

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



Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Café

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

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

José Carlos Castrillón Sandoval

Tania Morán Romero

Esteban Fernando Prado Vilca

Martha Ivette Zevallos Revollar

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, junio 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

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

A nuestro profesor, Juan Aguilar, por su orientación constante y acertados consejos.

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

A nuestros familiares, quienes con su apoyo constante, comprensión y aliento nos permitieron culminar la maestría y en especial el presente trabajo de investigación de manera satisfactoria.

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

A nuestros empleadores y compañeros de trabajo por brindarnos las facilidades y su apoyo para llevar adelante la culminación de nuestro proyecto personal.

Al Sr. Lorenzo Castillo, Gerente de la Junta Nacional del Café, al Ing. Jorge Figueroa, Director General Agrícola del Ministerio de Agricultura y Riego, al Ing. Anner Román, Coordinador General del Plan Nacional de Renovación de Cafetales, al Econ. Óscar López, Director Ejecutivo del Programa de Entrenamiento en Gestión de Negocios para Organizaciones Rurales, al Sr. José Valentín, Empresario Independiente de la Industria Peruana de Café.

Dedicatorias

A mi abuela Violeta, por todo su inmenso cariño, dedicación y apoyo incondicional. A mis padres Irene y José Carlos, por su constante apoyo y motivación, quienes con sus valiosos consejos me alientan a mejorar cada día.

José Carlos Castrillón Sandoval

A mis padres Eliza y Alipio, a mi hermana Milagros y a mi novio Víctor Fabián, a todos ellos por haberme apoyado en todo momento, por darme un gran ejemplo en deseo de superación, esfuerzo y disciplina constante para el logro de mis proyectos profesionales.

Tania Morán Romero

Con mucho cariño dedico este trabajo a mis padres Luzmila y Esteban, por haberme enseñado a ser perseverante para alcanzar mis objetivos personales y profesionales. A mi esposa Jazmine, por su incesante apoyo y comprensión; y finalmente a mis hijos Kyara y Fabián, quienes son mi fuente de motivación y a los cuales privé de tiempo valioso.

Esteban Fernando Prado Vilca

A Dios, por darme la fortaleza necesaria para concluir esta nueva etapa, a mi esposo por su constante apoyo y comprensión, a mis hijos: Kivian, Alessandro y Joannes por haberles privado de mi presencia en momentos importantes, a mi hermana María Violeta por su apoyo incondicional y a todos mis familiares.

Martha Ivette Zevallos Revollar

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se ha elaborado el Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Café, para lo cual se realizó un análisis de los principales factores tanto internos como externos que influyen en esta industria. Este análisis permitió diseñar las estrategias orientadas a posicionar al Perú dentro de los principales países exportadores de café a nivel mundial. El café es un cultivo de alta importancia económica para el Perú por ser uno de los principales productos agrícolas de exportación, el cual genera ingresos para el país, así como contribuye a la generación de empleo para un importante sector de la población. Asimismo, el Perú cuenta con condiciones favorables para el cultivo del café, como las condiciones climatológicas, geográficas, así como la experiencia en la industria. Sin embargo, en los últimos años se presentaron eventos que afectaron negativamente a esta industria, como la plaga de la roya amarilla, los cuales pusieron en relieve varias deficiencias que se presentan en la industria del café y que generaron pérdidas económicas para varios caficultores.

Entre los principales factores que han afectado la competitividad de esta industria se evidenció un deficiente nivel de investigación y desarrollo, la baja asociatividad de los productores, la poca productividad por hectárea, entre otros, que no permiten que el Perú logre un mayor posicionamiento en la industria mundial del café. Es por ello que las estrategias que se han propuesto se encaminaron a incrementar la cantidad del café exportable, elevar el nivel de ingresos de los caficultores, ampliar el número de puestos de trabajo directos y la creación de una marca única de café peruano reconocida a nivel mundial por su calidad. Las estrategias que se han propuesto en el presente trabajo han considerado la importancia y el impacto que tiene el café para la economía peruana y con ello se espera posicionar al Perú como el quinto país exportador de café de calidad a nivel mundial para el año 2027, beneficiando conjuntamente a los productores, comunidad vinculada, a la población y al país en general.

Abstract

The present document elaborates the Strategic Planning of the Peruvian Coffee Industry, for which an analysis of the main factors both internal and external that influence this industry. This analysis allowed the design of strategies aimed at positioning Peru within the main coffee exporting countries worldwide. Coffee is a crop of great economic importance for Peru as one of the main export agricultural products, which generates income for the country, as well as contributes to the generation of employment for an important sector of the population. Also, Peru has favorable conditions for the cultivation of coffee, such as the climatic, geographical and experience in this industry. However, in recent years there were events that negatively affected this industry, as the plague of yellow rust, which highlighted several deficiencies in the coffee industry and generated economic losses for several coffee growers.

Within the main factors affecting the competitiveness of this industry is evident a poor level of research and development, low producer associations, low productivity per hectare, and other factors that do not allow Peru to achieve a greater position in the global coffee industry. This is why the proposed strategies are aimed at increasing the quantity of exportable coffee, increasing the income level of coffee growers and increasing the number of direct jobs and the creation of a unique brand of Peruvian coffee recognized worldwide for its quality. Considering the importance and the impact that it has for the peruvian economy, through the strategies proposed in the present paper is expected to position Peru as the fifth exporting country of quality coffee worldwide by the year 2027, benefiting jointly the producers, related community, the population and the whole country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	ix
Capítulo I: Situación General de la Industria Peruana de Café	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
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
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	20
3.1.4. Influencia del análisis en la Industria Peruana de Café.....	23
3.2. Análisis Competitivo del País	24
3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.2. Condiciones de la demanda	26
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	27

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria Peruana de Café.....	29
3.3. Análisis del Entorno PESTE	30
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	30
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	31
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	32
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	33
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	34
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	36
3.5. La Industria Peruana de Café y sus Competidores.....	36
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	36
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	38
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	39
3.5.4. Amenaza de los entrantes	40
3.5.5. Rivalidad de los competidores	40
3.6. La Industria Peruana de Café y sus Referentes.....	42
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	43
3.8. Conclusiones	44
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	46
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	46
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	46
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	49
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	53
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	54
4.1.5. Recursos humanos (H)	57
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	58

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	58
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	59
4.3. Conclusiones	59
Capítulo V: Intereses de la Industria Peruana de Café y Objetivos de Largo Plazo	61
5.1. Intereses de la Industria Peruana de Café	61
5.2. Potencial de la Industria Peruana de Café.....	61
5.3. Principios Cardinales de la Industria Peruana de Café	63
5.4. Matriz de Intereses de la Industria Peruana de Café (MIO).....	65
5.5. Objetivos de Largo Plazo	66
5.6. Conclusiones	67
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	68
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	68
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	69
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	73
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	76
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	77
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	80
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	83
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	85
6.9. Matriz de Ética (ME)	86
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	86
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	87
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	89
6.13. Conclusiones	91
Capítulo VII: Implementación Estratégica	92

7.1. Objetivos de Corto Plazo	92
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	94
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	100
7.4. Estructura Organizacional de la Industria Peruana de Café.....	101
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	104
7.6. Recursos Humanos y Motivación	105
7.7. Gestión del Cambio.....	106
7.8. Conclusiones	106
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	108
8.1. Perspectivas de Control.....	108
8.1.1. Aprendizaje y crecimiento interno	108
8.1.2. Procesos.....	109
8.1.3. Clientes	110
8.1.4. Financiera	110
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	111
8.3. Conclusiones	111
Capítulo IX: Competitividad de la Industria Peruana de Café.....	113
9.1. Análisis Competitivo de la Industria Peruana de Café.....	113
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Peruana de Café.....	114
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Peruana de Café.	115
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	116
9.5. Conclusiones	117
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	118
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	118
10.2. Conclusiones Finales.....	118

