compite se explica porque en el país aún no se dan las

condiciones e incentivos para impulsar la inversión. Se requieren: (a) mecanismos de financiamiento, (b) adecuada dotación de infraestructura y recursos humanos calificados, (c) fortaleza institucional en la normatividad de protección de la propiedad intelectual, y (d) existencia de clústeres, entre otros (Andina, 2012).

Lo anterior repercute en el acceso limitado a la tecnología (ver Tabla 7). Es así que en el *Reporte de Competitividad Global 2014-2015* (WEF, 2014) se indicó que el Perú tiene una posición desventajosa a nivel mundial. Las empresas peruanas se enfrentan ante la poca capacidad de conexión a Internet que hay en el mercado y la falta de disponibilidad de las últimas tecnologías. Todo esto ha repercutido en que no se solicitan ni se conceden patentes, así como hay una falta de cooperación entre las universidades y las industrias (WEF, 2014).

Tabla 7

*Evaluación de los Factores Tecnológicos en Perú*

	Puntaje (del 1 al 7)	Posición (entre 144 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.6	80
Absorción de tecnologías a nivel de las empresas	4.5	78
Transferencia de tecnología	5.1	27
Individuos utilizando el Internet (%)	39.2	84
Suscriptores de banda ancha de Internet (%)	5.2	79
Uso de banda internacional de Internet (kbs)	18.1	85
Suscriptores de datos móviles	2.9	116

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013,” por World Economic Forum (WEF), 2012. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

En lo que respecta al café, en el Perú el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), lanzó en el año 2011 una novedosa tecnología para la rehabilitación y fertilización de plantaciones de café. Esta tecnología comprende tres prácticas de manejo: (a) poda selectiva de ramas improductivas, (b) semianillado del tallo principal, y (c) fertilización localizada en puntos, y en dos momentos diferentes (América Economía, 2011). Se calcula que con este

proceso de rehabilitación, las plantaciones de café logran incrementar sus rendimientos en forma sostenible y hasta en un 50%, por lo que se podrían obtener hasta 30 quintales por hectárea. En el caso de los cafés orgánicos la variante tiene que estar en la fertilización, ya que solamente pueden emplearse biofertilizantes, los cuales se encuentran disponibles en el Perú (Café Orgánico Marcala, 2014).

El aspecto tecnológico del entorno permite identificar que en el Perú existe la amenaza de pocos desarrollos científicos, a consecuencia de la baja inversión en este aspecto. Sin embargo, se encontró que hay instituciones del Estado dedicadas a la innovación en técnicas de producción para café, buscando incrementar el rendimiento de productores, de lo cual Agroforestal Selva Peruana podría llegar a beneficiarse.

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

El crecimiento económico y el incremento constante en el consumo han contribuido con el deterioro del medio ambiente. Los procesos productivos cada año se vuelven más intensivos en maquinaria, por lo que consumen más recursos energéticos y generan emisiones al medio ambiente. Del lado de los consumidores, se tiene que a mayor crecimiento económico hay más capacidad de gasto y de compras, por lo que se genera más basura, siendo esta una realidad del Perú. Muchos de estos productos están envueltos en papel, cartón o plástico lo que se suma a la publicidad y propaganda que hay en la vía pública, incrementando las toneladas de basura. El manejo inadecuado de todos estos residuos es una de las causas principales del daño al medio ambiente, afectando la calidad de vida de muchas personas.

Según el Banco Mundial (2011), el Perú ha logrado mejorado su marco legal e institucional en lo que respecta a la materia ambiental. Es así que se han promulgado leyes que norman la entrega de licencias medioambientales y fortalecen el marco medioambiental en los principales sectores económicos, como son el de energía y la minería.



Dentro de los factores ambientales no puede dejar de mencionarse el cambio climático o calentamiento global que se produce como consecuencias de los gases que emanan las actividades desarrolladas por los humanos. Entre las consecuencias del calentamiento global está el incremento de la temperatura promedio, la cual se espera que en el siglo XXI suba 7.7°C. Esto supera las estimaciones iniciales porque en el año 2006 se descubrió que además del calentamiento que provocan las actividades humanas hay cambios producidos por emanaciones espontáneas del planeta hacia la atmósfera (Morales, 2006).

Uno de los principales problemas que enfrentan los cultivos orgánicos es la proliferación de las plagas. Como no está permitido el uso de agroquímicos, las acciones tienen que enfocarse en establecer un programa de monitoreo intensivo a través de todo el año. El objetivo es conocer todas las etapas de desarrollo del insecto o ácaro, para identificar cuando la población de alguna especie aumenta por encima de lo permitido. En ese momento, de inmediato se determinarán las acciones de control a implementarse (Céspedes, 2012). Como ejemplo, se tiene que en Piura, al menos el 40% de los cultivos orgánicos se ven afectados por plagas, principalmente por la mancha roja (“Plagas afectan,” 2013).

La amenaza que se ha identificado para la empresa son los daños irreparables sobre el medio ambiente, ocasionados por el mal manejo de los desechos. Lo cual pone en riesgo la disponibilidad de agua en el futuro, la calidad del aire y del suelo, así como la percepción que los consumidores en el mundo puedan tener sobre los productos agrícolas, o las prácticas de cultivo del Perú. A esto se le suma la presencia de plagas, que suelen proliferar rápidamente en cultivos orgánicos, ya que no se pueden controlar con agroquímicos.

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

Al concluir el análisis PESTE y considerando información que se presentó en el Capítulo I sobre el escenario nacional y mundial del café se presenta la Matriz Evaluación de Factores Externos para Agroforestal Selva Peruana. En la Tabla 8 se observa como la

calificación ponderada total es 2.97, lo cual es superior al promedio de 2.5, que si bien es favorable por el aprovechamiento de las oportunidades, indica que todavía hay aspectos que mejorar.

Tabla 8

*MEFE de Agroforestal Selva Peruana*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1 Ambiente macroeconómico estable	0.07	3	0.21
2 Acuerdos comerciales y TLC con distintas naciones	0.10	4	0.40
3 Certificaciones de café especial disponibles	0.10	4	0.40
4 Precio <i>premium</i> para los cafés especiales	0.10	4	0.40
5 Tipo de cambio al alza	0.07	4	0.28
6 Demanda de cafés especiales con alto crecimiento	0.12	2	0.24
7 Instituciones del Estado innovan en producción de café	0.06	2	0.12
Subtotal oportunidades	0.62		2.05
<b>Amenazas</b>			
1 Infraestructura e instituciones gubernamentales deficientes	0.09	2	0.18
2 Precio internacional del café tradicional con tendencia a la baja	0.09	3	0.27
3 La población de Pasco tiene bajo crecimiento	0.07	2	0.14
4 Competidores organizados	0.06	2	0.12
5 Presencia de plagas	0.07	3	0.21
Subtotal amenazas	0.38		0.92
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.97</b>

*Nota.* Los valores asignados obedecen a la siguiente escala: 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta por encima del promedio, 2= la respuesta es promedio, 1= la respuesta es pobre.

### 3.3 Agroforestal Selva Peruana y sus Competidores

El análisis de Agroforestal Selva Peruana y sus competidores se desarrolla siguiendo este esquema: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los consumidores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad entre los competidores.

### 3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Entre los proveedores del café orgánico el más importante es aquel que emite las certificaciones y que en este caso es la empresa peruana Biolatina. Su poder de negociación es amplio ya que obedece a estándares internacionales, así como también sus tarifas están estandarizadas. Además de que Agroforestal Selva Peruana requiere de estos servicios, habiendo un alto costo por cambiarse de proveedor. De no obtener las certificaciones que garanticen que su café es orgánico, la empresa estaría sujeta a los bajos precios internacionales del café tradicional, pero el costo de obtener estas certificaciones no puede poner en riesgo la rentabilidad de la empresa.

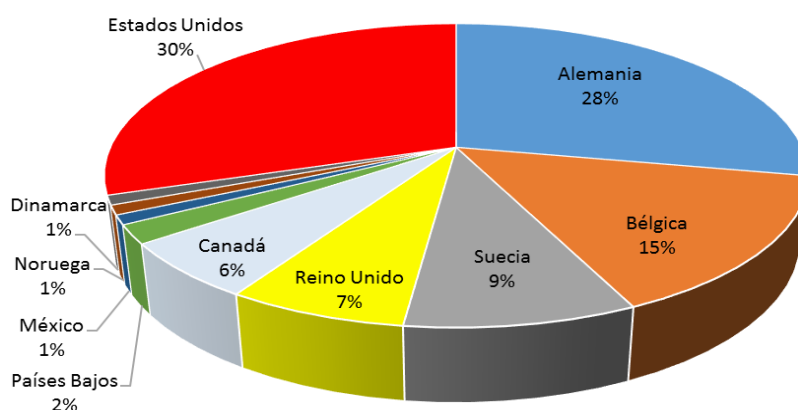
En cambio, en el caso de los otros proveedores, como de semillas o empaques su poder de negociación es bajo porque hay muchos en el mercado, que compiten entre ellos para capturar clientes y en especial empresas que no sean micro. Por lo tanto, al tener mayor poder de negociación se pueden obtener precios inferiores. De este análisis se reconoce que ser eficiente en los costos es un factor crítico para el éxito.

### 3.3.2 Poder de negociación de los compradores

En el mercado del café tradicional u ordinario, que constituye un *commodity*, los compradores tienen un alto poder de negociación, ya que solamente cinco comercializadores internacionales compran aproximadamente la mitad de la producción mundial. Es un mercado donde 10 empresas controlan el 63% del café tostado vendido, siendo grandes multinacionales, las cuales afectan de manera directa los volúmenes de demanda y con ello los precios internacionales. En cambio, para los cafés especiales los principales compradores son los pequeños y micro tostadores internacionales, por lo que se dice que su poder de negociación es bajo. Ellos valoran la calidad, asociada con la consistencia, la confiabilidad del origen del café y de los proveedores. Es por ello que están dispuestos a pagar precios más altos (Huamán, s.f.).

En comparación con el tamaño de Agroforestal Selva Peruana, estos micro tostadores internacionales son realmente grandes y por ello sí cuentan con alto poder de negociación. Además, la empresa está considerando vender toda su producción en grano verde a un exportador local, lo cual la deja con muy bajo poder de negociación. Por lo tanto, se reconoce que el poder de negociación lo tienen los compradores.

En la Tabla 9 se presentan los principales países compradores de café en el mundo, entre los que destaca Estados Unidos con 19% del total comercializado en el año 2013. Es así que los 12 principales importadores representan más del 70% del comercio mundial, mostrando la importancia de estos mercados y el poder de negociación que deben tener los compradores en ellos. Luego en la Figura 8 se muestra el destino del café orgánico peruano, donde los Estados Unidos es también el principal país, con un 30%, seguido por Alemania, lo cual indica que en estos lugares hay consumidores dispuestos a pagar extra precio por beneficios adicionales en su café. La penetración de los cafés especiales en el mundo se hace evidente al conocer que el 45% del consumo de cafés en los Estados Unidos corresponde a cafés de orígenes únicos, o mezclas de orígenes específicos y orgánicos, es decir cafés especiales (MINAG, 2013).



*Figura 8.* Destino de las exportaciones de café orgánico peruano 2010. Tomado de “Perú: Tendencias de mercado de café convencional y especial,” por PromPerú, 2012, p. 13. Recuperado de [http://www.expocafeperu.com/archivos/Maria\\_del\\_Pilar\\_Alarcon\\_Tendencias\\_del\\_mercado\\_de\\_cafe.pdf](http://www.expocafeperu.com/archivos/Maria_del_Pilar_Alarcon_Tendencias_del_mercado_de_cafe.pdf)

Tabla 9

*Principales Importadores de Café en el Mundo, en miles de US\$*

	2010	2011	2012	2013
Estados Unidos	4'695,991	7'843,588	6'754,776	5'469,156
Alemania	3'527,486	5'268,625	4'612,046	3'613,845
Francia	1'681,260	2'361,850	2'343,612	2'408,147
Italia	1'303,279	1'972,144	1'899,100	1'649,013
Japón	1'405,815	2'059,155	1'699,718	1'586,001
Canadá	970,969	1'473,732	1'411,342	1'181,387
Bélgica	1'108,690	1'659,252	1'390,076	1'156,160
España	732,983	1'065,854	944,110	808,623
Holanda	598,496	888,412	849,824	798,464
Suiza	558,538	892,789	812,337	715,781
Reino Unido	684,485	957,232	846,496	692,169
Rusia	333,006	516,786	509,486	517,818
Otros	6'295,139	9'236,442	9'155,638	8'233,326
<b>Total mundial</b>	<b>23'896,137</b>	<b>36'195,861</b>	<b>33'228,561</b>	<b>28'829,890</b>

*Nota.* Adaptado de "Trademap - Trade Statistics for International Business Development," por International Trade Center (ITC), 2015. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)

Los factores críticos de éxito que surgen del análisis del poder de los compradores son los siguientes: (a) marca reconocida, (b) acceso a mercados mundiales y (c) mercado interno desarrollado.

### 3.3.3 Amenaza de los sustitutos

El principal sustituto es el café tradicional, el cual carece del aroma de los cafés especiales o de las cualidades específicas como por ejemplo el ser cultivado de manera orgánica. Pero tiene como ventaja el menor precio, sin embargo, los consumidores de cafés especiales lo demandan directamente, sabiendo que pagarán un sobreprecio, por lo que se considera que la amenaza es baja. Ante esta situación se establece que un factor crítico de éxito es el contar con las certificaciones de café especial.

### 3.3.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es alta, ya que es probable que productores cambien de los cultivos tradicionales a estos en los próximos años, buscando obtener una mayor

rentabilidad en el largo plazo. Esto llevaría a que dentro de países exportadores tradicionales como es Brasil o Colombia se incremente la cantidad de cafés especiales y se hagan competidores importantes en esta categoría. Otra posibilidad es que países con terrenos que superen los 1,000 m.s.n.m estimulen el cultivo de cafés especiales, ingresando en el comercio internacional. Ante la amenaza de nuevos entrantes se reconocen como factores claves de éxito, el tener una marca reconocida.

### **3.3.5 Rivalidad de los competidores**

En el Perú aún no se presenta rivalidad entre los competidores, aun cuando esto es común en el extranjero, pero se da mayoritariamente entre los que cultivan el café tradicional. A nivel de los cafés especiales, el mercado tiene un amplio crecimiento por lo que la rivalidad es menor, ya que todo lo que se está produciendo encuentra compradores, a pesar de que todavía se considera que es un pequeño nicho de mercado. Es por esto que se considera que contar con un mercado interno desarrollado es un factor crítico de éxito, así como el contar con servicios de logística eficientes. Pero se consideran competidores solamente a aquellos que exportan directamente y tienen acceso al mercado, lo cual lleva a incluir a procesadores de otras naciones, con los cuales sí existe alta rivalidad.

En el mundo, el mercado de café para el 2012 fue de 131 millones de sacos, de 60 kilogramos cada uno, lo que equivale a 7.9 mil millones de kilos. En términos monetarios, el mercado tuvo un tamaño de US\$ 33,229 millones en el año 2012 y por la baja en el precio, más no en la cantidad, US\$ 28,830 millones durante el 2013 (International Coffee Organization, 2012). De este mercado, aproximadamente el 20% corresponde a los cafés especiales, lo que implica que son US\$ 5,766 millones. Esto confirma que es un mercado con alta rivalidad, la cual se reduce por ser un mercado con alta tasa de crecimiento.

### **3.4 Agroforestal Selva Peruana y sus Referentes**

El Perú participa activamente en el mercado mundial de café orgánico. Es uno de los principales productores junto con México y Papua Nueva Guinea, exportando el 10% del café orgánico en el ámbito mundial (MINAG, 2013). Otros países productores a nivel mundial son Honduras, Indonesia y Etiopía, lugares donde los productores ya han percibido los beneficios de contar con certificaciones (Centro de Comercio Internacional, 2011).

En México son más de tres millones de personas las que dependen del cultivo y cosecha del café, siendo el sexto producto agrícola. Reconocen que es una industria difícil, donde parte esencial es contar con el personal calificado y en especial los denominados catadores, que terminan siendo los diseñadores de las mezclas y por ende del sabor final que perciben los consumidores (Peralta, 2013). Dentro de México destaca la producción de Chiapas, lugar donde se encuentra la finca Irlanda que obtuvo su primera certificación en el año 1967 y que se ha caracterizado por el trato justo a sus empleados y a otros agricultores a quienes compra su producción. Además de que tiene un contacto directo con el mercado de destino, conociendo requerimientos y expectativas (López & Caamal, 2009).

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

En la Tabla 10 se muestra la MPC para Agroforestal Selva Peruana, donde se compara la situación de la empresa contra la de Villa Rica Highland y Cunavir. En el caso de Villa Rica, la empresa cuenta con 124 hectáreas de cultivos, con bosques naturales y reforestados que brindan sombra a los cafetos, preservando también a las aves migratorias que contribuyen a generar el abono orgánico que requieren las plantas (Villa Rica Highland, 2014). Mientras que Cunavir se refiere a la Central Unitaria de Asociaciones Agraria Villa Rica, que agrupa a distintos micro productores de la zona. Posteriormente, en la Tabla 11 se muestra la MPR, donde el referente es la finca Irlanda de Chiapas, México.

Tabla 10

*Matriz Perfil Competitivo para Agroforestal Selva Peruana*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Agroforestal Selva Peruana</b>		<b>Villa Rica Highland</b>		<b>Cunavir</b>	
		<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>
1 Eficiencia en los costos	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
2 Marca reconocida	0.16	1	0.16	2	0.32	1	0.16
3 Acceso a los mercados mundiales	0.20	1	0.20	4	0.80	2	0.40
4 Mercado interno desarrollado	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14
5 Servicios de logística eficientes	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45
6 Certificaciones de café especial	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.55</b>		<b>2.81</b>		<b>1.70</b>

Tabla 11

*Matriz Perfil Referencial para Agroforestal Selva Peruana*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Agroforestal Selva Peruana</b>		<b>Finca Irlanda</b>	
		<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>
1 Eficiencia en los costos	0.15	2	0.30	4	0.60
2 Marca reconocida	0.16	1	0.16	3	0.48
3 Acceso a los mercados mundiales	0.20	1	0.20	4	0.80
4 Mercado interno desarrollado	0.14	1	0.14	2	0.28
5 Servicios de logística eficientes	0.15	1	0.15	4	0.60
6 Certificaciones de café especial	0.20	3	0.60	4	0.80
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.55</b>		<b>3.56</b>

**3.6 Conclusiones**

El entorno ofrece oportunidades para la exportación de café, pero en especial para los especiales que cuentan con una demanda que crece rápidamente, donde el principal mercado de destino es los Estados Unidos. A esto se le suman las condiciones favorables a nivel nacional, como la estabilidad macroeconómica y legal, junto con los acuerdos de comercio internacional que se han establecido. Es así que las condiciones se prestan para el cultivo de café en el Perú, pero no del tradicional, cuyo precio está a la baja y existe sobre producción en el mundo. Es por ello que las estrategias que la empresa Agroforestal Selva Peruana tiene que



implementar están relacionadas en el enfoque en un nicho, desarrollando productos con valor agregado y penetrando diversos canales de comercialización.

Pasco produce el 2.4% del café a nivel nacional, región donde existen empresas como Villa Rica Highlands, enfocada en atender mercados extranjeros, cuidando el medio ambiente a través del cultivo bajo sombra y que se constituye en el principal competidor a nivel local. Mientras que a nivel internacional se observa con atención el ejemplo de la finca mexicana llamada Irlanda, que desde hace 50 años ha apostado a la producción de cafés especiales, contando con múltiples certificaciones y reconocimientos.

A nivel del entorno industrial, se conoce que el poder de negociación de los proveedores es bajo, con la excepción de Biolatina que es la empresa certificadora y sigue estándares internacionales. Mientras que el poder de negociación de los compradores es muy alto, en especial porque se ha decidido entregar toda la producción a un exportador local en lugar de venderla a través de un bróker en el extranjero. Lamentablemente, en la actualidad Agroforestal Selva Peruana está comercializando el producto sin valor agregado, lo que la pone en una posición desventajosa frente a sus competidores y limita su capacidad de generar rentabilidad.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

El objetivo de este estudio identificar las ventajas competitivas de la empresa dentro del mercado, identificando sus fortalezas y debilidades. Con el fin de elaborar un correcto planeamiento de la gestión a futuro, utilizando dichas fortalezas y reduciendo las debilidades. De esta forma, la empresa obtendrá mayores beneficios frente a la competencia actual y a los probables competidores futuros.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se desarrolla el análisis AMOFHIT para la empresa Agroforestal Selva Peruana. Entre las áreas funcionales del negocio que se deben evaluar, se tienen las siguientes: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones y Logística, junto con Infraestructura, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos y Cultura, (f) Sistemas de Información y Comunicaciones, y (g) Tecnología.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Se cuenta con una organización jerárquica vertical, como se presenta en la Figura 9. Existe una Junta Directiva conformada por los dos accionistas, quienes delegan la responsabilidad de las operaciones en un gerente general, que hasta el momento es el socio mayoritario. De él se desprenden dos áreas, una de cultivo a cargo de un supervisor de campo y otra de procesamiento donde hay dos operarios de maquinaria, ya que la producción iniciará en marzo del 2015 y hasta el momento se están desarrollando las pruebas.

Como la empresa está aún en formación, pues como se indicó todavía no se ha tenido la primera cosecha, es limitado el análisis que se puede realizar, además de haber confirmado que no se cuenta con un planeamiento estratégico ni ninguna herramienta de planeación de largo plazo. La debilidad que se ha identificado es que la estructura no contempla un área de mercadeo y por ello planean entregar toda la producción a un acopiador nacional, lo que no permite tener contacto con el mercado de destino.

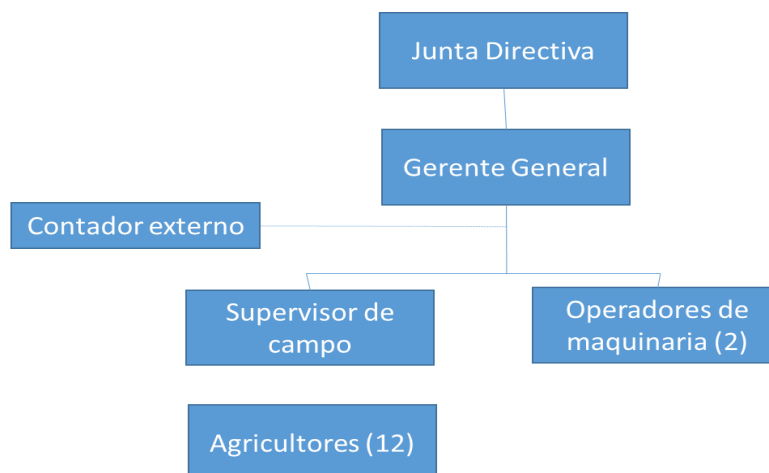


Figura 9. Organigrama de la empresa Agroforestal Selva Peruana.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

Agroforestal Selva Peruana aún no cuenta con la certificación que lo identifique como café especial, la cual se está tramitando a través de la empresa certificadora Biolatina. Esto se está haciendo bajo la norma *Brid Friendly*, que no solo establece criterios ambientales sino también sociales y económicos, donde la certificación podrá ser emitida solamente después de que se haya iniciado la producción porque este proceso también está incluido en la evaluación. También se están reuniendo los criterios para lograr la certificación UTZ, que igualmente solo podrá ser emitida una vez que se inicie la cosecha y producción (S. Salgado, comunicación personal, 19 de enero de 2015).

La forma como se comercializará el café de Agroforestal Selva Peruana será en grano verde, en sacos de 60 kg., que es lo estandarizado para los cafés especiales. Este café será vendido a la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA, empresa comercializadora de cafés tradicionales y especiales, reconocida en el mercado extranjero y con clientes ya establecidos. Ellos son exportadores y venden a comercializadores en el extranjero o a las cadenas de cafeterías, ya sea en formato de café verde o tostado, según el cliente lo requiera. El precio es fijado por el comprador y ajustado a las certificaciones que se logren obtener, por lo que se estima que durante el primer año se obtendrán ingresos de café tradicional para luego subir al de los cafés especiales. El rendimiento estimado es de 21 quintales por hectárea

(Andina, 2013), por lo que al considerar que la empresa tiene 100 hectáreas podrá alcanzar una producción y venta de 2,100 sacos al año.

La empresa tampoco cuenta en la actualidad con una marca registrada. Pero en un futuro espera crear una marca propia, ya que como indicó un miembro de la Junta Directiva, Agroforestal Selva Peruana no es fácil de recordar ni de pronunciar en el extranjero (P. Bigourd, comunicación personal, 19 de enero de 2015). A esta nueva marca se le asociará un logo, que será incluido en todos los productos que se comercialicen.

La fortaleza que tendrá la empresa es la certificación de café especial, que le permitirá cobrar un precio *premium*. Pero al mismo tiempo se identificaron estas debilidades: (a) el producto a comercializar es café verde, lo que indica que no tiene procesamiento y poco valor agregado y (b) no se contempla el desarrollo de una marca, por lo que no se está creando la imagen de la empresa.

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

La empresa Agroforestal Selva Peruana posee 100 hectáreas de terreno en el distrito de Villa Rica, provincia de Oxapampa en el departamento de Pasco, a una altura de 2,400 m.s.n.m. De este terreno, hasta el momento, se han cultivado siete hectáreas, con un total de 28,000 cafetos que son la planta del café. La siembra se hizo en el año 2012, y la primera cosecha se espera para mediados del 2015. En la zona no se cuenta con sistema de riego, sino que se hace de forma manual, lo que imposibilita el control de la cantidad de agua por planta y aunque se poseen cronogramas, es difícil llevar un control exacto de su cumplimiento.

El cultivo se ha desarrollado utilizando abonos verdes, como es el frijol mucuna o el maní forrajero, que se combina con abono orgánico obtenido de los excrementos de gallinas o ganado y que se compra en la región. Este abono es preparado localmente y luego distribuido entre las plantas según cronogramas de atención. La recolección del café se hará de forma

manual, mientras que para la selección y empaque se utilizarán dos maquinarias que se han adquirido, en un área techada especialmente construida.

La principal fortaleza de Agroforestal Selva Peruana en el área de operaciones es el contar con 100 hectáreas de terreno con altura de 2,400 m.s.n.m ideal para el cultivo de café. Al momento no se han identificado debilidades, ya que se tiene control sobre el proceso, con la infraestructura adecuada.

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

El capital social de la empresa es de S/. 200,000 del cual un 90% se destinó a la compra del terreno, dejando solamente S/. 20,000 para sustentar la operación por aproximadamente tres años, es decir hasta que se den los primeros ingresos. Pero dado que el costo de operación anual ha superado este monto, en el año 2013 se vieron en la necesidad de invertir S/. 100,000 adicionales, así como de obtener préstamo de los accionistas por la misma cantidad.

A inicios del año 2015 se tiene que Agroforestal Selva Peruana no ha generado aún ingresos, y tiene un presupuesto de gastos para este año de S/. 130,000. Su estructura de capital es 70% aporte de los accionistas y 30% deuda. El plan financiero para el año es comercializar el café para cubrir los costos operativos, mientras que la deuda con los accionistas se mantendrá hasta el 2017 (S. Salgado, comunicación personal, 19 de enero de 2015). En el área financiera es una debilidad que Agroforestal Selva Peruana no cuenta con ingresos, y el acceso a fondos es limitado, lo que evita la expansión del cultivo o el procesamiento del café.

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

En el organigrama que se presentó se observa que el personal de la empresa es mayoritariamente agricultores, quienes se encargan del riego y la vigilancia del cultivo de manera permanente. Este personal es de la comunidad de la zona, con el cual se han establecido contratos de trabajo con vigencia de seis meses y que usualmente son renovados. La remuneración es por jornada y se cumple con el pago de todos los beneficios establecidos en

la legislación peruana. Además, se brinda la movilidad, por ser una zona agreste y alejada, así como la alimentación que consiste en un almuerzo abundante y agua a lo largo de todo el día.

No hay hasta el momento procesos de recursos humanos establecidos, sino que el personal contratado fue reclutado a través de referidos y el único requisito fue la presentación de su D.N.I. y una entrevista con el supervisor de campo. Sin embargo, sí se cuenta con una política de normas, que sirve para regular el trabajo diario y fortalecer el compromiso entre los empleados y la organización. El principal problema que se ha presentado es que se ha dado el caso de agricultores que se presentan a su jornada de trabajo bajo efectos del alcohol, los cuales inmediatamente son despedidos, documentando la causa y pagando la liquidación respectiva (S. Salgado, comunicación personal, 19 de enero de 2015). Estos agricultores no cuentan con un plan de desarrollo de largo plazo, y sus competencias están centradas en el trabajo de la tierra.

Es una fortaleza el contratar al personal de la zona, ofreciendo estabilidad y beneficios de ley, lo cual le ha permitido a la empresa tener una buena imagen dentro de la comunidad. Además, se cuenta con un manual de normas que regulan las actividades diarias y promueven el respeto y la participación. Pero está la debilidad de que la empresa no ha establecido procesos de recursos humanos, que garanticen un reclutamiento y selección eficaz.

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

Dentro del aspecto de sistemas de información se trabaja bajo el ambiente Windows 8, con programas de Microsoft Office. El que más se utiliza es el Excel donde se lleva el presupuesto y el control de las compras, mientras que todos los comprobantes se reúnen y son enviados una vez al mes al contador externo. Esta persona también presta los servicios de planilla, realizando los registros respectivos en el Ministerio del Trabajo y las otras entidades competentes.

Para la comunicación se utiliza un sistema de radios entre el gerente general y el supervisor de campo, además de una reunión semanal y visitas no avisadas al área de cultivo. Con entes externos la comunicación se da a través del teléfono celular o del correo electrónico, sin dominio propio, y no se ha contemplado el desarrollo de una página web, ya que el plan de ventas es entregar el producto a un acopiador y exportador local, con el que se estableció contacto personal. De este análisis se desprende que la empresa tiene como principal debilidad la falta de sistemas de información para el control del cultivo ni la gestión administrativa.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La empresa aún no ha invertido en tecnología ni en investigación y desarrollo, a pesar de que se requiere de un sistema de riego, así como del control de diversas variables ambientales. Esto puede ser una gran debilidad en el corto o mediano plazo, ante la falta de detección de plagas o de condiciones adversas que pongan en riesgo la cosecha y con ello los ingresos del negocio.