10.3. Recomendaciones Finales	122
10.4. Futuro de la Industria del Café.....	124
Referencias.....	125
Apéndice A: Entrevista a la Junta Nacional del Café	135
Apéndice B: Entrevista al Ministerio de Agricultura y Riego.....	144
Apéndice C: Entrevista a PRO ASOCIO	156
Apéndice D: Entrevista a Empresario Independiente de la Industria Peruana de Café ...	165



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Producción de Café por Departamentos (2015-2016 Proyectado)</i>	6
Tabla 2	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	15
Tabla 3	<i>Evolución del Perú en los 12 Pilares de Competitividad</i>	18
Tabla 4	<i>Posición del Perú frente a Variables Laborales</i>	26
Tabla 5	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	38
Tabla 6	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	44
Tabla 7	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	44
Tabla 8	<i>Exportaciones Peruanas de Café</i>	52
Tabla 9	<i>Costo de Producción por Kilogramo de Café</i>	57
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	60
Tabla 11	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	65
Tabla 12	<i>Matriz FODA</i>	70
Tabla 13	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	71
Tabla 14	<i>Consumo Mundial del Café</i>	80
Tabla 15	<i>Matriz de la Decisión Estratégica</i>	82
Tabla 16	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	84
Tabla 17	<i>Matriz de Rumelt</i>	85
Tabla 18	<i>Matriz de Ética</i>	88
Tabla 19	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	89
Tabla 20	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	90
Tabla 21	<i>Matriz de Políticas</i>	102
Tabla 22	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	112
Tabla 23	<i>Plan Estratégico Integral</i>	119

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.	ix
<i>Figura 1.</i>	Mapa de producción cafetalera.	3
<i>Figura 2.</i>	Precio indicativo compuesto diario de la OIC.	4
<i>Figura 3.</i>	Producción de café por los principales productores.	5
<i>Figura 4.</i>	Comportamiento de los precios indicativos mensuales del café en el marco de la OIC.	8
<i>Figura 5.</i>	PBI del Perú 2004-2016.	17
<i>Figura 6.</i>	Tasas de crecimiento económico.	17
<i>Figura 7.</i>	Principales nodos de producción de café.	49
<i>Figura 8.</i>	Precio en chacra de café en grano 2011-2014.	53
<i>Figura 9.</i>	Fuentes de financiamiento en la fase de acopio.	55
<i>Figura 10.</i>	Principales productos agrícolas colocados – Agrobanco. .Error! Bookmark not defined.	
<i>Figura 11.</i>	Gráfica de la Matriz MPEYEA.	72
<i>Figura 12.</i>	Gráfica de producción mundial de café.	73
<i>Figura 13.</i>	Gráfica de participación de mercado del café peruano.	74
<i>Figura 14.</i>	Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).	75
<i>Figura 15.</i>	Matriz Interna Externa (MIE).	77
<i>Figura 16.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).	78
<i>Figura 17.</i>	Estructura organizacional propuesta para la Industria Peruana de Café.	101
<i>Figura 18.</i>	Cuadro pictográfico del plan estratégico de la Industria Peruana de Café.	120

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.

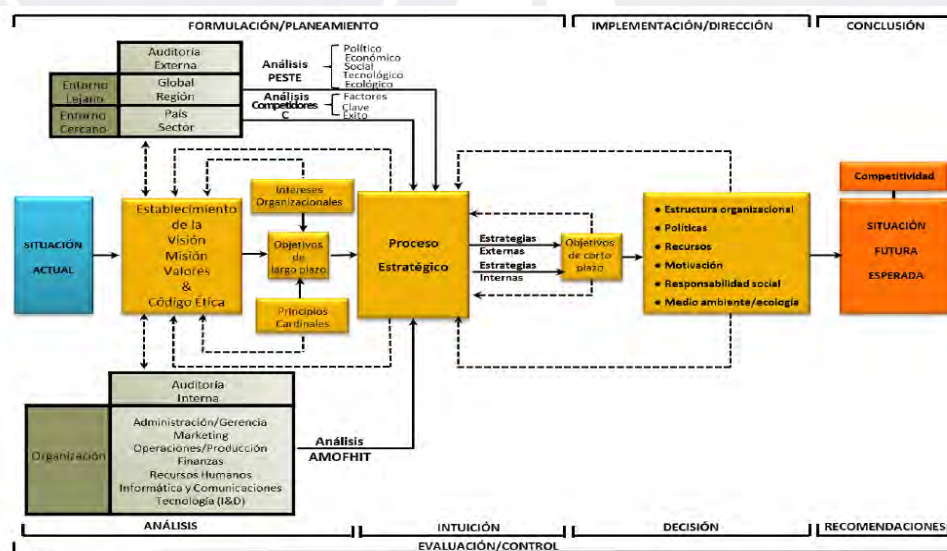


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Allesio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde 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).

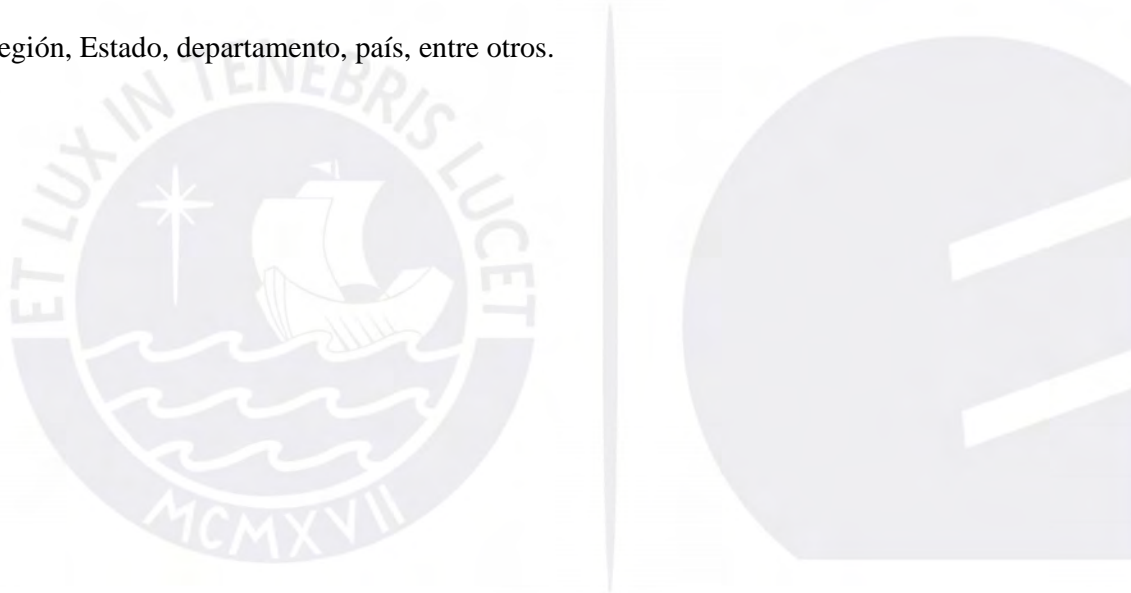
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Industria Peruana de Café

El desarrollo del presente Plan Estratégico para la Industria Peruana de Café se inicia con el análisis de su situación actual y brinda información importante del entorno, que viene a ser lo que se encuentra fuera de la industria; como también ofrece información del intorno, que es todo aquello que se encuentra dentro de la industria. En este sentido, el presente capítulo muestra un panorama a nivel mundial, regional y local de la industria del café; como también, la perspectiva de sus condiciones, características, alcances, entre otros aspectos, con el propósito de comprender la situación general actual y la necesidad de realizar el presente plan estratégico.