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

Al final del capítulo, en la Tabla 12 se muestra la MEFI para la empresa Agroforestal Selva Peruana, donde se han incluido las fortalezas y debilidades que se identificaron del análisis AMOFHIT. Independientemente de que la empresa aún no haya realizado su primera cosecha, sus debilidades son aspectos en los cuales se debió haber trabajado previamente para que no se presentaran estas situaciones. Lo principal es el no estar desarrollando una marca, con su respectiva imagen, sino utilizar un acopiador-exportador, ya que esto no le permite el contacto directo con el mercado de destino y por ende un desconocimiento de su consumidor. Además de que traerá menos utilidades a la empresa.

#### **4.3 Conclusiones**

Al completar el análisis interno se tiene que Agroforestal Selva Peruana es un negocio en desarrollo, en un mercado de rápido crecimiento, lo cual es favorable y que además podrá

aprovecharse al contar con gran extensión de terreno. Pero esto se está limitando por la poca suficiencia de recursos financieros, y por la falta de enfoque en estrategias de *marketing*, optando por realizar la venta a un acopiador nacional. Además de que se dará el producto en granos verdes, sin agregarle más valor que la certificación de orgánico, lo cual sin duda alguna abre las puertas a un mercado mundial excelente.

Tabla 12

*Matriz Evaluación de Factores Internos de Agroforestal Selva Peruana*

Factores determinantes de éxito	Peso	Puntaje	Ponderado
Fortalezas			
1 Certificación de café especial	0.12	4	0.48
2 Terreno de 100 hectáreas ideal para el cultivo de café	0.09	4	0.36
3 Políticas de RR.HH. que regulan las actividades diarias	0.08	3	0.24
4 Buena imagen ante la comunidad	0.08	3	0.24
Subtotal fortalezas	0.37		1.32
Debilidades			
1 La estructura no contempla área de mercadeo y la producción se entrega a un acopiador local	0.10	1	0.10
2 Producto con poco valor agregado	0.10	1	0.10
3 No hay desarrollo de marca	0.12	1	0.12
4 No tienen ingresos y el acceso a fondos es limitado, por lo que se dice el manejo de costos es ineficiente	0.10	1	0.10
5 Falta de procesos de RR.HH.	0.08	2	0.16
6 Falta de sistemas de información y logística	0.06	2	0.12
7 Carecen de sistema de riego y de control de condiciones ambientales	0.07	1	0.07
Subtotal debilidades	0.63		0.77
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.09</b>

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



## Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se explican los intereses de la empresa Agroforestal Selva Peruana, así como los objetivos de largo plazo. Se divide el capítulo en los siguientes apartados: (a) intereses de Agroforestal Selva Peruana, (b) Matriz de Intereses de la Organización, (c) objetivos de largo plazo, y (d) conclusiones.

### 5.1 Intereses de Agroforestal Selva Peruana

Luego de haber analizado el entorno y la situación interna de la empresa se ha determinado que sus intereses o fines supremos son los siguientes, alineados con la visión:

- Acceso directo al mercado: La única forma de ser el segundo exportador de café especial del departamento de Pasco para el año 2025 es teniendo un conocimiento de los hábitos de sus clientes potenciales y para ello hay que exportar mediante brókeres y no a través de acopiadores en el Perú.
- Rendimiento por hectárea: Lo que significa una excelente productividad, al obtener mayor cantidad de kilogramos por hectárea que los competidores.
- Calidad: Con granos de excelente sabor, adecuados a los requerimientos del mercado y cumpliendo fielmente con las certificaciones que se posean.
- Rentabilidad: Expresado como la utilidad neta que obtienen los accionistas, en función del aporte de capital que han realizado.
- Responsabilidad social: Hacia los consumidores, al ofrecer productos que no contienen ningún tipo de agroquímicos, con el medio ambiente porque se utilizan técnicas de cultivo y cosecha que son sostenibles, y con los trabajadores al capacitarlos y proveerles todos los implementos de seguridad que requieren.

### 5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses de la empresa Agroforestal Selva Peruana se presentan en la Tabla 13, donde además se han incluido los intereses de *stakeholders*. Esta herramienta permite analizar

en conjunto los intereses comunes y opuestos, para establecer las posibilidades de éxito que tiene la organización, así como potenciales acciones que podría tomar en el futuro.

Tabla 13

*Matriz de Intereses para Agroforestal Selva Peruana*

Intereses de la organización	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Conocimiento del mercado		Villa Rica Highlands*	Promperu
		Cunavir*	Comunidad de Villa Rica
		Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)
		Accionistas	Biolatina
2 Rendimiento por hectárea	Accionistas	Empleados	Villa Rica Highlands*
		Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)	Cunavir* COCLA
3 Calidad		Biolatina	Villa Rica Highlands*
		Accionistas	Cunavir*
		Empleados	MINAGRI
		Promperu	
4 Rentabilidad	Accionistas	Empleados	SUNAT
		COCLA*	Villa Rica Highlands*
5 Seguridad		Accionistas	Ministerio del Ambiente (MINAM)
		Empleados	Promperu
		Comunidades	MINAGRI
		Biolatina	
		Consumidores	
		COCLA	

*Nota.* Se indica con un asterisco (\*) cuando el interés es opuesto al de Agroforestal Selva Peruana.

### 5.3 Objetivos de Largo Plazo

Luego de conocer los intereses organizacionales, que están relacionados con la visión que se tiene de Agroforestal Selva Peruana en el año 2025, se presentan los objetivos de largo plazo:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Exportar 60 toneladas de café orgánico en el año 2025. Para el año 2015 se obtuvo la primera cosecha de cuatro toneladas y desde el principio el 100% de la producción será destinada a la exportación.

- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Para el año 2025, se obtendrán 655 kilogramos por hectárea de cultivo de café especial. El rendimiento por hectárea de la empresa se desconoce en la actualidad, pero se parte del hecho de que el promedio de los cultivos orgánicos es 570kg/ha.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): En el 2025, el 99% del café producido y procesado pasará los controles de calidad de los compradores y las entidades reguladoras del país de destino. Al 2015, la empresa no tenía producción, pero se sabe que aproximadamente un 5% de los productos agrícolas frescos exportados por el Perú son rechazados por la *Food and Drug Administration* en los Estados Unidos.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Los accionistas obtendrán un Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) del 10% en el año 2025. Hasta el 2015 solamente se han realizado inversiones sin generar utilidad, porque todavía no se ha obtenido la primera cosecha.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Al 2025, lograr una tasa de ausentismo promedio inferior a tres días laborables al año por motivos de salud. Hasta el 2015 no se medían las ausencias por razones de salud, pero se estiman en 10 días al año.

#### 5.4 Conclusiones

Con la definición de los objetivos de largo plazo se muestra de forma numérica la forma de alcanzar la visión. Lo que corresponde ahora es indicar la forma cómo se logrará esto, para lo cual en el próximo capítulo se definen las estrategias que Agroforestal Selva Peruana deberá implementar. La definición de los objetivos de largo plazo ayuda a la gerencia general de Agroforestal Selva Peruana, no solo a tener una meta para dentro de cinco años, sino también a conocer la brecha entre la situación actual y la futura, pudiendo posteriormente desarrollar hitos o pasos.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El Proceso Estratégico, que se desarrolla en este capítulo, se inicia con la Matriz FODA que se ha elaborado en base a los análisis externos e internos que se realizaron. De esta matriz se deriva un listado de estrategias, las cuales son evaluadas utilizando distintas herramientas, con el objetivo de identificar aquellas que serán implementadas. Se busca que con la implementación de estas estrategias la empresa Agroforestal Selva Peruana alcance sus objetivos de largo plazo.

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

En la Tabla 14 se presentan las oportunidades y amenazas que enfrenta Agroforestal Selva Peruana, las cuales se derivan del análisis del entorno que se realizó en el Capítulo III. También se observan las fortalezas y debilidades que tiene la organización y de analizar en conjunto las fuerzas externas con las internas se derivan las siguientes estrategias. Las cuales se han clasificado en estrategias externas alternativas intensivas, de diversificación, de integración y defensivas, junto con las específicas de apoyo, tal y como se muestra en la Tabla 15. A continuación se listan todas las estrategias:

#### ***Explota: Estrategias FO.***

- Estrategia E1 (E1): Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar.
- Estrategia E2 (E2): Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional.
- Estrategia E3 (E3): Desarrollar el mercado de los Estados Unidos.
- Estrategia E4 (E4): Penetrar el mercado de hogares unipersonales.
- Estrategia E5 (E5): Ofrecer al mercado nacional e internacional café orgánico en empaques innovadores, como latas con paisajes peruanos.
- Estrategia E6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante con beneficio y procesamiento orgánico.

Tabla 14

## Matriz FODA Agroforestal Selva Peruana

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1 En proceso de obtención de certificaciones para café especial	1 La estructura no contempla área de mercadeo y la producción se entrega a un acopiador local
	2 Poseen 100 hectáreas de terreno con altura de 2,400 m.s.n.m ideal para el cultivo de café	2 Producto con poco valor agregado
	3 Políticas de RR.HH. que regulan las actividades diarias	3 No hay desarrollo de marca
	4 Buena imagen ante la comunidad	4 No tienen ingresos y el acceso a fondos es limitado, por lo que se dice que el manejo de costos es ineficiente
		5 Falta de procesos de RR.HH.
		6 Falta de sistemas de información y logística
		7 Carecen de sistema de riego y de control de condiciones ambientales
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO - Explote</b>	<b>Estrategias DO - Busque</b>
1 Ambiente macroeconómico estable	E1 Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4)	E11 Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado (D1, D2, D3, O1, O2, O3, O4, O5)
2 Acuerdos comerciales y TLC con distintas naciones	E2 Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4)	E12 Hacer alianza con operadores logísticos (D1, D2, D3, D4 O2, O3, O4, O5)
3 Certificaciones de café especial se encuentran disponibles en el país y el gobierno estimula su obtención	E3 Desarrollar el mercado de los Estados Unidos (F1, F2, O2, O3, O4, O5)	E13 Implementar cadena de cafeterías o restaurantes para introducir la marca en el extranjero (D1, D2, D3, O1, O2, O3, O4, O5)
4 Demanda de cafés especiales crece mucho más rápido que la demanda de café tradicional, a pesar de que tiene un precio mayor	E4 Penetrar el mercado de hogares unipersonales (D1, D2, D3, O1, O2, O3, O4, O5)	E14 Realizar aventura conjunta y crear empresa para el procesamiento del grano de café (D4, D7, O1, O4, O5)
5 Tipo de cambio al alza, lo cual implica mayor cantidad de soles por cada dólar generado por ventas	E5 Ofrecer al mercado nacional e internacional café orgánico en empaques innovadores, como latas con paisajes peruanos (F1, O2, O3, O4)	
	E6 Integrarse verticalmente hacia adelante con beneficio y procesamiento orgánico (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5)	
	E7 Aliarse estratégicamente con PromPerú para participar en ferias y eventos internacionales (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)	
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA - Confronte</b>	<b>Estrategias DA - Evite</b>
1 Infraestructura e instituciones gubernamentales deficientes	E8 Desarrollo del café orgánico (F1, F2, A2, A4, A5)	E15 Aliarse con el INIA para implementar tecnología de punta (D4, D6, D7, A4, A5)
2 Precio internacional del café tradicional con tendencia a la baja desde el 2012	E9 Diversificarse a productos en presentaciones pequeñas (F1, F2, F3, A2, A4)	
3 La población de Pasco crece con una tasa inferior al promedio nacional, a causa de la emigración	E10 Integrarse verticalmente hacia atrás para producir su propio abono orgánico (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4, A5)	
4 Competidores organizados		
5 Presencia de plagas		

- Estrategia E7 (E7): Aliarse estratégicamente con PromPerú para participar en ferias y eventos internacionales.

***Confronte: Estrategias FA.***

- Estrategia E8 (E8): Desarrollo del café orgánico.
- Estrategia E9 (E9): Diversificarse a productos en presentaciones pequeñas.
- Estrategia E10 (E10): Integrarse verticalmente hacia atrás para producir su propio abono orgánico

***Busque: Estrategias DO.***

- Estrategia E11 (E11): Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado.
- Estrategia E12 (E12): Hacer alianza con operadores logísticos.
- Estrategia E13 (E13): Implementar cadena de cafeterías o restaurantes para introducir la marca en el extranjero.
- Estrategia E14 (E14): Realizar aventura conjunta y crear empresa para el procesamiento del grano de café.

***Evite: Estrategias DA.***

- Estrategia E15 (E15): Aliarse con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) para implementar tecnología de punta.

En total se han propuesto 15 estrategias externas alternativas, clasificadas como se presenta en la Tabla 15. A lo largo de todo este capítulo, dichas estrategias serán evaluadas, con el fin de definir cuáles deben ser retenidas e implementadas en la empresa Agroforestal Selva Peruana. Dentro de estas 16 estrategias se encuentran (a) seis de tipo estrategias externas alternativas intensivas; (b) dos que son externas alternativas de diversificación; (c) dos que son del tipo externas alternativas de integración; y (d) cinco estrategias externas alternativas defensivas.

Tabla 15

*Clasificación de las Estrategias Externas Alternativas*

Estrategias		Tipo de estrategia
E1	Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar	Intensivas: Penetración en el mercado
E2	Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional	Intensivas: Desarrollo de mercado
E3	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos	Intensivas: Desarrollo de mercado
E4	Penetrar el mercado de hogares unipersonales	Intensivas: Penetración en el mercado
E5	Ofrecer al mercado nacional e internacional café orgánico en empaques innovadores, como latas con paisajes peruanos	Diversificación: Concéntrica
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante con beneficio y procesamiento orgánico	Integración: Vertical hacia adelante
E7	Aliarse estratégicamente con PromPerú para participar en ferias y eventos internacionales	Defensiva: Alianza
E8	Desarrollo del café orgánico	Intensivas: Desarrollo de producto
E9	Diversificarse a productos en presentaciones pequeñas	Diversificación: Concéntrica
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para producir su propio abono orgánico	Integración: Vertical hacia atrás
E11	Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado	Intensiva: Desarrollo de producto
E12	Hacer alianza con operadores logísticos	Defensiva: Alianza
E13	Implementar cadena de cafeterías o restaurantes para introducir la marca en el extranjero	Defensiva: Alianza
E14	Realizar aventura conjunta y crear empresa para el procesamiento del grano de café	Defensiva: Aventura conjunta
E15	Aliarse con el INIA para implementar tecnología de punta	Defensiva: Alianza

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

La MPEYEA permite ubicar a Agroforestal Selva Peruana en una posición estratégica conservadora, como se muestra en la Figura 10. El primer paso para la elaboración de la Figura 10 fue el desarrollo de la Tabla 16, donde se analizó la fortaleza financiera y ventaja competitiva del sector, junto con la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria. Esta posición estratégica lo que busca es retener las ventajas que se han obtenido, y que en el caso de Agroforestal Selva Peruana se deben a la certificación como producto orgánico, pero que

además deben complementarse con el procesamiento y el acceso al mercado. Es por ello que se recomienda implantar las estrategias de diversificación, de segmentación de mercado y de status quo.

Tabla 16

*Matriz PEYEA de Agroforestal Selva Peruana*

		<b>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>	
<b>Posición Estratégica Interna</b>	1. Retorno de la inversión	5	
	2. Apalancamiento	2	
	3. Liquidez	2	
	4. Capital requerido versus capital disponible	1	
	5. Flujo de caja	2	
	6. Facilidad de salida del mercado	4	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	3	
	8. Rotación de inventarios	3	Prom.
	9. Economías de escala y de experiencia	4	2.89
		<b>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>	
<b>Posición Estratégica Externa</b>	1. Participación en el mercado	0	
	2. Calidad del producto	5	
	3. Ciclo de vida del producto	2	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	3	
	5. Lealtad del consumidor	3	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2	
	7. Conocimiento tecnológico	4	Prom.
	8. Integración vertical	0	-3.56
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3	2.44
		<b>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>	
<b>Posición Estratégica Externa</b>	1. Cambio tecnológicos	4	
	2. Tasa de inflación	4	
	3. Variabilidad de la demanda	3	
	4. Rango de precios de productos competitivos	3	
	5. Barreras de entrada al mercado	4	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	3	Prom.
	7. Elasticidad de precios de la demanda	4	-2.63
	8. Presión de los productos sustitutos	2	3.38
		<b>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>	
<b>Posición Estratégica Externa</b>	1. Potencial de crecimiento	6	
	2. Potencial de utilidades	5	
	3. Estabilidad financiera	3	
	4. Conocimiento tecnológico	2	
	5. Utilización de recursos	3	
	6. Intensidad de capital	2	
	7. Facilidad de entrada al mercado	4	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	3	Prom.
	9. Poder de negociación de los productores	2	3.33



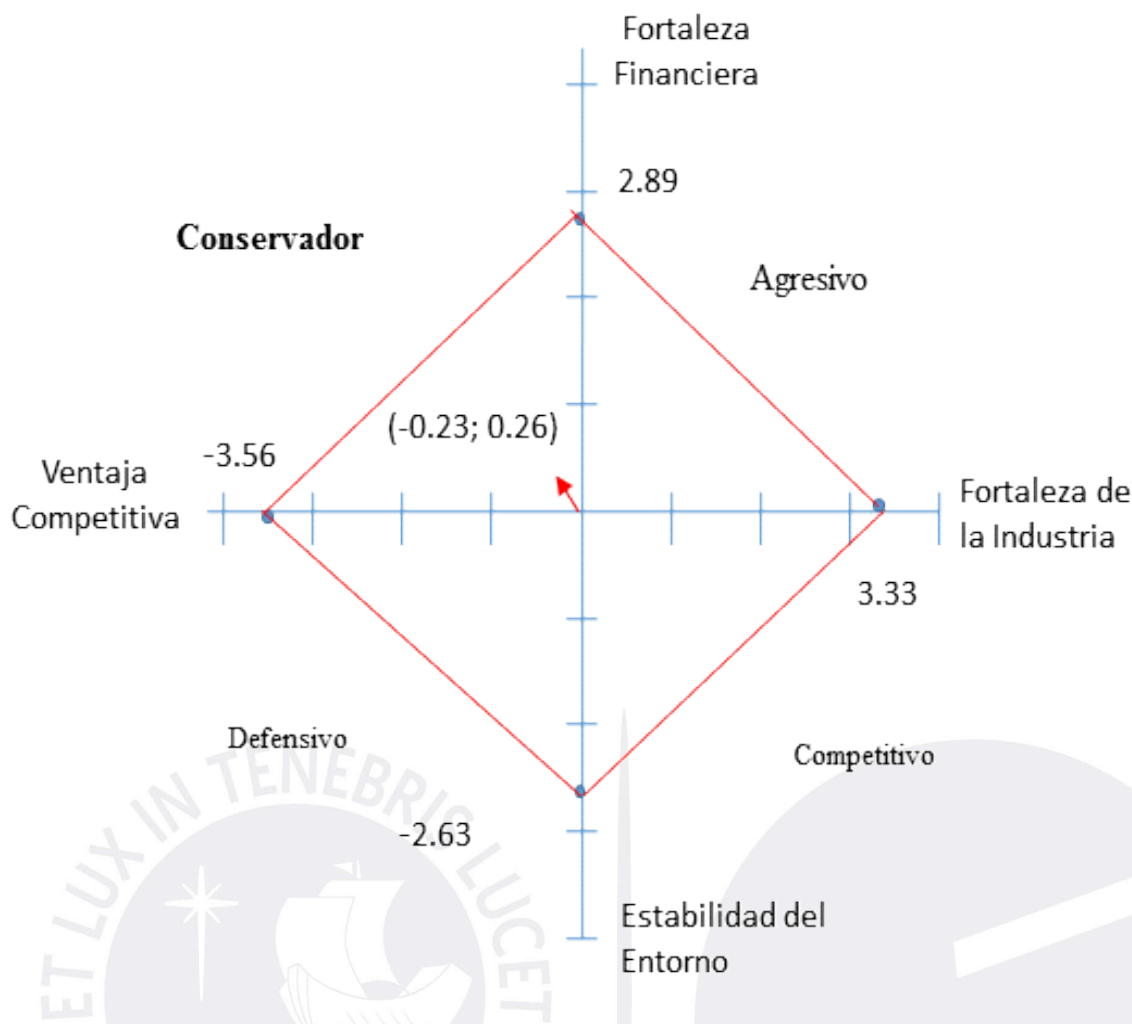


Figura 10. Gráfico de la MPEYEA de Agroforestal Selva Peruana.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

El tamaño del mercado mundial de café es de 131 millones de sacos de 60 kg (International Coffee Organization, 2012), del cual el 5% es de cafés especiales. Es decir, se tiene un mercado de cafés especiales 6.5 millones de sacos, donde la participación de Agroforestal Selva Peruana será del 0.03% porque su producción estimada es de 2,100 sacos al año. Esta baja participación de mercado se observa en la Figura 11, donde además se considera que el mercado de café orgánico crece en un 20% a 25% al año (Centro de Comercio Internacional, 2011), lo que indica que es de rápido crecimiento. En base a estos resultados se apoyan la implementación de estrategias externas alternativas intensivas o de desinversión.

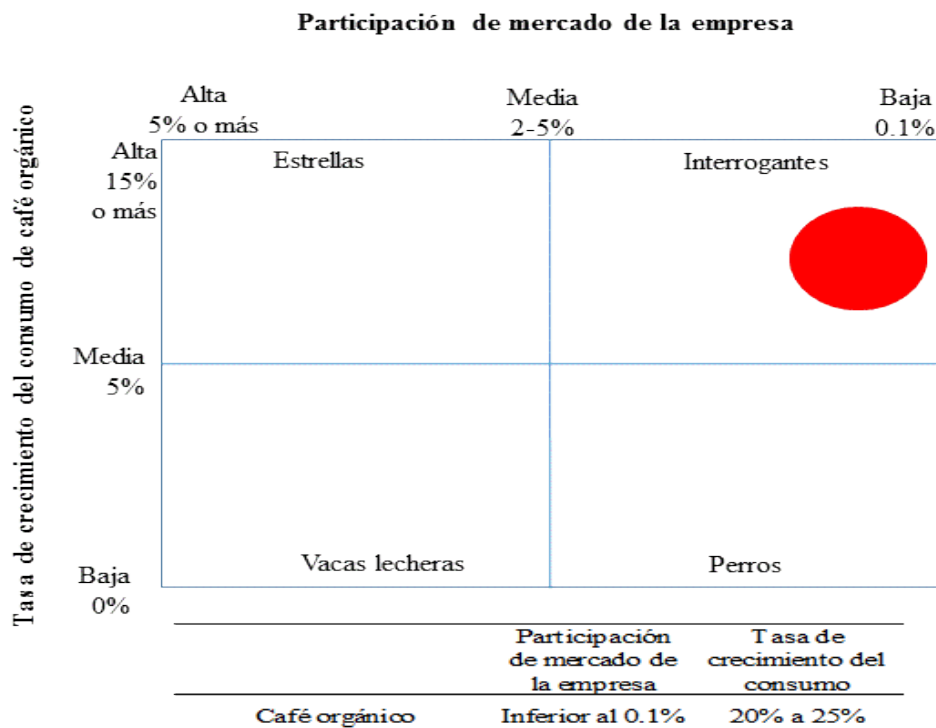


Figura 11. Matriz Boston Consulting Group de Agroforestal Selva Peruana.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE), que se presenta en la Figura 12, ubica a la empresa Agroforestal Selva Peruana en la quinta celda o en la región dos que sugiere retener y mantener. Esto quiere decir que debe retener las fortalezas que ha ganado hasta el momento, pero también que debe ampliar su mercado y principalmente el acceso a este. Para mejorar su posición es necesario que implemente estrategias externas alternativas relacionadas con la penetración en el mercado y el desarrollo de productos.

#### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE se utiliza para evaluar y elegir las estrategias para Agroforestal Selva Peruana. En la Figura 13 se observa que la empresa se encuentra en el cuadrante II, lo que indica que hay un crecimiento rápido del mercado, pero la organización tiene una posición débil. Para mejorar esta posición y tener más oportunidades de competir se sugiere la implementación de las estrategias externas alternativas de desarrollo de mercados, desarrollo de productos, penetración de mercados, integración horizontal, desposeimiento y liquidación.

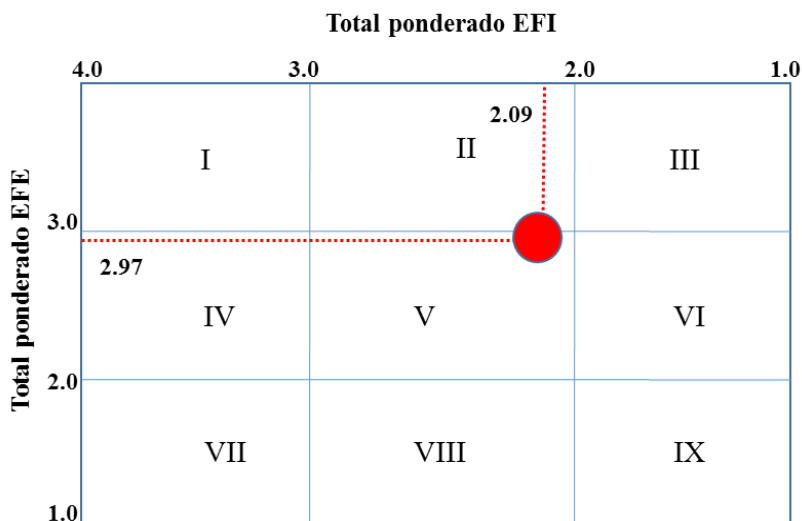


Figura 12. Matriz Interna Externa de Agroforestal Selva Peruana.

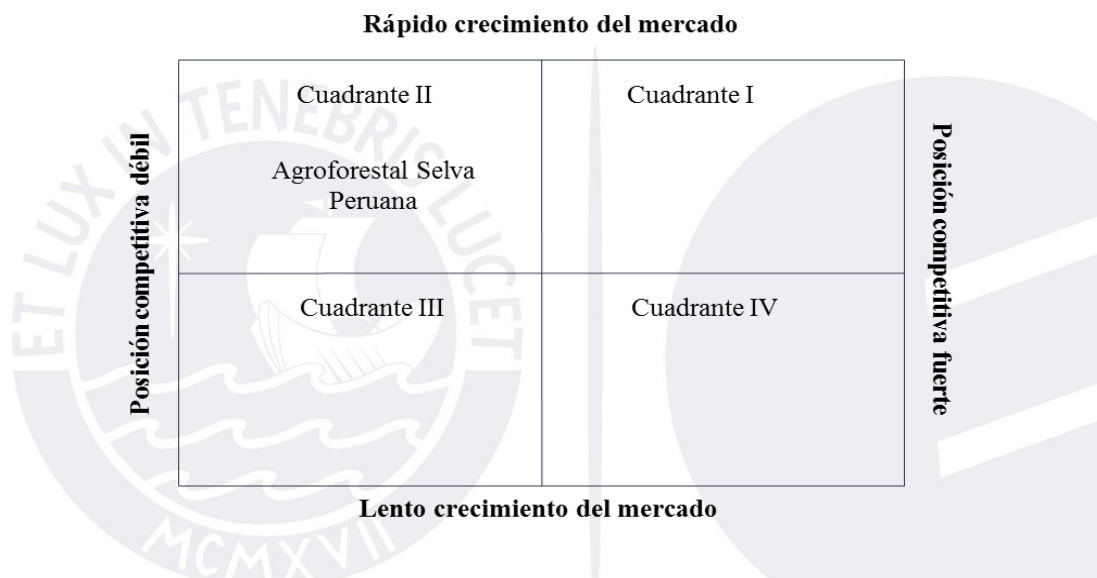


Figura 13. Matriz Gran Estrategia de Agroforestal Selva Peruana.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE), que se presenta en la Tabla 17 es una herramienta que permite reunir las matrices antes presentadas (FODA, PEYEA, BCG, IE y Gran Estrategia) para seleccionar, mediante el criterio de repetición, las estrategias que se repiten más de tres veces (D'Alessio, 2013). El resultado permite concluir que deben retenerse seis estrategias de las 15 que se han evaluado, y por lo tanto se continuará la evaluación solamente con aquellas que han cumplido el criterio.

La MDE se elabora para asegurarse de que la empresa utilizará sus recursos efectiva y eficientemente, al implementar estrategias que sí permitan aprovechar las oportunidades del entorno y protegerse ante las amenazas. Al mismo tiempo, utilizarán y ampliarán las fortalezas, mitigando las debilidades. Con esto se busca, incrementar la participación de mercado, que es lo que se refleja en el análisis de la MBCG, al ser un mercado que crece el 20% al año; solucionando el problema actual de posición competitiva débil.

Tabla 17

*Matriz de Decisión Estratégica de Agroforestal Selva Peruana*

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar	Intensivas: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E2	Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional	Intensivas: Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E3	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos	Intensivas: Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E4	Penetrar el mercado de hogares unipersonales	Intensivas: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E5	Ofrecer al mercado nacional e internacional café orgánico en empaques innovadores, como latas con paisajes peruanos	Diversificación: Concéntrica	X	X				2
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante con beneficio y procesamiento orgánico	Integración: Vertical hacia adelante	X					1
E7	Aliarse estratégicamente con PromPerú para participar en ferias y eventos internacionales	Defensiva: Alianza	X					1
E8	Desarrollo del café orgánico	Intensivas: Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E9	Diversificarse a productos en presentaciones pequeñas	Diversificación: Concéntrica	X	X				2
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para producir su propio abono orgánico	Integración: Vertical hacia atrás	X					1
E11	Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado	Intensiva: Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E12	Hacer alianza con operadores logísticos	Defensiva: Alianza	X					
E13	Implementar cadena de cafeterías o restaurantes para introducir la marca en el extranjero	Defensiva: Alianza	X					1
E14	Realizar aventura conjunta y crear empresa para el procesamiento del grano de café	Defensiva: Aventura conjunta	X					1
E15	Aliarse con el INIA para implementar tecnología de punta	Defensiva: Alianza	X					1

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

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), que se presenta en la Tabla 18, constituye la tercera etapa del marco analítico para la formulación de estrategias. La primera etapa fue la recolección de insumos, y la segunda etapa la combinación de los mismos, utilizando las matrices y herramientas de análisis anteriores. Se utilizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se confrontan con las estrategias. Al ser una herramienta cuantitativa se establece como criterio que para retener una estrategia esta debe obtener al menos 5.0 puntos, por lo que se decide retener las seis estrategias evaluadas.

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

La Matriz de Rumelt se utiliza para filtrar o seleccionar las estrategias obtenidas después de la MCPE. Se aplican cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja competitiva y (d) factibilidad. Luego de haberla aplicado a seis estrategias se decide continuar con todas ellas, como se observa en la Tabla 19. Estas estrategias externas alternativas son intensivas o de diversificación.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Luego de haber aplicado la Matriz Rumelt, se aplica la herramienta de la Matriz de Ética, la cual se presenta en la Tabla 20. El objetivo es garantizar que las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados a los derechos y a la justicia del entorno donde se desarrollen. Para las estrategias que se han planteado en este planeamiento estratégico se establece que ninguna de ellas es perjudicial.