1.1. Situación General

En el mundo actual, así como desde los orígenes de la humanidad, la actividad agraria se considera como una de las principales actividades económicas, sociales y ambientales para el ser humano. Esta actividad, adicionalmente ha contribuido a la seguridad alimentaria y nutricional de la humanidad, es fuente de empleo, reducción de la pobreza y conservación de los recursos naturales. Sin embargo, la agricultura a nivel mundial se enfrenta a nuevos retos, tales como los efectos del cambio climático, la escasez de los recursos hídricos y la necesidad de conservación del medio ambiente en vías de lograr un desarrollo sostenible. El Perú, por presentar condiciones geográficas favorables como su disponibilidad de superficies agrícolas, su diversidad de climas y altitudes, su biodiversidad, así como por la existencia de una importante cantidad y variedad de recursos naturales es un país con las condiciones naturales propicias para lograr un desarrollo óptimo de su agricultura. Sobre este rubro, del total del PBI del Perú en el año 2016, el 5.2% correspondió al sector agropecuario en general y el 3.07% perteneció al sector agrícola (Banco Central de Reserva del Perú, 2017). Este sector presenta un importante dinamismo debido al incremento del consumo interno derivado del crecimiento del PBI, así como por el aumento de las exportaciones por una mayor demanda

por parte de países como China, la Unión Europea y Estados Unidos, con los cuales el Perú ha suscrito tratados de libre comercio. Los principales productos agrícolas de exportación del Perú son: (a) el café pergamino, (b) la uva, (c) el espárrago, (d) el cacao, (e) el mango, (f) la palta, entre otros (MINAGRI, 2015).

El café es una de las bebidas de mayor consumo a nivel mundial, tal como señala la Organización Internacional del Café (ICO, por su siglas en inglés) “el café es el segundo producto más comercializado después del petróleo” (ICO, s.f.). Así también, se menciona que existen más de 60 países que cultivan café, este cultivo se extiende entre los trópicos de Cáncer y Capricornio como se muestra en la Figura 1. El clima es un factor determinante en su producción, variedad y calidad, asimismo el Perú se encuentra ubicado dentro de esta franja. Entre las variedades de café se destacan dos: (a) la arábica y (b) la robusta. Actualmente el café peruano es reconocido a nivel mundial por su alta calidad según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016).

En el año 2016 la producción mundial de café fue de 148 millones de sacos de 60kg. Países como Brasil, Vietnam y Colombia mostraron su liderazgo en producción y exportación, mientras que, los de mayor importación fueron los países de la Unión Europea, los Estados Unidos y Brasil (ICO, 2016). Actualmente los mercados establecidos en Norteamérica, Europa y Japón representan casi el 53% del consumo mundial de café, mientras los países productores un 30% más, los mercados emergentes consumen el 9% y el 8% restante se consume en otros no miembros importadores de la ICO. En relación al consumo per cápita existe una considerable variación de un país a otro, convirtiéndose en una potencial oportunidad para incrementar el consumo mundial (ICO, 2016). El desarrollo que en los últimos años ha ocurrido en la industria peruana de café ha definido la decisión de retornar a la importante organización internacional ICO para competir con las principales

naciones productoras en el mundo, lo cual impulsa la competitividad de la industria peruana de café (De la Puente, 2016).

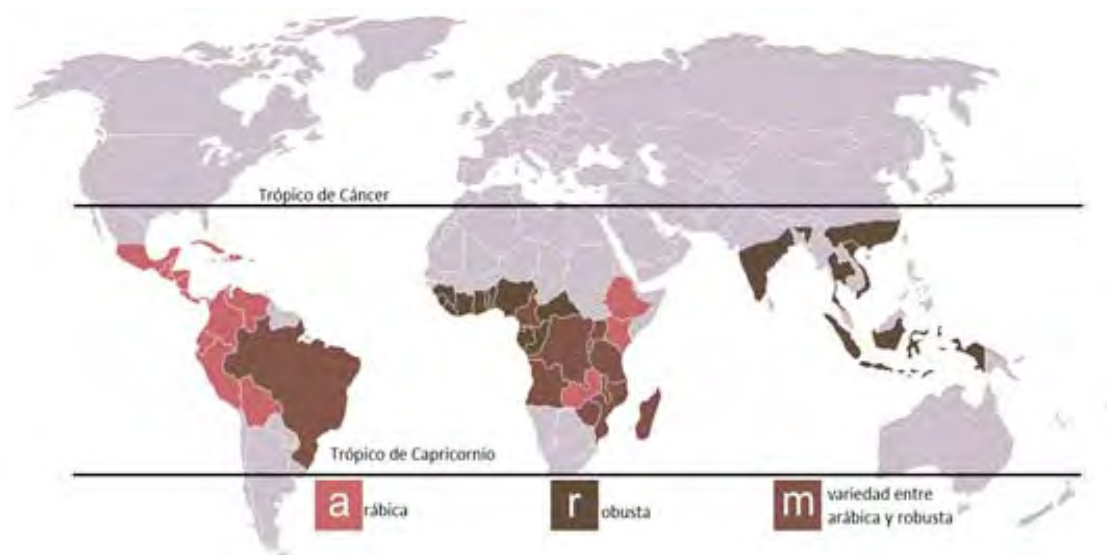


Figura 1. Mapa de producción cafetalera. Tomado y modificado de “¿Qué Granos de Café Existen?,” por Mundo del Café, s.f. (<http://mundodelcafe.es/granos-de-cafe/>).

Respecto a los precios en el mercado internacional a diciembre del 2016 el precio indicativo compuesto, el cual es calculado tomando el promedio de los precios indicativos de los cuatro grupos distintos: (a) arábicas colombianos suaves, (b) otras arábicas suaves, (c) arábicas brasileños y (d) otras arábicas naturales, y robustas ponderados según su participación relativa en el comercio internacional (Centro de Comercio Internacional, 2017), se mantuvo estable y llegó a un máximo de 135,04 centavos de dólar americano por libra y al nivel más bajo en cuatro meses de 127,62 centavos de dólar americano por libra. Respecto a la influencia del real brasileño también se recuperó después de haberse depreciado en noviembre, existiendo la posibilidad de una cosecha récord en Brasil para el cierre del 2016 y el 2017; ejerciendo presión a la baja en los precios de la variedad arábica. Sin embargo, los precios de la variedad robusta se fortalecieron debido a que las fuertes lluvias en Vietnam influyeron en la oferta. Como se puede observar en la Figura 2 el precio indicativo compuesto

diario de la OIC hasta diciembre del 2016 se estabilizó ligeramente después de la alta disminución de noviembre. El mes finalizó con dos centavos más bajo que el de 130,92 centavos de dólar americano por libra que cuando empezó. (ICO, 2016).

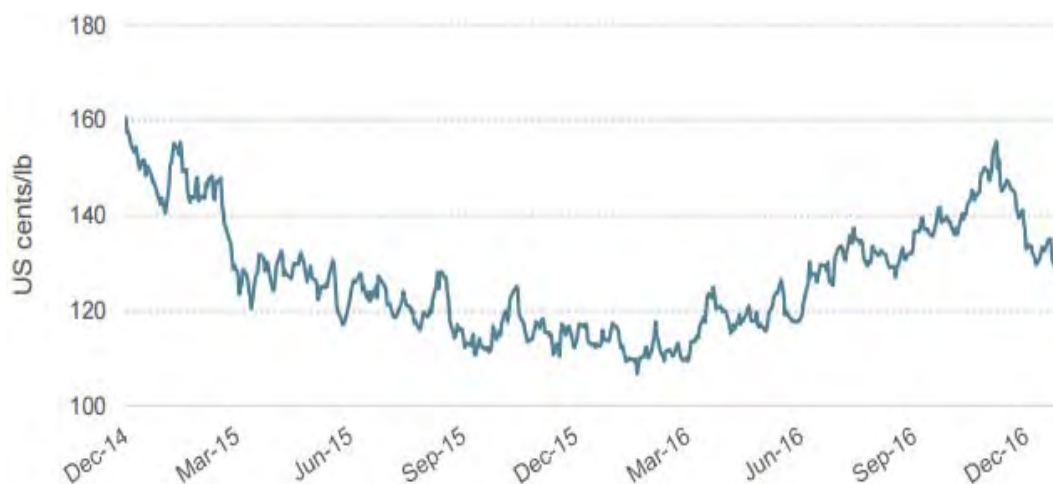


Figura 2. Precio indicativo compuesto diario de la OIC. Tomado de “Informe del mercado de café,” por International Coffee Organization (ICO), 2016 (<http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cm-1216-c.pdf>).