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

Las estrategias retenidas son las siguientes:

- Estrategia E1 (E1): Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar.
- Estrategia E2 (E2): Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional.

Tabla 18

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Agroforestal Selva Peruana

	Peso	E1		E2		E3		E4		E8		E11	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
		Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar		Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional		Desarrollar el mercado de los Estados Unidos		Penetrar el mercado de hogares unipersonales		Desarrollo del café orgánico		Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado	
<b>Oportunidades</b>													
1 Ambiente macroeconómico estable	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
2 Acuerdos comerciales y TLC con distintas naciones	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Certificaciones de café especial disponibles	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Precio <i>premium</i> para los cafés especiales	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Tipo de cambio al alza	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6 Demanda de cafés especiales con alto crecimiento	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7 Instituciones del Estado innovan en producción de café	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18
<b>Amenazas</b>													
1 Infraestructura e instituciones gubernamentales deficientes	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27
2 Precio internacional del café tradicional con tendencia a la baja	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36
3 La población de Pasco tiene bajo crecimiento	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07
4 Competidores organizados	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
5 Presencia de plagas	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21
<b>Fortalezas</b>													
1 Certificación de café especial	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2 Terreno de 100 hectáreas ideal para el cultivo de café	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27
3 Políticas de RR.HH. que regulan las actividades diarias	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32
4 Buena imagen ante la comunidad	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
<b>Debilidades</b>													
1 La estructura no contempla área de mercadeo y la producción se entrega a un acopiador local	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10
2 Producto con poco valor agregado	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
3 No hay desarrollo de marca	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24
4 No tienen ingresos y el acceso a fondos es limitado	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
5 Falta de procesos de RR.HH.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
6 Falta de sistemas de información	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12
7 Carecen de sistema de riego y de control de condiciones ambientales	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>6.23</b>		<b>6.24</b>		<b>5.65</b>		<b>6.29</b>		<b>5.64</b>		<b>6.14</b>

Tabla 19

*Matriz de Rumelt de Agroforestal Selva Peruana*

	<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>¿Se acepta?</b>
E1	Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Penetrar el mercado de hogares unipersonales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollo del café orgánico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 20

*Matriz de Ética de Agroforestal Selva Peruana*

	<b>Estrategias</b>					
<b>Derecho</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E8</b>	<b>E11</b>
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia</b>						
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>						
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E

*Nota.* P = Promueve, J = Justa y E= Excelente.

- Estrategia E3 (E3): Desarrollar el mercado de los Estados Unidos.
- Estrategia E4 (E4): Penetrar el mercado de hogares unipersonales.
- Estrategia E8 (E8): Desarrollo del café orgánico.
- Estrategia E11 (E11): Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado.

En cambio, las estrategias que se han convertido de contingencia son las siguientes:

- Estrategia E5 (E5): Ofrecer al mercado nacional e internacional café orgánico en empaques innovadores, como latas con paisajes peruanos.
- Estrategia E6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante con beneficio y procesamiento orgánico.
- Estrategia E7 (E7): Aliarse estratégicamente con PromPerú para participar en ferias y eventos internacionales.
- Estrategia E9 (E9): Diversificarse a productos en presentaciones pequeñas.
- Estrategia E10 (E10): Integrarse verticalmente hacia atrás para producir su propio abono orgánico.
- Estrategia E12 (E12): Hacer alianza con operadores logísticos.
- Estrategia E13 (E13): Implementar cadena de cafeterías o restaurantes para introducir la marca en el extranjero.
- Estrategia E14 (E14): Realizar aventura conjunta y crear empresa para el procesamiento del grano de café.
- Estrategia E15 (E15): Aliarse con el INIA para implementar tecnología de punta.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

En la Tabla 21 se presenta la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, la cual es una herramienta que se utiliza para asegurar que las estrategias planteadas y que se



implementarán conducen a alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Se observa que todas las estrategias contribuyen a lograr al menos dos de los OLP planteados.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

La Matriz de Posibilidades de los Competidores, que se muestra en la Tabla 22, presenta las estrategias que se retienen para la empresa Agroforestal Selva Peruana y las reacciones que se pueden esperar de la competencia. Se ha identificado como competidores a Villa Rica Highland y Cunavir, de la misma zona de Villa Rica. No se incluyó a la Finca Irlanda porque al ser el referente se espera que considere a Agroforestal Selva Peruana como un competidor débil y por lo tanto no reaccione oportunamente.

### **6.13 Conclusiones**

Al completar el proceso estratégico se concluye que la implementación de las seis estrategias retenidas le permitirá a Agroforestal Selva Peruana alcanzar sus objetivos de largo plazo. La empresa debe mantener su enfoque de nicho, con la producción de cafés especiales, pero ampliándose para cubrir el procesamiento y la comercialización. De esta manera logrará generar el rendimiento que sus accionistas esperan.

Tabla 21

*Matriz de Estrategias vs. OLP de Agroforestal Selva Peruana*

Estrategias		Objetivos de largo plazo			
		Exportar directamente 60 toneladas de café orgánico en el año 2025	Para el año 2025, se obtendrán 655 kilogramos por hectárea de cultivo de café especial	En el 2025, el 99% del café producido y procesado pasará los controles de calidad de los compradores y las entidades reguladoras del país de destino	Los accionistas obtendrán un ROE del 10% en el año 2025
E1	Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar	X		X	X
E2	Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional			X	X
E3	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos	X		X	
E4	Penetrar el mercado de hogares unipersonales	X		X	X
E8	Desarrollo del café orgánico		X	X	X
E11	Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado	X		X	X

Tabla 22

*Matriz de Posibilidades de los Competidores de Agroforestal Selva Peruana*

	Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores	
		Villa Rica Highland	Cunavir
E1	Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar	No se espera reacción	No se espera reacción
E2	Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional	Continuar con su distribución en supermercados	Intentar penetrar el canal moderno
E3	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos	Continuar exportando a los mercados que actualmente atiende	Continuar exportando a los mercados que actualmente atiende
E4	Penetrar el mercado de hogares unipersonales	Continuar procesando y vendiendo su café con marca propia	
E8	Desarrollo del café orgánico	Mantener sus certificaciones como café especial	Por la cantidad de agremiados no es posible que opten por certificaciones en el corto plazo
E11	Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado	Continuar procesando y vendiendo su café con marca propia	Continuar procesando el café

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica comienza con la definición de los objetivos de corto plazo, junto con el listado de recursos que la organización necesita para poder lograrlos. A continuación, se definen las políticas y se identifica a cuáles estrategias aplican. Para posteriormente analizar la relación con el medio ambiente y con el personal, llegando a dar pautas para la gestión del cambio.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo de la empresa Agroforestal Selva Peruana son hitos que se van a ir logrando en los próximos 10 años, como parte del camino para alcanzar los objetivos de largo plazo. A continuación, se presentan estos objetivos:

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** Exportar 60 toneladas de café orgánico en el año 2025. Para el año 2015 se obtuvo la primera cosecha de cuatro toneladas y desde el principio el 100% de la producción será destinada a la exportación.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1): Al 2016, producir ocho toneladas de café orgánico. En el año 2015 se obtuvo la primera cosecha, sumando cuatro toneladas.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2): Entre los años 2017 y 2019, producir y exportar 38 toneladas. Para el 2016 se espera producir 8 TM.
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3): Alcanzar una producción y exportación mínima de 50 TM anualmente a partir del año 2022. En el 2019 se habrán cosechado 16 TM.
- Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4): Al 2025, producir y exportar 60 TM de café orgánico. En el 2022 se producirán 50 TM.

A continuación, se detallan las actividades que se emprenderán para lograr los OCP asociados con el OLP 1:

- Tostar, moler y empaquetar el 100% del café que se cosecha, todos los años desde el 2016 hasta el 2025.
- Exportar directamente a un distribuidor en el mercado de destino.
- Mantener la certificación de café orgánico.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** Para el año 2025, se obtendrán 655 kilogramos por hectárea de cultivo de café especial. El rendimiento por hectárea de la empresa se desconoce en la actualidad, pero se parte del hecho de que el promedio de los cultivos orgánicos es 570kg.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): En el año 2017 se obtendrá un rendimiento de 480 kg /ha. El rendimiento de la primera cosecha, año 2015, no alcanzó los 200 kg/ha.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): Para el 2020, el rendimiento será de 520 kg/ha. Durante el 2017 será de 480 kg/ha.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3): El rendimiento durante el año 2023 será de 600 kg/ha. En el año 2020 el rendimiento será 520 kg/ha.
- Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4): En el año 2025 se obtendrá un rendimiento de 655 hg/ha. Partiendo de los 600 kg/ha obtenidos en el año 2023.

A continuación, se detallan las actividades que se emprenderán para lograr los OCP asociados con el OLP 2:

- Comprar el 100% del abono orgánico a productores peruanos especializados, a partir del año 2015.
- Realizar pruebas de laboratorio para la detección de plagas cada 30 días, en muestras estadísticas de la población de cafetos, iniciando en el 2015 y hasta el 2025.
- Capacitar a los empleados en técnicas agrícolas orgánicas.
- Implementar un sistema de monitoreo de las condiciones ambientales.

- Crear sistema de riego apropiado y eficiente.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** En el 2025, el 99% del café producido y procesado pasará los controles de calidad de los compradores y las entidades reguladoras del país de destino. Al 2015, la empresa no tenía producción, pero se sabe que aproximadamente un 5% de los productos agrícolas frescos exportados por el Perú son rechazados por la *Food and Drug Administration* en los Estados Unidos.

Los OCP asociados al OLP3 son los siguientes:

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1): Al 2018, lograr que el 94% del café producido pase los controles de calidad de compradores y entidades reguladoras.
- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2): Entre el 2019 y 2022, el 97.5% del café exportado aprobará los controles de calidad de compradores y entes reguladores. Al 2018, este porcentaje ascendía al 94%.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3): Para el año 2025, la empresa logrará que el 99% del café exportado pase los controles de calidad de entidades reguladoras y compradores. Se espera que al 2022, el 97.5% del café exportado pase estos controles.

A continuación, se detallan las actividades que se emprenderán para lograr los OCP asociados con el OLP 3:

- Mantener contrato con empresa certificadora.
- Seguir todos los lineamientos de la empresa certificadora.
- Comprar el 100% del abono orgánico a productores peruanos especializados, a partir del año 2015.
- Certificar también el proceso de tostado, molido y empaquetado.
- Establecer controles de calidad a lo largo del proceso de cosecha, tostado, molienda y empaque.

- Supervisar todas las etapas del cultivo, cosecha y procesamiento.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Los accionistas obtendrán un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) del 10% en el año 2025. Hasta el 2015 solamente se han realizado inversiones sin generar utilidad, porque todavía no se ha obtenido la primera cosecha.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1): El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) obtenido por los accionistas en el año 2018 será de 4%. Hasta el 2015 la empresa no había generado rendimiento positivo.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2): En el año 2021, el ROE será del 7%, ascendiendo desde el 4% obtenido en el 2018.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3): El ROE del año 2025 será del 10%, luego de que en el 2021 sea de 7%.

A continuación, se detallan las actividades que se emprenderán para lograr los OCP asociados con el OLP 4:

- El 40% del agua utilizada en el año 2017 será agua de lluvia recolectada, aumentando el porcentaje a 50% en el 2019, 60% en el 2021 y 70% en el 2023.
- Durante el año 2018 se tendrá un ratio de empleados por hectárea igual a 0.6 y se disminuirá a 0.5 en el año 2021.
- Mantener los costos administrativos por debajo del 8% de las ventas, desde el año 2016 hasta el 2021.

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** Al 2025, lograr una tasa de ausentismo promedio inferior a tres días laborables al año por motivos de salud.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1): El ausentismo laboral por motivo de salud alcanzará un promedio inferior a seis días hábiles al 2018.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2): Entre el 2019 y el 2022, la tasa de ausentismo laboral promedio por razones de enfermedad será inferior a cinco días hábiles.

- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3): Al 2025, la tasa de ausentismo promedio, por motivos de salud, será inferior a tres días laborables al año.

A continuación, se detallan las actividades que se emprenderán para lograr los OCP asociados con el OLP 5:

- Proveer a todos los empleados los equipos de seguridad necesarios para desempeñar sus funciones.
- Realizar campañas de salud anualmente, para los trabajadores y sus familias, incluyendo vacunación.
- Utilizar exclusivamente insumos orgánicos, que no dañan la salud ni el medio ambiente.
- Llevar un registro de todas las ausencias, incluyendo el motivo y darles seguimiento.
- Pagar el Seguro Integral de Salud o ESSALUD de los trabajadores de forma puntual, para que accedan a los servicios cuando lo requieran.

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

Ahora que se han definido los objetivos de corto plazo que desean lograrse en el período 2015-2025, es necesario conocer cuáles son los recursos que se necesitan. La gerencia general tiene que proveer los recursos que se encuentran listados en la Tabla 23, de manera oportuna para que los trabajadores puedan desarrollar sus funciones. Es imposible exigir resultados si no se brindaron las herramientas adecuadas.