A nivel mundial, según (ICO, 2016) la producción total de café fue de 147'994,000 sacos (periodo 2015-2016). La Figura 3 muestra los principales productores de café a nivel mundial, teniendo a Brasil con una producción de 48'423,000 sacos (32,72% de participación), seguido de Vietnam con una producción de 27'500,000 sacos (18,58% de participación) y Colombia con una producción de 14'009,000 sacos (9,47% de participación). Según la Junta Nacional del Café (s.f.), el café es el principal producto agrícola de exportación tradicional del Perú, teniendo un alto impacto en la economía del país ya que genera 43 millones de jornales al año, adicionalmente a los cinco millones de jornales relacionados a los servicios complementarios del café. Se estima que alrededor de 2 millones de peruanos participan parcial o totalmente en esta cadena. En cuanto a las cifras, 223,738 son productores cafetaleros; distribuidos en 425,416 hectáreas de superficie cafetalera según datos del IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) citado por (MINAGRI, 2016). En

relación al nivel de volumen producido, según ICO (2016) el Perú, que cultiva la variedad de café arábica, a diciembre del 2016 se ubica como el décimo productor mundial de café con 3'301,000 sacos de 60Kg que equivalen a una participación de mercado de 2.23%.

MINAGRI dio a conocer las proyecciones a noviembre del 2016, donde se registra que la producción total nacional de café es de 285.22 miles de toneladas. Entre las regiones con mayor producción (en miles de toneladas) destacan: (a) San Martín con 89.9, (b) Cajamarca con 47.2, (c) Junín con 46.7, (d) Amazonas con 36.2, (e) Cusco con 27.2, (f) Pasco con 9.53, (g) Huánuco con 7.8 y (h) Puno con 6.94; los cuales representan el 95,17% del total nacional. (MINAGRI, 2016). Ver Tabla 1.

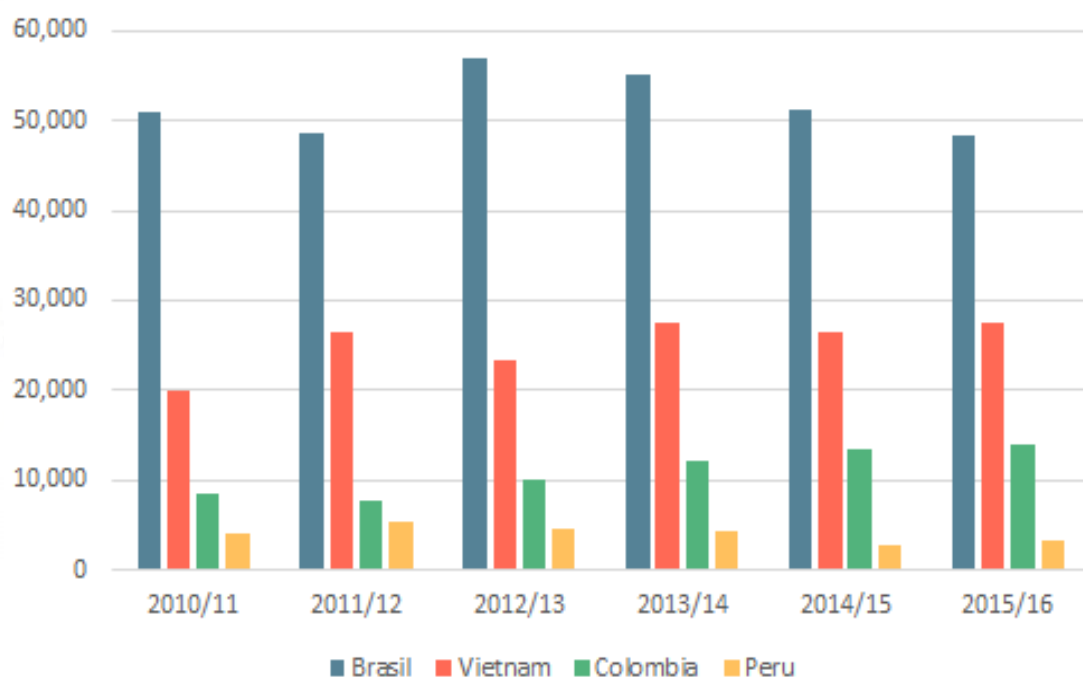


Figura 3. Producción de café por los principales productores. Tomado y Adaptado de “Historical Data on the Global Coffee Trade,” por International Coffee Organization (ICO), 2016 (http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics).

Las principales especies de cultivo de café por su importancia económica y producción son: arábica (*Coffea arábica*) y robusta (*Coffea canephora*), que representan aproximadamente el 65% y 35% respectivamente de la producción mundial. Cabe señalar que ICO (2017) distinguió cuatro principales variedades: (a) robustas; (b) suaves colombianos

(arábicos); (c) naturales brasileños (arábicos) y (d) otros suaves (arábicos). El café arábico se caracteriza por tener más suavidad, cuerpo medio y un aroma afrutado; por sus propiedades químicas, el porcentaje de cafeína de los cafés arábicos está entre 0.8% a 1,4% de cafeína. Este tipo de café crece en forma óptima entre los 1,000 a 2,000 m.s.n.m., tienen un rendimiento por hectárea (Kg. /ha.) entre 1,500 a 3,000, físicamente crece libremente entre los 6 a 8 metros de altura; por último, este tipo de café es más sensible a la enfermedad de la roya amarilla, que ataca especialmente cultivos en terrenos de baja altitud. Los mayores productores en el mundo de este tipo de café son Brasil (42.2 %), Colombia (15.4 %), Etiopía (8.0 %), Honduras (6.4 %) y Guatemala (4.0 %).

Tabla 1

Producción de Café por Departamentos (2015-2016 Proyectado).#

Región	Año 2015	Año 2016 (p)
Amazonas	35.10	36.20
Ayacucho	3.10	4.50
Cajamarca	46.10	47.20
Cusco	18.40	27.20
Huánuco	5.10	7.80
Junín	39.30	46.70
La Libertad	0.20	0.19
Lambayeque	0.90	1.50
Loreto	0.10	0.10
Pasco	6.90	9.53
Piura	2.68	2.95
Puno	6.50	6.94
San Martín	82.06	89.90
Ucayali	5.44	4.54
Nacional	251.74	285.22

Nota: Tomado de “Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola - Noviembre 2016,” por Ministerio de Agricultura y Riego, (MINAGRI), 2016
<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=noticias/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-pecuaria-y-avicola-noviembre-2016>.

Por otra parte, el café robusto tiene un sabor más fuerte y amargo, por sus propiedades químicas tiene entre 1.7% a 4% de cafeína, crece óptimamente entre los 0 a 700 m.s.n.m., tiene un rendimiento por hectárea (Kg./ ha.) entre 2,300 a 4,000 y crece libremente entre los 8

a 10 metros de altura, tal como su nombre lo indica esta variedad de café es más resistente a los ataques de los parásitos, las enfermedades y el calor. Los mayores productores de este café son Vietnam (41.6 %), Brasil (26.0 %), Indonesia (11.3 %) e India (5.7 %).

En relación a los precios de estas variedades de café, debemos resaltar que el precio de la variedad de cafés robusta es bastante inferior a los de la variedad de cafés arábigos. La Figura 4, muestra la tendencia mundial de los precios de las principales variedades de café (MINAGRI, 2015). Respecto a la sostenibilidad de la industria del Café, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha desarrollado una visión común y un enfoque integrado para la sostenibilidad de la agricultura, así como de la actividad forestal y la pesca planteando los cinco principios de la agricultura sostenible: (a) mejorar la eficacia en el uso de los recursos crucial para la sostenibilidad de la agricultura, (b) la sostenibilidad requiere actividades directas para conservar, proteger y mejorar los recursos naturales, (c) una agricultura que no logra proteger y mejorar los medios de vida rurales, la equidad y el bienestar social es insostenible, (d) reforzar la resiliencia de las personas, comunidades y ecosistemas es fundamental para una agricultura sostenible y (e) la sostenibilidad de la alimentación y la agricultura necesita mecanismos de gobernanza responsables y eficaces, (FAO, 2015).