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Para lograr hacer operativas las estrategias que se plantearon en el Capítulo VI es necesario definir políticas. Las políticas son fundamentales para obtener la cohesión en toda la organización, de modo tal de alcanzar la misión y visión planteadas. A continuación, se



Tabla 23

## Recursos Asignados a los OCP de Agroforestal Selva Peruana

OLP		OCP		Recursos
OLP1	Exportar 60 toneladas de café orgánico en el año 2025	OCP1.1	Al 2016, producir ocho toneladas de café orgánico. En el año 2015 se obtuvo la primera cosecha, sumando cuatro toneladas	Terreno, fertilizantes orgánicos, agricultores, cosechadores, bandas transportadoras, empaques, personal administrativo, agua, sistema de riego
		OCP1.2	Entre los años 2017 y 2019, producir y exportar 38 toneladas	Terreno, fertilizantes orgánicos, agricultores, cosechadores, bandas transportadoras, empaques, personal administrativo, agua, sistema de riego
		OCP1.3	Alcanzar una producción y exportación mínima de 50 TM anualmente a partir del año 2022	Terreno, fertilizantes orgánicos, agricultores, cosechadores, bandas transportadoras, empaques, personal administrativo, agua, sistema de riego, vendedor, personal de logística, permisos sanitarios, transporte
		OCP1.4	Al 2025, producir y exportar 60 TM de café orgánico	Terreno, fertilizantes orgánicos, agricultores, cosechadores, bandas transportadoras, empaques, personal administrativo, agua, sistema de riego, vendedor, personal de logística, permisos sanitarios, transporte
OLP2	Para el año 2025, se obtendrán 655 kilogramos por hectárea de cultivo de café especial	OCP2.1	En el año 2017 se obtendrá un rendimiento de 480 kg /ha. El rendimiento de la primera cosecha, año 2015, no alcanzó los 200 kg/ha	Expertos en técnicas agrícolas orgánicas, abono orgánico, capacitadores para el personal, personal certificado para la recolección y análisis de muestras, laboratorios certificados, equipos de recolección
		OCP2.2	Para el 2020, el rendimiento será de 520 kg/ha. Durante el 2017 será de 480 kg/ha	Expertos en técnicas agrícolas orgánicas, abono orgánico, capacitadores para el personal, personal certificado para la recolección y análisis de muestras, laboratorios certificados, equipos de recolección
		OCP2.3	El rendimiento durante el año 2023 será de 600 kg/ha. En el año 2020 el rendimiento será 520 kg/ha	Expertos en técnicas agrícolas orgánicas, abono orgánico, capacitadores para el personal, personal certificado para la recolección y análisis de muestras, laboratorios certificados, equipos de recolección
		OCP2.4	En el año 2025 se obtendrá un rendimiento de 655 hg/ha. Partiendo de los 600 kg/ha obtenidos en el año 2023	Expertos en técnicas agrícolas orgánicas, abono orgánico, capacitadores para el personal, personal certificado para la recolección y análisis de muestras, laboratorios certificados, equipos de recolección
OLP3	En el 2025, el 99% del café producido y procesado pasará los controles de calidad de los compradores y las entidades reguladoras del país de destino	OCP3.1	Al 2018, lograr que el 94% del café producido pase los controles de calidad de compradores y entidades reguladoras	Empresa certificadora, líder de certificación, recursos económicos, abono orgánico, materiales y equipos apropiados, personal capacitado, proceso estandarizado, supervisores, registros
		OCP3.2	Entre el 2019 y 2022, el 97.5% del café exportado aprobará los controles de calidad de compradores y entes reguladores	Empresa certificadora, líder de certificación, recursos económicos, abono orgánico, materiales y equipos apropiados, personal capacitado, proceso estandarizado, supervisores, registros
		OCP3.3	Para el año 2025, la empresa logrará que el 99% del café exportado pase los controles de calidad de entidades reguladoras y compradores	Empresa certificadora, líder de certificación, recursos económicos, abono orgánico, materiales y equipos apropiados, personal capacitado, proceso estandarizado, supervisores, registros
OLP4	Los accionistas obtendrán un ROE del 10% en el año 2025	OCP4.1	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) obtenido por los accionistas en el año 2018 será de 4%. Hasta el 2015 la empresa no había generado rendimiento positivo	Terreno, fertilizantes orgánicos, agricultores, cosechadores, personal administrativo, agua, sistema de riego, sistema de control de costos, depósitos de agua de lluvia, contador
		OCP4.2	En el año 2021, el ROE será del 7%, ascendiendo desde el 4% obtenido en el 2018	Terreno, fertilizantes orgánicos, agricultores, cosechadores, personal administrativo, agua, sistema de riego, sistema de control de costos, depósitos de agua de lluvia, contador
		OCP4.3	El ROE del año 2025 será del 10%, luego de que en el 2021 sea de 7%	Terreno, fertilizantes orgánicos, agricultores, cosechadores, personal administrativo, agua, sistema de riego, sistema de control de costos, depósitos de agua de lluvia, contador
OLP5	Al 2025, lograr una tasa de ausentismo promedio inferior a tres días laborables al año por motivos de salud	OCP5.1	El ausentismo laboral por motivo de salud alcanzará un promedio inferior a seis días hábiles al 2018	Equipos de seguridad, insumos orgánicos únicamente, seguro integral de salud, médicos, personal asistencial, campañas de vacunación, personal de RR.H.
		OCP5.2	Entre el 2019 y el 2022, la tasa de ausentismo laboral promedio por razones de enfermedad será inferior a cinco días hábiles	Equipos de seguridad, insumos orgánicos únicamente, seguro integral de salud, médicos, personal asistencial, campañas de vacunación, personal de RR.H.
		OCP5.3	Al 2025, la tasa de ausentismo promedio, por motivos de salud, será inferior a tres días laborables al año	Equipos de seguridad, insumos orgánicos únicamente, seguro integral de salud, médicos, personal asistencial, campañas de vacunación, personal de RR.H.

describen las políticas diseñadas para la empresa Agroforestal Selva Peruana. Posteriormente, en la Tabla 24, se identifica qué políticas aplican a cada estrategia.

- Política 1: Utilizar insumos 100% naturales y orgánicos. No utilizar agroquímicos.
- Política 2: Producir y procesar solamente café de excelente calidad.
- Política 3: Promover la equidad de género, raza o condiciones sociales.
- Política 4: Actuar apegados a las leyes y normas del Perú.
- Política 5: Dar prioridad a la seguridad en todo momento.
- Política 6: Conservar una actitud innovadora y de mejora continua, en todas las áreas de la organización.
- Política 7: Seguir las normativas de la certificación Bird Friendly.

#### **7.4 Estructura de Agroforestal Selva Peruana**

Para instaurar las políticas, ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos se requiere de una estructura diferente, que sea capaz de implementar este plan estratégico. Actualmente la empresa se ha enfocado en el cultivo, descuidando el procesamiento y el marketing, pero solo obtendrá el éxito en el mercado si es capaz de crear una marca y posicionarla en los consumidores como un café orgánico de alta calidad. Para lograr esto se propone la estructura organizacional que se presenta en la Figura 14.

En este nuevo organigrama se observan tres áreas operativas, que reportan a una gerencia general. Las áreas son las siguientes: (a) cultivo y cosecha, (b) procesamiento y empaque; y (c) marketing y ventas. En la actualidad solamente se cuenta con el área de cultivo y cosecha. De esta manera se pondrá el mismo énfasis en añadir valor agregado y llegar directamente al consumidor en los mercados extranjeros, o incluso a través de brókeres, pero sin el uso de acopiadores en el Perú; que el énfasis puesto en tener un cultivo orgánico certificado y con alto rendimiento.

Tabla 24

*Políticas de cada Estrategia de Agroforestal Selva Peruana*

		<b>Políticas</b>						
		<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>
<b>Estrategias retenidas</b>		Utilizar insumos 100% naturales y orgánicos. No usar agroquímicos	Producir y procesar solamente café de excelente calidad	Promover la equidad de género, raza o condiciones sociales	Actuar apegados a las leyes y normas del Perú	Dar prioridad a la seguridad en todo momento	Conservar una actitud innovadora y de mejora continua	Seguir las normativas de la certificación Bird Friendly
E1	Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar	X	X	X	X	X	X	X
E2	Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional	X	X	X	X	X	X	X
E3	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos	X	X	X	X	X	X	X
E4	Penetrar el mercado de hogares unipersonales	X	X		X	X	X	X
E8	Desarrollo del café orgánico	X	X	X	X	X	X	X
E11	Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado	X	X	X	X	X	X	X

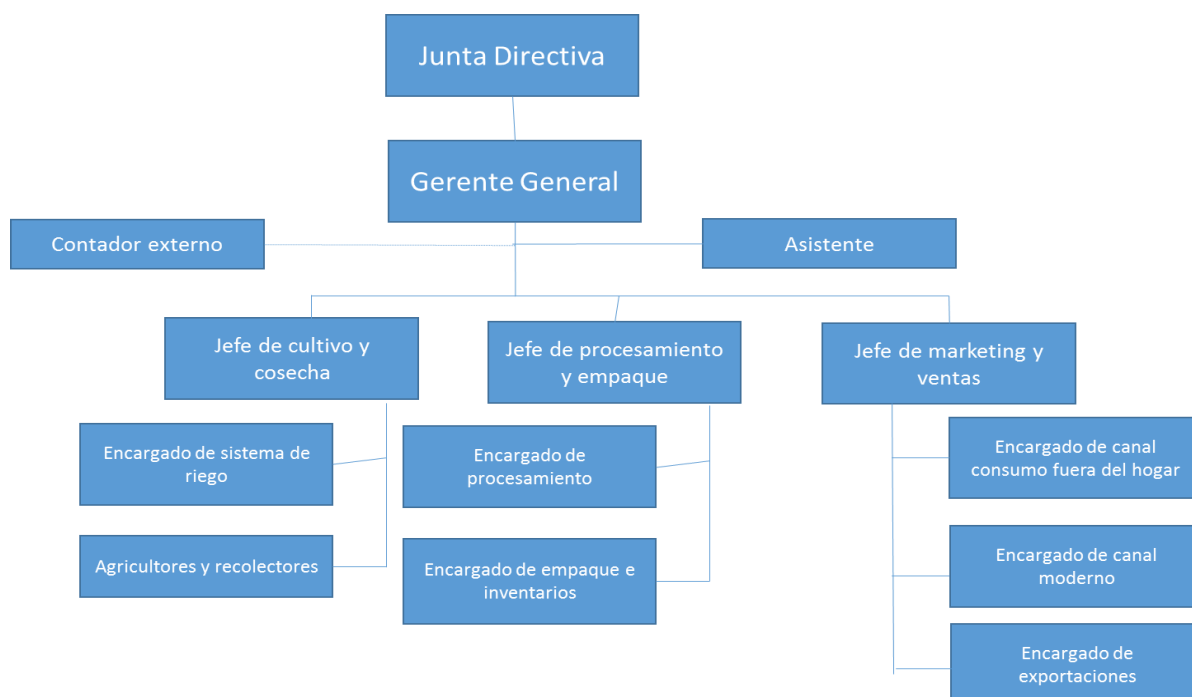


Figura 14. Estructura propuesta para Agroforestal Selva Peruana.

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Agroforestal Selva Peruana comprende que no es un ente aislado, sino que realmente es un actor activo en la zona de Villa Rica, así como en el Perú en general. Es por ello que sus acciones tienen impacto en el medio ambiente y en la comunidad donde se encuentran anclados. Para preservar el ecosistema se han planteado varias medidas, entre las que destaca el no uso de agroquímicos, con lo cual se mantendrán las bondades del suelo y se preservará su uso para los otros habitantes de la zona. Así mismo se conservará la calidad del agua, e incluso la cantidad ya que se creará un sistema para capturar el agua de lluvia, almacenarla y utilizarla en el riego. Lo que se pretende es no perjudicar a la comunidad de la zona sino más bien beneficiarla con el desarrollo de empleos formales y bien retribuidos.

## 7.6 Recursos Humanos y Motivación

El cultivo y recolección del café es una actividad intensiva en mano de obra, la cual en estos momentos no se encuentra capacitada. Además, se encontró el hecho de que la zona presenta alta migración, con una tasa de crecimiento inferior al promedio del Perú. El primer factor motivacional es convertirse en el mejor empleador en el distrito, para lograr retener al

recurso humano. Esto se hará mediante el ofrecimiento de empleos formales, pero también con la capacitación. Todos los colaboradores son importantes para el desarrollo del negocio y así debe comunicarse al personal.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Es de esperar que en cuanto se inicie la implementación de este plan estratégico surjan rechazos entre los colaboradores o incluso hasta en los proveedores. El rechazo se ocasiona por la falta de información, así como por el temor que puedan tener los trabajadores de que sean despedidos, al considerar que no reúnen los requisitos para el cargo que ocupan. Dado que el implementar un plan estratégico genera cambios profundos es necesario prepararse para enfrentar estos temores, brindando información abundante y capacitando a los colaboradores.

Con este plan estratégico, no solo se pretende cambiar el tamaño de la empresa sino realmente encarar de una forma diferente los retos del entorno, al variar el enfoque en el cultivo hacia el procesamiento y el marketing. Gestionar adecuadamente la gestión del cambio es lograr que los planes se conviertan en realidad. Para esto se necesita un sistema de comunicación y difusión eficiente, que sea a la vez sencillo y claro. No será fácil medir los beneficios que generen los cambios propuestos, especialmente en el corto plazo. Sin embargo, a partir del 2015 se iniciará la medición de indicadores para que las personas vean como el esfuerzo se va concretando en logros y se espera que esto estimule la participación y apoyo al plan estratégico. Además, es necesario que todos los colaboradores y especialmente los accionistas comprendan que es necesario y urgente cambiar, sin importar que sea una empresa nueva, porque si no se implementa este plan lo más probable es que se queden dependiendo de los precios que el acopiador desee pagarles sin tener acceso al mercado.

### **7.8 Conclusiones**

Con el establecimiento de una nueva estructura será posible implementar este plan estratégico. El cambio más notorio es la creación de tres departamentos, que representan los

tres grandes procesos del negocio, es decir la producción, el procesamiento y la comercialización. En los objetivos de corto plazo también se ve el cambio de enfoque hacia el mercado, y se requiere el apoyo de la alta gerencia, junto con la sensación de una necesidad urgente por hacer el cambio.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la etapa que le otorga al proceso estratégico su característica de iterativo, lo que significa que se retroalimenta permanentemente (D'Alessio, 2013). Ante los cambios que se dan en el entorno es imperante mantener una evaluación continua, que haga del plan estratégico un instrumento dinámico.

### 8.1 Perspectivas de Control

Para evaluar el logro de los objetivos que se han planteado en los capítulos previos, se elabora el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*, que se presenta en el siguiente acápite. Dentro de esta herramienta de evaluación estratégica se consideran cuatro perspectivas o dimensiones. Dichas perspectivas son las que siguen: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera (Kaplan & Norton, 2001). A continuación, se detalla cada una de ellas.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Con esta perspectiva se busca medir el crecimiento y aprendizaje que se genera dentro de la organización. Es por ello que se incluyen aspectos como la satisfacción de la fuerza ocupacional, la retención del talento, la capacitación del personal y la capacidad de aprender de la organización, entre otros (D'Alessio, 2013). Para la empresa Agroforestal Selva Peruana se ha diseñado como indicador de la perspectiva aprendizaje interno al porcentaje de empleados capacitados en técnicas de cultivo orgánico.

#### 8.1.2 Procesos

En la perspectiva de procesos se tienen indicadores que miden las innovaciones y desarrollos que se realizan en la empresa, así como la eficiencia que se tiene. Para la empresa Agroforestal Selva Peruana, los indicadores de procesos son los siguientes: (a) rendimiento por hectárea, (b) cantidad de pruebas de detección de plagas realizadas, (b) certificaciones obtenidas, (c) certificaciones renovadas, entre otros.

### **8.1.3 Clientes**

Los indicadores de la perspectiva de clientes miden la capacidad que tiene la empresa Agroforestal Selva Peruana para penetrar los mercados y posicionar su marca. Se establecen indicadores tales como (a) toneladas producidas, (b) toneladas exportadas, e (b) incremento en las ventas

### **8.1.4 Financiera**

La empresa Agroforestal Selva Peruana fue fundada por dos accionistas, quienes buscan obtener un retorno por su inversión. Es por esto que la perspectiva financiera es vital, ya que el cumplimiento de estos indicadores garantizará la obtención de utilidades. Agroforestal Selva Peruana tiene como indicador financiero el rendimiento sobre patrimonio y la reducción de gastos.

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

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* es la herramienta que se ha seleccionado para evaluar la implementación de este plan estratégico. Para su construcción se tomó como punto de partida a los objetivos de corto plazo (OCP), los cuales se derivaron de los objetivos de largo plazo (OLP) que a su vez se desprenden de la visión. Es así que, con el Tablero de Control Balanceado que se muestra en la Tabla 25 se desarrollan indicadores cuyo monitoreo lleva al cumplimiento de las metas.

## **8.3 Conclusiones**

La evaluación y control es la etapa del proceso estratégico que le brinda el carácter de iterativo. Al contar con retroalimentación oportuna se garantiza el logro de los objetivos, ya que cuando se presenten distorsiones se aplicarán medidas correctivas a tiempo. La herramienta que se ha seleccionado, para la evaluación, es el Tablero de Control Balanceado, donde se han definido indicadores de cuatro perspectivas, que serán medidos continuamente.