En el Perú se realizan actividades para disminuir el deterioro de los recursos naturales, estando dentro de ellas el cuidado del suelo que al degradarse afecta la productividad por el uso de fertilizantes. En ese sentido la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL realizó recomendaciones para que el Perú pueda fortalecer sus acciones públicas respecto al cuidado del medio ambiente: “robustecer la gobernabilidad forestal y mejorar las capacidades para el manejo sostenible de los recursos naturales (especialmente de los bosques) y la recuperación y conservación de suelos” (CEPAL, 2016).

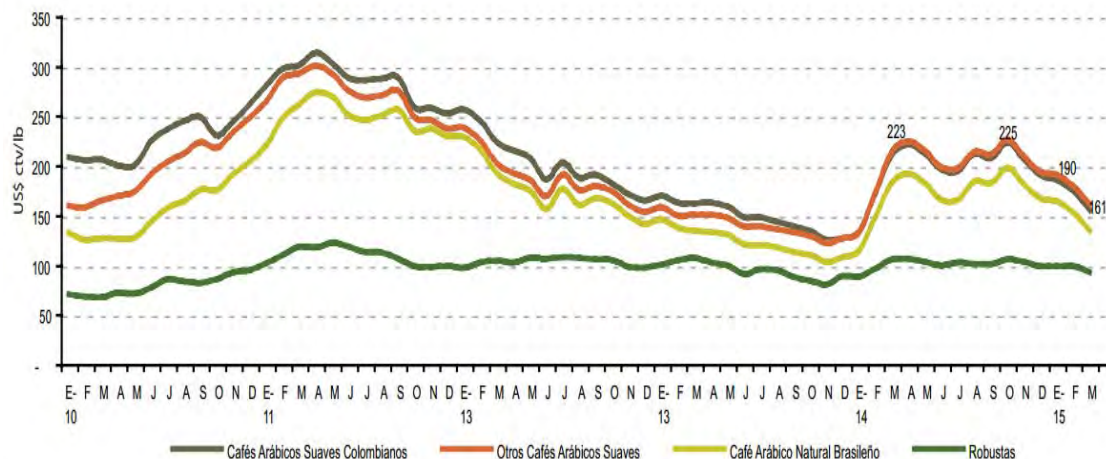


Figura 4.4. Comportamiento de los precios indicativos mensuales del café en el marco de la OIC.

Tomado de “Síntesis Agroeconómico del Café”, por MINAGRI, 2015. Recuperado de (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2015?download=7505:sintesis-agroeconomica-del-cafe-junio-2015>).

Uno de los principales retos de la industria del café es mejorar su nivel de innovación y tecnificación. A nivel de la región países como Brasil y Colombia muestran una mayor tecnificación en sus procesos, los mismos que generan una mayor competitividad, así como la mejora genética de sus semillas, las cuales son más resistentes a plagas como la roya amarilla y la broca que afectó significativamente los cultivos de café en el Perú y Colombia. Otro de los retos de la industria se ha dado en cuanto a su nivel de organización. Según el IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO), el 77% de productores cafetaleros peruanos son independientes, 171,424 productores poseen un bajo poder de mercado, el mismo que no influye de manera favorable en el proceso de negociación debido a que dependen de un acopiador o comercializador el cual establece un precio para su producción. De otro lado, la representación social en la industria del café (de un total de 223,738 productores) se da de dos formas (a) asociativo con un 13% de participación y (b) independiente con un 87% de participación (MINAGRI, 2016). Aún falta fortalecer instituciones que agrupen a los productores de café y les permitan generar ventajas competitivas mediante economías de escala, lo cual significa mayores beneficios para la industria de manera conjunta.

Por otro lado, el café peruano debe de diferenciarse añadiendo valor agregado a su producto ya que uno de los problemas de esta industria es la tendencia descendiente de los precios que caracteriza a los commodities, así como las grandes oscilaciones de precios que se genera por la escasez, esto debido a fenómenos naturales o por la sobreproducción. Asimismo, cabe mencionar que el precio del café peruano cuenta con un castigo por parte de la bolsa de Nueva York, dicha punición se debe a que se efectuaron exportaciones de lotes cafetaleros de calidad inferior a la acordada con el cliente (MINAGRI, 2016). Por tratarse de un producto de demanda inelástica, cuyo precio internacional tiende a caer a lo largo del tiempo se debe de buscar la manera de generar valor para la industria. La oferta del café es un proceso de producción lento y sujeto a cambios climáticos mientras que la demanda presenta bajo crecimiento.

1.2. Conclusiones

El Perú cuenta con las condiciones naturales favorables para el desarrollo de la producción cafetalera. Cabe destacar que el café es el cultivo de mayor exportación y uno de los más importantes del país, ya que contribuye a la generación de empleos, ingresos, demanda de insumos, bienes y servicios. Esta industria ofrece oportunidades a nivel mundial que al ser aprovechadas de manera adecuada permitirá generar una industria atractiva y exitosa.

En ese sentido, los grandes retos para la industria peruana de café consisten en incrementar la productividad, la rentabilidad y la generación de más puestos de empleo directo, por ello es necesario desarrollar un Plan Estratégico que mejore la situación actual, incrementando su competitividad y así lograr posicionarla dentro de los primeros exportadores a nivel mundial.

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

Toda industria requiere establecer su visión, misión, valores y código ética con los que guiará su actuar y le permitirá asegurar su permanencia en el tiempo, por lo que el presente capítulo identificó el futuro deseado de la industria peruana de café.

2.1. Antecedentes

El café peruano es uno de los cultivos más importantes para el país. Se ha convertido en los últimos años en uno de los principales referentes a nivel mundial en el rubro de cafés especiales, además de ser generador de empleos, ingresos, demanda de insumos, bienes y servicios. Pese a que el Perú cuenta con las condiciones climatológicas y diferentes pisos ecológicos para la producción de café, la industria peruana de café se caracteriza por la escasa asistencia técnica de calidad al productor; por lo cual, es necesario asumir retos como: (a) la organización de productores cafetaleros, (b) incrementar la productividad, (c) desarrollar tecnologías que les permita innovar, (d) incrementar producción de acopio, (e) las certificaciones y (f) la calidad de taza.

Por lo tanto, el café peruano es un producto sobre el cual se ha elaborado el plan estratégico considerado como el principal producto alternativo a los cultivos ilícitos, como lo es el cultivo de la hoja de coca. La formulación de la visión, misión, valores y ética permitió proyectar a largo plazo, respondiendo las interrogantes: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿hacia dónde nos dirigimos?

2.2. Visión

Para el año 2027, el Perú será el quinto país exportador de café a nivel mundial, manteniendo su reconocida calidad, fomentando la participación de los agricultores en un marco de sostenibilidad en beneficio de la comunidad vinculada. Según la International Coffee Organization (ICO, 2016) los cinco principales países exportadores de café nivel mundial son: Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia e India.

2.3. Misión

Producimos y comercializamos café de alta calidad en forma sostenida mediante el cumplimiento de estándares internacionales, satisfaciendo a los consumidores del café en el mercado mundial; integrando, capacitando y brindando oportunidades de desarrollo a los caficultores, exportadores y comunidad vinculada a esta industria, los cuales muestran cada vez más eficiencia en el uso de la tecnología en beneficio del país.

2.4. Valores

Los valores propuestos que van de la mano con la visión y misión se enfocan principalmente en:

1. **Calidad:** establecer estándares que aseguren la eficiencia en todas las etapas de la producción de café, desde su siembra hasta su comercialización.
2. **Sostenibilidad:** toda la cadena de valor muestra su compromiso con los productores cafetaleros, el medio ambiente y la responsabilidad social tanto interna como externa, con el fin de lograr el crecimiento de la industria que impacta en el país.
3. **Innovación:** rediseñar y adaptar estrategias, métodos de trabajo, considerando la creatividad y eficiencia como las variables más importantes. Constante investigación con la finalidad de conseguir mejores procesos, herramientas y tecnología para el desarrollo de la actividad cafetalera.
4. **Confianza:** generar tranquilidad de que se realizan las labores de forma óptima con orientación a satisfacer la necesidad de los clientes.
5. **Compromiso:** brindar productos de calidad y garantizar la preservación del medio ambiente respetando y cumpliendo todas las normas establecidas.
6. **Honestidad:** se realizan las actividades con transparencia, de tal manera que los intereses colectivos deban prevalecer sobre los intereses particulares.

2.5. Código de Ética

Los principales códigos de ética de la industria del café en el Perú deberán estar alineados con los principios declarados en la Sociedad Nacional de Industrias. Se proponen los siguientes códigos:

1. Preocupación por la conservación del medio ambiente con adecuada utilización de la tecnología y la utilización eficiente de los recursos que asegura la sostenibilidad de la actividad cafetalera.
2. Impulsar el desarrollo en las zonas rurales, generando empleos dignos y la prosperidad del productor cafetalero.
3. Cumplimiento de las regulaciones establecidas y los estándares de calidad.
4. Respeto y transparencia ante todos los actores involucrados en la cadena de valor de la industria cafetalera.
5. Rechazar cualquier acto de corrupción.

2.6. Conclusiones

La necesidad de construir una industria cafetalera exitosa y reconocida mundialmente, requiere de un planeamiento estratégico. En este sentido, el presente trabajo ha formulado la visión y misión de la industria peruana de café con miras hacia el 2027 y se ha planteado con la finalidad de convertirse en una industria exportadora cuyo producto será cada vez más reconocido en los mercados internacionales. Por ello es necesario que los diferentes actores intervinientes en la cadena de valor de este producto adopten los valores y códigos de ética, con los cuales encaminen su actuar en favor de todos ellos.

Capítulo III: Evaluación Externa

En los capítulos I y II se inició el modelo con el análisis de la situación actual, seguido del establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética, los cuales guían y norman el actuar de la industria; en este sentido, el presente capítulo ha permitido comprender las implicancias del contexto global. La industria del café se desarrolla en un mercado global, después del petróleo es la mercancía más comercializada a nivel mundial. Por ello, es importante realizar una evaluación externa a fin de determinar aquellos factores que influyen en esta industria e identificar las oportunidades y amenazas de la industria.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

La industria del café depende en gran medida del comercio internacional, tomando en cuenta esta característica se ha llevado a cabo la evaluación externa a fin de conocer el mercado global en donde se desarrolla esta industria. Para ello, se aplicó el Análisis Tridimensional de las Naciones de Hartman, el mismo que evaluó las relaciones internacionales con los principales países relacionados a esta industria, entre ellos, aquellos que compiten con el Perú en la industria del café y los países que consumen el café peruano.

De acuerdo a lo planteado por Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015) “se puede considerar tres aspectos relacionados con el proceso estratégico. Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales” (p.93).

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

Los intereses nacionales permitieron comprender qué se busca y dieron a conocer sus prioridades a los países con los cuales el Perú tiene relaciones. En relación al interés nacional, Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015) señaló “los intereses nacionales son lo que

busca un Estado para conseguir algo o para usarlo como protección frente a los demás Estados” (p.89).

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) mediante su plan “Perú al 2030”, el cual incluye también la inclusión del Perú a la OCDE, estableció una política de gobierno basada en cuatro ejes fundamentales: (a) oportunidades, inversión social, agua e infraestructura; (b) seguridad, lucha anticorrupción; (c) empleo, formalización y reactivación económica; y (d) acercar el Estado al ciudadano (CEPLAN, 2016). Por otro lado, el CEPLAN anteriormente emitió a la Presidencia del Consejo de Ministros el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. En ella se definieron seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2016).

En base a los objetivos establecidos en el plan anteriormente señalado y mediante una adaptación de los mismos, en la Tabla 2 se ha diseñado la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), donde se detalla cuáles son los intereses comunes y contrarios a los de otros países, estableciéndose una relación de prioridad.

3.1.2. Potencial nacional

Según señaló D’Alessio (2008), el potencial nacional se determina por el análisis de las fortalezas y debilidades que presenta un país en siete aspectos fundamentales: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Demográfico. Según el INEI a junio del año 2015 en el Perú existen 31’151,643 personas; hacia el 2021 según pronósticos se superará los 33 millones y para el año 2050 se estima llegará a 40 millones de habitantes (INEI, 2015). A nivel nacional, la densidad que

corresponde a la población es de 24,2 hab. /km²., esta cifra es mayor en los departamentos ubicados en la costa peruana, entre los que destacan la Provincia Constitucional del Callao (6,949.0 hab. /Km²), Lima (282.4 hab. /Km²), Lambayeque (87.1 hab. /Km²), La Libertad (72.9 hab. /Km²), Piura (51.7 hab. /Km²) y Tumbes (50.9 hab. /Km²). Sin embargo, los departamentos con menor densidad poblacional son los que se ubican en la selva entre ellos figuran Madre de Dios (1,6 hab. /Km²), Loreto (2,8 hab. /Km²), Ucayali (4,8 hab. /Km²) y Amazonas (10,8 hab. /Km²). El Perú cuenta al 2015 con una superficie total de 1285, 215,60 km², una superficie agropecuaria total de 387, 424,65 km² o 30.1% (INEI, 2015).

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales (MIN).#

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligros)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Chile (-) Ecuador (-)		EE. UU (+)	
Lucha contra el Narcotráfico y Terrorismo	Colombia (+) EE.UU (+) Brasil (+)			
Oportunidades y acceso a servicios			Chile (+) Colombia (+)	
Seguridad, lucha contra la corrupción			EE.UU (+)	
Estado y gobernabilidad		Chile (+) Brasil (+)	Ecuador (+) Colombia (+) Bolivia (+)	
Economía, competitividad y empleo		China (+) EE.UU (+)	Brasil (+) Colombia (+)	Chile (-)
Desarrollo regional e infraestructura			Colombia (+) Ecuador (+) Bolivia (+)	(Chile (-)
Recursos naturales y ambiente		China (+) EE. UU (+) UE (+)	Brasil (+) Colombia (+)	(Chile (-)

Geográfico. El Perú se encuentra situado en la parte central de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Su capital es Lima y geográficamente está organizado

en 24 departamentos y una Provincia Constitucional. Con un territorio de 128.5 millones de hectáreas cuenta con una gran cantidad de bosques naturales (noveno a nivel mundial y segundo en América del Sur). El territorio peruano cuenta con 8 millones de hectáreas con potencial para cultivos agrícolas, 18 millones de hectáreas con potencial para pastos, 49 millones de hectáreas con potencial para actividades forestales sostenibles y 54 millones de hectáreas de tierras protegidas. En su geografía se distinguen principalmente cuatro regiones naturales: (a) Costa, (b) Sierra, (c) Selva, y (d) Mar Peruano. La zona costera tiene 2,500 Km. de litoral y cuenta con 52 valles, que representan el 11% de la superficie del país y concentran al 52% de su población. Sus principales ciudades: (a) Lima, (b) Trujillo, (c) Piura, (d) Chiclayo, (e) Ica, y (f) Tacna. El Mar Peruano, también conocido como Mar de Grau, es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa y cuenta con una gran riqueza ictiológica que coloca al Perú como uno de los principales países pesqueros a nivel mundial. Sus puertos principales son: (a) El Callao, (b) Paita, (c) Chimbote, (d) Ilo, (e) Matarani, (f) Pisco, y (g) Salaverry. La Sierra o Montaña, la cual se extiende sobre la Cordillera de los Andes es una región abundante en minerales y sus ciudades más importantes son: (a) Cusco, (b) Puno, (c) Arequipa, (d) Huancayo, (e) Ayacucho, (f) Huaraz, y (g) Cajamarca. La Selva, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Las dos ciudades más importantes son: Iquitos y Pucallpa (PROINVERSIÓN, s.f.)