Tabla 25

## Tablero de Control Balanceado de Agroforestal Selva Peruana

Dimensión	OCP		Indicador	Fórmula
Aprendizaje	OCP2.3	El rendimiento durante el año 2023 será de 600 kg/ha. En el año 2020 el rendimiento será 520 kg/ha	Porcentaje de empleados capacitados en técnicas agrícolas	Empleados capacitados en técnicas agrícolas orgánicas / Total de empleados
Aprendizaje	OCP2.4	En el año 2025 se obtendrá un rendimiento de 655 hg/ha. Partiendo de los 600 kg/ha obtenidos en el año 2023	Porcentaje de empleados capacitados en técnicas agrícolas	Empleados capacitados en técnicas agrícolas orgánicas / Total de empleados
Procesos	OCP2.1	En el año 2017 se obtendrá un rendimiento de 480 kg /ha. El rendimiento de la primera cosecha, año 2015, no alcanzó los 200 kg/ha	Rendimiento por hectárea	Kilogramos totales / hectáreas cultivadas
Procesos	OCP2.2	Para el 2020, el rendimiento será de 520 kg/ha. Durante el 2017 será de 480 kg/ha	Cantidad de pruebas de detección de plagas realizadas	Cantidad de pruebas de laboratorio para la detección de plagas realizadas en un año
Procesos	OCP3.1	Al 2018, lograr que el 94% del café producido pase los controles de calidad de compradores y entidades reguladoras	Certificación obtenida	Certificaciones obtenidas para el cultivo
Procesos	OCP3.3	Para el año 2025, la empresa logrará que el 99% del café exportado pase los controles de calidad de entidades reguladoras y compradores	Porcentaje del café exportado que pasa los controles de calidad	Kilogramos de café que pasan los controles de calidad / kilogramos totales
Procesos	OCP5.1	El ausentismo laboral por motivo de salud alcanzará un promedio inferior a seis días hábiles al 2018	Promedio de días que se ausentan los trabajadores por enfermedades	Cantidad de días que se han ausentado los trabajadores / (Total de empleados x días laborables en el año)
Procesos	OCP5.2	Entre el 2019 y el 2022, la tasa de ausentismo laboral promedio por razones de enfermedad será inferior a cinco días hábiles	Promedio de días que se ausentan los trabajadores por enfermedades	Cantidad de días que se han ausentado los trabajadores / (Total de empleados x días laborables en el año)
Procesos	OCP5.3	Al 2025, la tasa de ausentismo promedio, por motivos de salud, será inferior a tres días laborables al año	Promedio de días que se ausentan los trabajadores por enfermedades	Cantidad de días que se han ausentado los trabajadores / (Total de empleados x días laborables en el año)
Cientes	OCP1.1	Al 2016, producir ocho toneladas de café orgánico. En el año 2015 se obtuvo la primera cosecha, sumando cuatro toneladas	Toneladas producidas	Cantidad de toneladas producidas por año
Cientes	OCP1.2	Entre los años 2017 y 2019, producir y exportar 38 toneladas	Toneladas producidas	Cantidad de toneladas producidas por año
Cientes	OCP1.3	Alcanzar una producción y exportación mínima de 50 TM anualmente a partir del año 2022	Toneladas exportadas directamente	Cantidad de toneladas exportadas directamente
Cientes	OCP1.4	Al 2025, producir y exportar 60 TM de café orgánico	Toneladas exportadas directamente	Cantidad de toneladas exportadas directamente
Cientes	OCP3.2	Entre el 2019 y 2022, el 97.5% del café exportado aprobará los controles de calidad de compradores y entes reguladores	Prima cobrada por kg. en comparación con café tradicional	(Precio del café exportado - Precio promedio internacional ) / precio promedio internacional
Financiera	OCP4.1	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) obtenido por los accionistas en el año 2018 será de 4%. Hasta el 2015 la empresa no había generado rendimiento positivo	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio total
Financiera	OCP4.2	En el año 2021, el ROE será del 7%, ascendiendo desde el 4% obtenido en el 2018	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio total
Financiera	OCP4.3	El ROE del año 2025 será del 10%, luego de que en el 2021 sea de 7%	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio total

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Ahora que se ha completado el plan estratégico se presentan las conclusiones finales, las cuales se acompañan de recomendaciones para la empresa Agroforestal Selva Peruana. Al final del capítulo se detalla cuál es el futuro que se espera para la organización en el año 2015.

### 9.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 26 se presenta el Plan Estratégico Integral para Agroforestal Selva Peruana. Con este cuadro se comprueba la alineación de todo el documento, quedando establecido que con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los objetivos de corto plazo. Los cuales son hitos o pasos para llegar a lograr los objetivos de largo plazo y con ello la visión que se tiene al año 2025. Así mismo, se ve que con la nueva estructura propuesta que tiene un área de procesamiento y otra de marketing, sí será posible la implementación de las estrategias de una manera exitosa.

### 9.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales muestran los hallazgos realizados:

- Dentro del entorno cambiante se identificó que la principal oportunidad que tiene la empresa es el hecho de que la demanda de cafés especiales crece mucho más rápido que la demanda de café tradicional, a pesar de que tiene un precio mayor. Simultáneamente se enfrenta ante amenazas, entre las que destacan la tendencia a la baja en el precio internacional del café y la deficiente infraestructura que hay en el Perú. A esto se le suma la presencia de importantes empresas competidores y la existencia de plagas que afectan el cultivo del café orgánico.
- Para aprovechar las oportunidades del entorno, utilizando las fortalezas y reduciendo las debilidades se han desarrollado las siguientes estrategias:

Tabla 26

## Plan Estratégico Integral de Agroforestal Selva Peruana

Visión							
Para el año 2025, seremos el primer productor, procesador y comercializador de café orgánico en el departamento de Pasco, con productividad, calidad y acceso directo al mercado, generando rentabilidad para los accionistas, y siendo socialmente responsables.							
Objetivos de largo plazo							
Intereses organizacionales: (a) acceso directo al mercado, (b) rendimiento por hectárea, (c) calidad, (d) rentabilidad y (e) responsabilidad social	Exportar directamente 60 toneladas de café orgánico en el año 2025	Para el año 2025, se obtendrán 655 kilogramos por hectárea de cultivo de café especial	En el 2025, el 99% del café producido y procesado pasará los controles de calidad de los compradores y las entidades reguladoras del país de destino	Los accionistas obtendrán un ROE del 10% en el año 2025	Al 2025, lograr una tasa de ausentismo promedio inferior a tres días laborables al año por motivos de salud	Principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos	
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas		
E1	Penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar	X		X		(P1) Utilizar insumos 100% naturales. (P2) Producir y procesar solamente café de excelente calidad. (P3) Promover la equidad de género, raza o condiciones sociales. (P4) Actuar apegados a las leyes. (P5) Dar prioridad a la seguridad. (P6) Conservar una actitud innovadora. (P7) Seguir las normativas de la certificación Bird Friendly.	
E2	Desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional			X		(P1) Utilizar insumos 100% naturales. (P2) Producir y procesar solamente café de excelente calidad. (P3) Promover la equidad de género, raza o condiciones sociales. (P4) Actuar apegados a las leyes. (P5) Dar prioridad a la seguridad. (P6) Conservar una actitud innovadora. (P7) Seguir las normativas de la certificación Bird Friendly.	
E3	Desarrollar el mercado de los Estados Unidos	X				(P1) Utilizar insumos 100% naturales. (P2) Producir y procesar solamente café de excelente calidad. (P3) Promover la equidad de género, raza o condiciones sociales. (P4) Actuar apegados a las leyes. (P5) Dar prioridad a la seguridad. (P6) Conservar una actitud innovadora. (P7) Seguir las normativas de la certificación Bird Friendly.	
E4	Penetrar el mercado de hogares unipersonales	X	X	X		(P1) Utilizar insumos 100% naturales. (P2) Producir y procesar solamente café de excelente calidad. (P3) Promover la equidad de género, raza o condiciones sociales. (P4) Actuar apegados a las leyes. (P5) Dar prioridad a la seguridad. (P6) Conservar una actitud innovadora. (P7) Seguir las normativas de la certificación Bird Friendly.	
E8	Desarrollo del café orgánico		X	X		(P1) Utilizar insumos 100% naturales. (P2) Producir y procesar solamente café de excelente calidad. (P3) Promover la equidad de género, raza o condiciones sociales. (P4) Actuar apegados a las leyes. (P5) Dar prioridad a la seguridad. (P6) Conservar una actitud innovadora. (P7) Seguir las normativas de la certificación Bird Friendly.	
E11	Desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado	X			X	(P1) Utilizar insumos 100% naturales. (P2) Producir y procesar solamente café de excelente calidad. (P3) Promover la equidad de género, raza o condiciones sociales. (P4) Actuar apegados a las leyes. (P5) Dar prioridad a la seguridad. (P6) Conservar una actitud innovadora. (P7) Seguir las normativas de la certificación Bird Friendly.	
Objetivos de corto plazo	Indicadores	OCP1.1. Al 2016, producir ocho toneladas de café orgánico. En el año 2015 se obtuvo la primera cosecha, sumando cuatro toneladas	OCP2.1. En el año 2017 se obtendrá un rendimiento de 480 kg/ha. El rendimiento de la primera cosecha, año 2015, no alcanzó los 200 kg/ha	OCP3.1. Al 2018, lograr que el 94% del café producido pase los controles de calidad de compradores y entidades reguladoras	OCP4.1. El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) obtenido por los accionistas en el año 2018 será de 4%. Hasta el 2015 la empresa no había generado rendimiento positivo	OCP5.1. El ausentismo laboral por motivo de salud alcanzará un promedio inferior a seis días hábiles al 2018	Objetivos de corto plazo
		OCP1.2. Entre los años 2017 y 2019, producir y exportar 38 toneladas	OCP2.2. Para el 2020, el rendimiento será de 520 kg/ha. Durante el 2017 será de 480 kg/ha	OCP3.2. Entre el 2019 y 2022, el 97.5% del café exportado aprobará los controles de calidad de compradores y entes reguladores	OCP4.2. En el año 2021, el ROE será del 7%, ascendiendo desde el 4% obtenido en el 2018	OCP5.2. Entre el 2019 y el 2022, la tasa de ausentismo laboral promedio por razones de enfermedad será inferior a cinco días hábiles	
		OCP1.3. Alcanzar una producción y exportación mínima de 50 TM anualmente a partir del año 2022	OCP2.3. El rendimiento durante el año 2023 será de 600 kg/ha. En el año 2020 el rendimiento será 520 kg/ha	OCP3.3. Para el año 2025, la empresa logrará que el 99% del café exportado pase los controles de calidad de entidades reguladoras y compradores	OCP4.3. El ROE del año 2025 será del 10%, luego de que en el 2021 sea de 7%	OCP5.3. Al 2025, la tasa de ausentismo promedio, por motivos de salud, será inferior a tres días laborables al año	
		OCP1.4. Al 2025, producir y exportar 60 TM de café orgánico	OCP2.4. En el año 2025 se obtendrá un rendimiento de 655 kg/ha. Partiendo de los 600 kg/ha obtenidos en el año 2023				
Estructura organizacional: Agroforestal Selva Peruana es liderada por un Gerente General, que reporta a la Junta Directiva. Para la implementación de este plan estratégico se han establecido tres áreas funcionales: (a) cultivo y cosecha, (b) procesamiento y empaque, y (c) marketing y ventas							
Recursos: Humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura							

Valores: Respeto por los demás y por el medio ambiente, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad, innovación y liderazgo

Código de ética: Sana competencia, productos de calidad, respetar las certificaciones, uso apropiado de recursos, salud y bienestar para todos los trabajadores

(a) penetrar el mercado de cafés consumidos fuera del hogar, (b) desarrollar las ventas por el canal moderno a nivel nacional, (c) desarrollar el mercado de Estados Unidos, (d) penetrar el mercado de hogares unipersonales, (e) desarrollo del café orgánico, y (f) desarrollar productos procesados y empacados, con valor agregado.

- Con la implementación de las estrategias alternativas externas retenidas se generará un mayor rendimiento del proyecto en términos financieros, beneficiando a los accionistas, al obtener un ROE del 10% en el año 2025. Al mismo tiempo que se es socialmente responsable y se brinda seguridad a los trabajadores y calidad a los clientes.
- Se ha desarrollado una estructura organizacional para Agroforestal Selva Peruana, donde se crean las áreas de procesamiento y de marketing. Esto permitirá a la empresa tener acceso directo a sus clientes, conociendo de primera fuente sus necesidades y expectativas.

### **9.3 Recomendaciones Finales**

Las recomendaciones finales para Agroforestal Selva Peruana son:

- Este plan estratégico debe ser entregado a la Junta Directiva de la empresa Agroforestal Selva Peruana, instruyendo al Gerente General para su implementación.
- Implementar este plan estratégico en el corto plazo, ya que eso permitirá aprovechar la demanda que hay por cafés especiales. Haciendo amplio uso de la comunicación para difundirlo, dándolo a conocer entre los empleados.
- Obtener la certificación Bird Friendly, para mostrar a los consumidores y otros entes de la cadena de comercialización que el café de Agroforestal Selva Peruana es orgánico certificado.

- Incluir el procesamiento y marketing, complementando las labores de cosecha. No es conveniente que entreguen toda su producción en granos verdes a un exportador, sino que deben llegar directamente al mercado, para lograr conocerlo.
- Exportar a través de un bróker o distribuidores en los mercados de destino, evitando el uso de acopiadores en el Perú.
- Instaurar la nueva estructura organizacional, evaluando las competencias que se requieren para cada posición y las habilidades que el personal tiene. Luego procederán al reclutamiento y selección de los puestos vacantes.
- Utilizar el Tablero de Control Balanceado como herramienta de control y evaluación de este plan estratégico, monitoreando los valores de cada uno de los indicadores establecidos.

#### **9.4 Futuro de Agroforestal Selva Peruana**

En el año 2025 la empresa será la mayor productora de café orgánico en el departamento de Pasco, atendiendo el mercado local y exportando. Para lograr esto tendrá personal enfocado en el canal moderno peruano y en el extranjero, posicionando la marca como una elección *premium* en café. Al contar con la certificación Bird Friendly.

La empresa estará produciendo en las 100 hectáreas que posee, con un rendimiento de 655 kilogramos por hectárea de cultivo, a pesar de que para el 2015 se obtuvo la primera cosecha por 4 TM, como se observa en la Tabla 27. Lo cual será posible gracias a que tendrá empleados capacitados, quienes en su mayoría serán de Oxapampa, por lo que su calidad de vida habrá mejorado, al tener un empleo formal con todos los beneficios que la ley peruana les otorga. Al mismo tiempo se tendrá un proceso estandarizado, pero que admite innovaciones y mejoras continuas, además de contar con tecnología de punta, lo que permitirá lograr altos estándares de calidad, brindando seguridad a todos los trabajadores.

Tabla 27

*Situación Actual y Futura de Agroforestal Selva Peruana*

	Situación actual (año 2015)	Situación futura (año 2025)
Cantidad de café orgánico exportado	4 TM	60 TM
Rendimiento del cultivo	El promedio de los cultivos orgánicos es 570kg/ha	655 kg / ha
Porcentaje de la producción que pasa los controles de calidad de clientes y entes reguladores	Promedio del 95%	99%
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Solamente se ha dado inversión en gastos, sin ingresos a la fecha	10%
Ausentismo laboral por motivos de enfermedad	10 días	3 días



## Referencias

- African Center for Economic Transformation [ACET]. (2011). *The coffee value-addition opportunity in Africa* (Dalberg study). Accra, Ghana: Autor.
- Alarcón, M. P. (2012). *Participación peruana en la feria SCAA – Portland 2012*. Portland, OR: PromPerú.
- América Economía. (2011, 01 de setiembre). Perú: INIA lanzó novedosas tecnologías para usar en plantaciones de café. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-inia-lanzo-novedosa-tecnologia-para-usar-en-plantaciones-de-cafe>
- América Economía. (2015, 16 de febrero). Perú: Proyecto de café beneficiará a más de 1,200 agricultores de Puno. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-proyecto-de-cafe-beneficiara-mas-de-1200-agricultores-de-puno>
- Andina. (2012, 02 de mayo). Perú solo invierte el 0.15% de su PBI en investigación y desarrollo. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-invierte-380-millones-innovacion-y-desarrollo-410538.aspx>
- Andina. (2013, 22 de abril). Plantaciones de café orgánico en el Perú sufren menos daños por plaga de la roya. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/plantaciones-de-cafe-organico-en-el-peru-sufren-menos-danos-por-plaga-de-la-roya>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Memoria anual. Actividad productiva y empleo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2014). *Reporte de inflación 2014. Panorama actual y proyecciones 2014-2016*. Lima, Perú: Autor.

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2011). *Reseña del país: Perú*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru>
- Café Orgánico Marcala. (2014). *Tecnologías aplicadas por productores* [Archivo de video]. Recuperado de <http://www.cafeorganicomarcala.net/recursos/tecnologias-aplicadas-por-productores/>
- Carreño, I. (2012, 25 de agosto). Se incrementó el 10% el consumo de café en el país, pero cae la producción. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/25-08-2012/se-incremento-en-10-el-consumo-de-cafe-en-el-pais-pero-cae-la-produccion>
- Celebran Día del Café Peruano. (2011, 26 de agosto). *RPP Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2011-08-26-celebran-dia-del-cafe-peruano-noticia\\_398002.html](http://www.rpp.com.pe/2011-08-26-celebran-dia-del-cafe-peruano-noticia_398002.html)
- Central de Cafetaleros del Nor Oriente. (2010). *Cómo obtener un producto orgánico certificado*. Chiclayo, Perú: CICAP/PROASSA.
- Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2011). *Tendencias del comercio de café certificado. Edición en Español* (Documento Técnico N° MAR-11-197.S). Ginebra, Suiza: Autor.
- Céspedes, C. (2012). *Producción hortofrutícola orgánica*. Quilamapu, Colombia: INIA.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- EFE. (2014, 03 de julio). Organización Internacional del Café calcula déficit de producción en 2014-2015. *América Economía*. Recuperado de



<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/organizacion-internacional-del-cafe-calcula-deficit-de-produccion-en-2014-2015>

El 2014 tampoco será un buen año para el café peruano. (2014, 18 de febrero). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/2014-tampoco-buen-ano-cafe-peruano-noticia-1710374>

En qué país se consume más café. (2012, 16 de febrero). *Diario Presente*. Recuperado de

<http://www.diariopresente.com.mx/section/acervo/51914/en-pais-consume-mas-cafe/>

Huamán, M. (s.f.). Diagnóstico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira Piura,

del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caravelí. *Eumed*

*Libros*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros->

[gratis/2009b/536/EI%20mercado%20internacional%20de%20cafe.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/EI%20mercado%20internacional%20de%20cafe.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Índice temático: Población y*

*vivienda*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-](https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/)

[tematico/poblacion-y-vivienda/](https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/)

International Coffee Organization [ICO]. (2012). *Imports. Historical data*. Recuperado de

[http://www.ico.org/new\\_historical.asp](http://www.ico.org/new_historical.asp)

International Trade Center [ITC]. (2015). *Trademap - Trade statistics for international*

*business development*. Recuperado de

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)

Junta Nacional de Café [JNC]. (2012). *Café peruano – Cafés especiales*. Recuperado de

<http://www.juntadelcafe.org.pe/?r=cafesespeciales>

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kopper, G. (2010). *Requisitos de la FDA para exportar alimentos a EE.UU.* Lima, Perú: U.S.

Food and Drug Administration

- Larios, R. (2013, 28 de septiembre). Precio del café llega a US\$111. *Prensa Libre*. Recuperado de [http://www.prensalibre.com/economia/Precio-cafe-llega-US111\\_0\\_1001299862.html](http://www.prensalibre.com/economia/Precio-cafe-llega-US111_0_1001299862.html)
- López, E., & Caamal, I. (2009). Los costos de producción del café orgánico del estado de Chiapas y el precio justo en el mercado internacional. *Revista Mexicana de Economía Agrícola y de los Recursos Naturales*, 2(1), 175-198.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG]. (2008). *El café: Principal producto de agroexportación*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/vision-general/principales-productos-de-exportacion-tradicional>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG]. (2012). *Series históricas de producción agrícola. Compendio estadístico*. Consulta a la base de datos de la OEEE. Recuperado de [http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta\\_cult](http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult)
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG]. (2013). *Cafés especiales en el mundo*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/caf%C3%A9/caf%C3%A9s-especiales-en-el-per%C3%BA>
- Monroy, M. (2000). *Descripción de variedades de coffea arábica más cultivadas en Puerto Rico*. Recuperado de [http://academic.uprm.edu/mmonroig/HTMLobj-1529/Variedades\\_de\\_Cafe\\_1.doc](http://academic.uprm.edu/mmonroig/HTMLobj-1529/Variedades_de_Cafe_1.doc)
- Morales, M. (2006, 03 de junio). La temperatura global subirá hasta 7,7°C más este siglo. *Tendencias 21*. Recuperado de [http://www.tendencias21.net/La-temperatura-global-subira-hasta-77%C2%BAC-mas-este-siglo\\_a1021.html](http://www.tendencias21.net/La-temperatura-global-subira-hasta-77%C2%BAC-mas-este-siglo_a1021.html)
- Peralta, C. (2013, agosto). Un buen café... el mexicano. *México Desconocido*. Recuperado de <http://www.mexicodesconocido.com.mx/un-buen-cafe...el-mexicano.html>

Plagas afectan producción de banano orgánico en Piura. (2013, 12 de mayo). *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/12-05-2013/plagas-afectan-produccion-de-banano-organico-en-piura>

PromPerú. (2012). *Perú: Tendencias de mercado de café convencional y especial*

[Presentación en Power Point]. Lima, Perú: Autor.

Se espera que la tendencia al alza del dólar continúe este año. (2015, 03 de febrero). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mercados/tipo-cambio-se-espere-que-tendencia-al-alza-dolar-continue-este-2015-noticia-1788920>

Villa Rica Highland. (2014). *Villa Rica Highland 100% Peruvian coffee*. Recuperado de

<http://www.cafevrh.com/span-index.htm>

World Economic Forum (2014). *Global competitiveness report 2014-2015*. Recuperado de

<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>



## Apéndice A: Entrevista a Gerente General de Agroforestal Selva Peruana

Nombre: Sophia Salgado Neyra

Cargo: Gerente General

Organización: Agroforestal Selva Peruana

Fecha: 19 de enero de 2015

### 1. ¿Cómo visualiza a la empresa en 10 años?

En 10 años se espera estar produciendo a capacidad total, con un alto rendimiento, considerando que somos orgánicos. Además, con un producto valorado por el mercado, con ventas y ganancias. Pero todavía, para el 2016 y 2017, necesitamos mantener la deuda con los accionistas, ya que no tenemos altos ingresos, el próximo año lo que pretendemos es empezar a comercializar el café para cubrir los costos operativos.

### 2. ¿Cuáles certificaciones han obtenido o están tramitando?

La empresa todavía no cuenta con la certificación que lo identifique como café especial, pero ya se está tramitando con el apoyo de la empresa certificadora Biolatina, que también es como una consultora y va guiando en todos los pasos. Esto se está haciendo bajo la norma *Brid Friendly*, la cual establece criterios ambientales, pero también sociales y económicos. Con esta certificación, nos daremos a como productor orgánico y lo que esperamos es que eso permita ganar más por quintal, al mismo tiempo que preservamos nuestro medio ambiente.

Es importante explicar que la certificación podrá ser emitida solamente después de que hayamos iniciado la producción, ya que todo este proceso también tiene que ser revisado e incluido en la evaluación. Además, estamos reuniendo las condiciones para conseguir la certificación UTZ, pero pasa lo mismo, solo podrán otorgarla cuando iniciemos la cosecha y producción.

### 3. ¿Qué tipos de insumos utilizan para lograr que su cultivo sea 100% orgánico?

Actualmente se han seleccionado insumos orgánicos, para evitar la dependencia de agroquímicos y obtener la certificación que al mismo tiempo nos brindará acceso a los mercados extranjeros, que son bien exigentes. Pero vemos como atractivo que esos mercados están dispuestos a pagar un sobreprecio. Todavía nos falta superar algunos problemas en el procesamiento, así como también para lograr las ventas. No tenemos una marca, por lo que todavía no definimos si vender a un exportador o si exportar directamente, para lo que claro necesitaríamos el servicio de un socio, de una empresa de logística. Lo que sí tenemos claro es que no queremos dejar el procesamiento en manos de otra empresa, sino que al hacerlo nosotros mismos lograremos que nuestro producto sea certificado, por eso hay que mantener el control. Es una decisión difícil, porque así se necesita más esfuerzo y dinero, que actualmente nos falta.

4. ¿Qué perfil tiene el recurso humano de la empresa?

No hay hasta el momento procesos de recursos humanos establecidos, sino que el personal contratado fue reclutado por recomendaciones de otras personas que conocíamos. Lo único que les pedimos fue presentarse a una entrevista con el supervisor de campo. Es difícil trabajar con jornaleros, ya que a veces llegan al trabajo alcoholizados, especialmente los lunes o los sábados, y en esos casos tenemos que despedirlos de inmediato pues es un muy mal ejemplo y desmotiva a los demás trabajadores.

5. ¿Cuáles mercados le resultan atractivos?

Nos parece muy atractivo exportar café a Rusia, luego que este país restringiera por temas políticos el ingreso de algunos alimentos de Estados Unidos y Europa, pero no sabemos si esos consumidores están dispuestos a pagar los sobre precios que tiene el café orgánico y en general todos los cafés especiales. Otros mercados que crecen y son importantísimos es Estados Unidos y en Europa varios países pero especialmente Alemania, Holanda, Francia, Bélgica, varios en realidad.

6. ¿Cuentan con apoyo de organizaciones gubernamentales o no gubernamentales?

El sector del café, es uno de los sectores que cuenta con mayor apoyo a nivel nacional. Se ven campañas de instituciones tales como el Ministerio de Agricultura, la Junta Nacional del Café y otras. La empresa todavía no trabaja con ellas pero tendrá que hacerlo, si se quiere obtener beneficios que empiezan con obtener la certificación de origen para acceder a tratados y convenios que se está otorgando a este sector.



## Apéndice B: Entrevista a Miembro de la Junta Directiva

Nombre: Philippe Bigourd

Cargo: Miembro de la Junta Directiva

Organización: Agroforestal Selva Peruana

Fecha: 19 de enero de 2015

1. ¿Cómo visualiza a la empresa dentro de 10 años?

Lo que buscamos es tener un producto de excelente calidad, orgánico, contribuyendo al cuidado del medio ambiente, al mismo tiempo que damos trabajo en una zona donde hay oferta de mano de obra.

2. En términos de presencia en el mercado ¿cómo se visualiza?

Como quisiera tener una cadena de cafeterías propias, algo así como Juan Valdez y que todo el mundo supiera que es peruana. Pero eso no se logra en 10 años, quizás en 20 o 30, porque primero hay que tener un producto que sea consumido en todo el mundo y que la gente conozca nuestra marca.

3. ¿Piensan comercializar su producto con la marca Agroforestal Selva Peruana?

Hemos hablado de eso y parece no ser una marca fácil de pronuncia o de recordar. Tenemos que diseñar otro nombre, con su logo. Lo que sí es claro es que incluiremos la palabra Perú.

4. En cuanto al mercado nacional ¿lo abastecerán?

Tenemos un enfoque en café especial y eso hace que a nivel nacional no tengamos tanta demanda como en otros países, ya que en mercados más desarrollados se valora el hecho de ser orgánico. En el Perú todavía se piensa que es un producto muy costoso, sin considerar todos los beneficios que trae, o mejor dicho, todos los perjuicios que tienen los bienes agrícolas cosechados de manera tradicional. Esto es porque los agroquímicos dañan la salud de las

personas, y ni hablar del medio ambiente o incluso de los trabajadores. Creo que nos falta un poco de conciencia social y de entender la responsabilidad que tenemos como consumidores.

5. ¿Qué opina del uso de acopiadores locales para exportar?

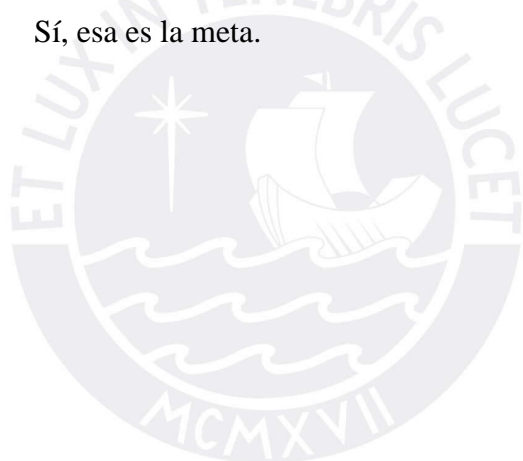
Si se usan acopiadores, entonces no podemos hablar de exportación, ya que la venta es totalmente local, ya sería el acopiador el que exporta. Es una buena posibilidad cuando no se tiene un gran volumen de producción, porque exportar tiene costos fijos y si tu volumen es bajo, entonces te sale muy caro.

6. ¿Tiene alguna desventaja el uso de acopiadores?

La más obvia es que no recibes el mismo precio que si exportaras directamente a tu mercado afuera. Se gana más cuando tú eres el exportador.

7. ¿Tienen planes de exportar directamente?

Sí, esa es la meta.





### Apéndice C: Entrevista a Agricultor

Nombre: Daniel Valverde López

Cargo: Agricultor

Organización: Agroforestal Selva Peruana

Fecha: 20 de enero de 2015

1. ¿Conoce usted lo que es un cultivo orgánico?

Claro, aquí en la empresa nos han explicado. Imagínese, si no supiéramos no podríamos cuidar que nuestro cultivo sea orgánico. Esto depende de todos, cualquiera puede dañarlo.

2. Al ser parte de una empresa formal ¿cuál es el principal beneficio que percibe?

Lo primero es que tengo mi sueldo seguro, antes si vendía cosecha ganaba y si no se vendía no tenía nada.

3. Adicional al salario o jornal ¿qué otros beneficios recibe?

Nos pagan el seguro, y eso es bueno. Dicen que más adelante habrá utilidades, pero no se, todavía nada de eso. También han contribuido a mejorar el dispensario y han traído a un doctor para atendernos, eso ayuda a toda la familia.

Yo quisiera apoyo para la educación de los hijos, porque es duro comprar uniformes, útiles y todo.

4. ¿Aspira usted a trabajar en el largo plazo en Agroforestal Selva Peruana?

Si se da lo ofrecido claro que sí, pero si los dueños cambian habría que ver. Aquí, los compañeros y yo tenemos ganas de que la empresa crezca, queremos que los cafetales den bastante fruto, para que haya más trabajo, así todos ganamos.