Económico. El Perú ha tenido un crecimiento sostenido del PBI en los últimos años tal como se muestra en la Figura 5, producto de una adecuada política económica que se ha mantenido a través de los años independientemente de los cambios de gobierno. Según señaló PROINVERSIÓN (s.f.) “La economía peruana ha logrado importantes avances en su

desempeño en los últimos años, con dinámicas tasas de crecimiento del PBI y un bajo nivel de inflación y deuda; manteniendo, al mismo tiempo, tasas de cambio estables” (párrafo 1).

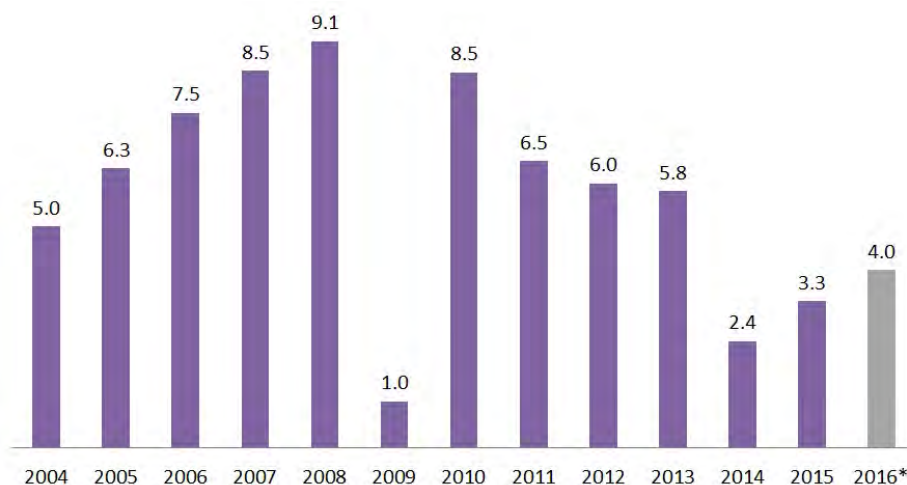


Figura 5. PBI del Perú 2004-2016.

Tomado de " Resultados Macroeconómicos", por Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), s.f. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>

Asimismo, el Perú se perfila como uno de los países con mayor proyección del crecimiento del PBI en la región. Ver Figura 6.

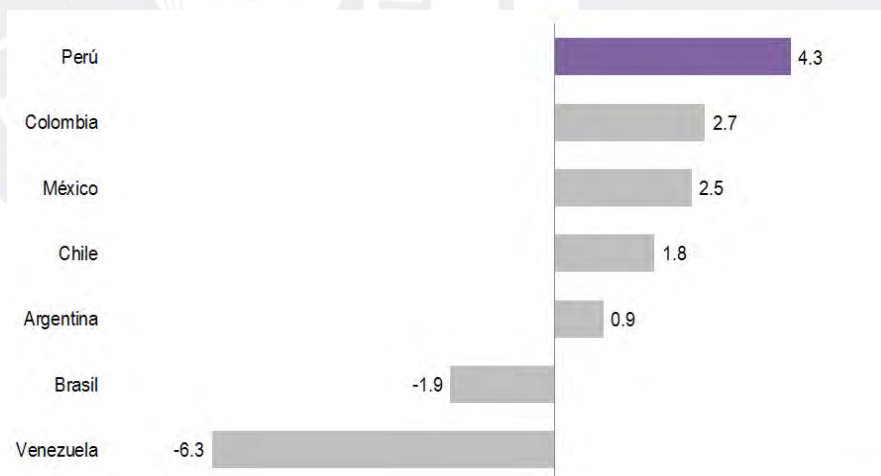


Figura 6. Tasas de crecimiento económico.

Proyecciones Latinoamérica: 2016-2017 (Variación promedio anual %)

Tomado de " Resultados Macroeconómicos", por Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), s.f. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>

Tecnológico y científico. El Perú, a pesar del desarrollo y crecimiento económico presentado durante los últimos años, aún se encuentra rezagado en aspectos tecnológicos y científicos respecto a otros países de la región. De acuerdo al Informe Global de Competitividad 2016-2017, el Perú se encuentra rezagado en disponibilidad tecnológica (puesto 88 en los dos últimos periodos) y ha bajado del puesto 116 al puesto 119 en innovación, según el Centro de desarrollo industrial (CDI, 2016), ver Tabla 3. Al respecto, la Comisión Consultiva para la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI, 2012) señaló, que:

La CTI en el Perú no tiene nivel, relevancia, peso específico, ni respaldo político que sí tiene en otros países de desarrollo económico similar. Se encuentra muy lejos de los países desarrollados y emergentes. La inversión en CTI, específicamente en Investigación y Desarrollo (I &D), llega escasamente al 0.1% del PBI, una de las más bajas del mundo (p.11)

Tabla 3

Evolución del Perú en los 12 Pilares de Competitividad.

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y educación básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

Nota: Tomado de “Informe Global de competitividad 2016-2017”, por Centro de Desarrollo Industrial 2016. Recuperado por <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Histórico, Psicológico y Sociológico. En el aspecto histórico, el Perú tiene su base histórica en la cultura Inca, la cual luego de la colonización española y con las diversas migraciones desde diversos países principalmente del Asia, África y Europa, da origen a una cultura caracterizada por el mestizaje y la multiculturalidad. Se estima que los primeros pobladores llegaron al Perú hace más de 20,000 años desde el norte, dando origen a las primeras civilizaciones como Caral, la cual está considerada la más antigua de América con 5000 años aproximadamente. Posteriormente surgieron las civilizaciones pre-incas, las cuales dieron origen al imperio incaico. Luego de la conquista por parte de los españoles se inició la etapa del Virreinato, la cual duró hasta el año 1821 en que se proclamó la independencia del Perú iniciándose la etapa republicana.

En el plano social, la sociedad peruana se caracteriza por encontrarse centralizada principalmente en la ciudad de Lima, lo cual ha generado durante las últimas décadas olas masivas de migraciones hacia la capital por parte de una población en busca de oportunidades de progreso. Esto ha generado que, en los últimos años, y debido al crecimiento económico se haya producido una reducción de las brechas sociales y un aumento de la clase media, lo cual han cambiado el comportamiento de los nuevos peruanos hacia un mayor sentido de orgullo nacional y optimismo.

Organizacional y Administrativo. El Perú es una república democrática presidencialista y a nivel organizacional se divide en 25 gobiernos regionales que se encargan de administrar los 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, los cuales a su vez se dividen respectivamente en provincias y distritos. El Estado Peruano se organiza según el principio de separación de poderes, contando con el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. Tanto el Poder Ejecutivo como el Poder Legislativo se eligen mediante

sufragio popular cada cinco años, y las autoridades regionales y municipales mediante elecciones cada cuatro años.

El marco legal tiene como base la Constitución Política del Perú, la cual contiene las normas que regulan todo el sistema jurídico peruano y garantiza un marco jurídico que favorece tanto la inversión privada como la inversión extranjera. Uno de sus principios fundamentales se sostiene en la igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera. Complementariamente existen otras normas que regulan la inversión como: (a) El Decreto Legislativo N° 662, que Aprueba el Régimen de Estabilidad Jurídica a la Inversión Extranjera; (b) El Decreto Legislativo N° 757, que aprueba la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada; y (c) El Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada aprobado por el Decreto Supremo 162-92-EF (PROINVERSIÓN, s.f.).

Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú tienen como principal objetivo la defensa de la soberanía nacional, y en tiempos de paz participar en tareas de asistencia de desastres y misiones de paz internacionales. Se divide en tres fuerzas militares: (a) El Ejército Peruano, (b) La Marina de Guerra del Perú, y (c) La Fuerza Aérea del Perú. La coordinación de las operaciones de las fuerzas militares la realiza el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Según reportes de la Agencia Central de Inteligencia (s.f.) al año 2012, el Perú se encuentra en la posición 78 a nivel mundial en gasto militar, con un gasto equivalente al 1.28% del PBI.

3.1.3. Principios cardinales

De acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2015) los principios cardinales nacionales son la base de la política exterior, y definen qué es lo que debe hacer una nación para poder alcanzar sus objetivos. Son cuatro los principios cardinales señalados: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Las influencias de terceras partes. Dentro del marco de la celebración de la Cumbre del Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), que se llevó a cabo en noviembre del 2016 en la ciudad de Lima en donde se reunieron 21 representantes de las principales economías del mundo, entre los acuerdos alcanzados por los ministros de relaciones internacionales y comercio reunidos destacan para el interés nacional los siguientes: (a) fortalecimiento de integración regional, mediante la culminación del estudio estratégico de los temas relativos a la realización de una eventual área de libre comercio entre las 21 economías de APEC; (b) fortalecimiento del mercado de alimentos, analizando el impacto del cambio climático y el fortalecimiento de las cadenas de suministro; (c) fortalecimiento de MYPEs mediante la aprobación de la iniciativa de desarrollo de un compendio de metodologías para la internacionalización de las MYPEs, analizando también los beneficios de la economía digital en apoyo de la productividad de las pequeñas y medianas empresas (APEC 2016: Conozca los 5 acuerdos alcanzados, 2016).

A todo lo anterior se suman los Tratados de Libre Comercio (TLC), en los cuales se tienen suscritos acuerdos comerciales que vinculan al Perú con otras economías, con el objetivo de incrementar el comercio de bienes y servicios para lograr un mayor crecimiento económico del país. Entre los tratados en vigencia con otros países se tiene: Estados Unidos, Unión Europea, China, México, Japón, Singapur, Canadá, Cuba, etc. Durante la Primera Maratón Informativa del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el viceministro de Comercio Exterior, Edgar Vásquez Vela, indicó: “Mincetur continuará implementando la estrategia de convertir a Perú en un país exportador, a través de sus políticas de negociaciones de nuevos acuerdos de libre comercio, así como con la promoción internacional de la oferta exportable” (MINCETUR, s.f., párrafo 3). Asimismo, destacó que el 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por preferencias arancelarias. En ese

sentido, indicó que al 2025 se espera contar con 27 acuerdos comerciales en vigencia que involucren a 72 socios comerciales (MINCETUR, s.f.)

Lazos pasados y presentes. El Perú mantiene con sus países vecinos en América Latina; tales como Colombia, Chile, Ecuador y Bolivia; fuertes lazos históricos que datan de guerras entre aquellos países. Por otro lado, en la década de los setenta el Perú mantuvo estrecha relación con países como Cuba y Rusia principalmente por la visión comunista del gobierno militar que gobernó el Perú durante ese periodo. En la actualidad el Perú mantiene buenas relaciones con demás países de la región, aún luego del conflicto limítrofe con Chile, tal como lo afirmó el canciller chileno Heraldo Muñoz quien indicó que “a partir de la llegada del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski en el Perú, se acrecientan las expectativas de retomar las conversaciones bilaterales entre ambos países” (Perú y Chile buscan retomar relación, 2015, párrafo 1)

Contrabalance de intereses. Las naciones en general buscan mejorar sus economías mediante la apertura a los capitales extranjeros, con ello generan beneficios comunes en el intercambio de comercio. El Perú no es esquivo a esa tendencia mundial, y los gobiernos de turno han fomentado el desarrollo de nuevos mercados, y a su vez haciendo de conocimiento a la comunidad internacional las políticas de mercados abiertos para inversiones extranjeras con el espíritu de beneficio mutuo.

Conservación de los enemigos. Los gobiernos de turno por lo general tienen la voluntad para poder retomar las relaciones bilaterales, ello con la finalidad de emprender políticas de mutua colaboración, teniendo en consideración que actualmente uno de los países con los que el Perú históricamente ha mantenido confrontaciones como es el caso de Chile, cuenta con un importante crecimiento económico desde hace varios años en la región y se perfila como una potencia en el continente. Por lo tanto, considerando que el café es el principal producto agroexportable del Perú, se debe tener en cuenta la oportunidad que se

presenta en el mercado chileno, debido al incremento de la demanda de café, tal como lo señaló la Asociación Nacional de Profesionales y Amantes del Café (2017): “El 2016 fue un año provechoso para el sector cafetalero chileno. Aunque las estadísticas finales están un poco atrasadas, toda apunta a que nuevamente se logrará una cifra record en cuanto al volumen y el valor de las importaciones y ventas del café en Chile en el 2016” (párrafo 1).

Por tal motivo, el hecho de mantener buenas relaciones bilaterales con los países vecinos ayudará significativamente a estrechar lazos, y en particular una gran oportunidad de crecimiento en los diversos sectores productivos del país.

3.1.4. Influencia del análisis en la Industria Peruana de Café

El Perú a pesar de contar con condiciones favorables en lo relacionado a su geografía y demás condiciones para desarrollar exitosamente el cultivo del café, mantiene dentro del mercado global del café una posición relativa menor que otros competidores con iguales o menores condiciones de los factores de producción. Pese a que el café es el principal producto agroexportable del Perú, aún se encuentra con un bajo nivel de exportaciones teniendo un importante potencial de desarrollo. Entre los aspectos para mejorar la posición competitiva del café peruano se encuentra el nivel de capacitación y desarrollo tecnológico de los caficultores, que está directamente vinculado con la calidad del grano y la productividad de las tierras; así como el control de amenazas como la plaga de la roya amarilla que en los últimos años ha afectado severamente a la industria. Otro aspecto importante es la asociatividad de los caficultores, mediante la cual se organizan para obtener ventajas y velar por los intereses de la industria. Por ello es necesario el desarrollo de estrategias orientadas a potenciar el desarrollo de esta industria mediante la mejora de la productividad y la rentabilidad, el mantenimiento de la calidad y la mejora de las condiciones para los participantes de la industria y la comunidad vinculada.

3.2. Análisis Competitivo del País

A nivel mundial, se identifican dos clasificaciones de competitividad que incluyen en su ranking al Perú, los cuales son el Índice de Competitividad Global elaborado por World Economic Forum (WEF por siglas en inglés) y Ranking de Competitividad Mundial del IMD (World Competitive Yearbook) en conjunto con CENTRUM Católica. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y de acuerdo al Índice de Competitividad Global 2016-2017 (GCI por siglas en inglés) calculado para 138 países y elaborado por el WEF, se evalúan doce pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) entorno macroeconómico, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) desarrollo del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño del mercado, (k) sofisticación de negocios, e (l) innovación; en dicho reporte, el Perú se ubica en el puesto 67, subiendo dos posiciones respecto al informe anterior; mientras que a nivel de países de Sudamérica se mantiene en la tercera posición detrás de Chile y Colombia; y entre los países de Latinoamérica y el Caribe ocupa la sexta posición. De éstos 12 pilares evaluados se mejoró en seis: instituciones, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero y sofisticación de los negocios; sin embargo, se retrocedió en tres: entorno macroeconómico, eficiencia en el mercado de bienes e Innovación; y, en los tres pilares restantes mantuvo la misma posición: infraestructura, disposición tecnológica y tamaño de mercado (CCL, s.f.)

De otro lado según el IMD en conjunto con CENTRUM Católica, el ranking de competitividad mundial constituye uno de los principales indicadores sobre la posición competitiva en una muestra de 61 países. Este ranking se prepara en función a cuatro factores: (a) desempeño económico, (b) eficiencia gubernamental, (c) eficiencia de las empresas y, por último, (d) infraestructura. El Perú se ubica en la posición 54, similar a la que

registraba en el 2015, con este resultado se sigue ubicando tercero en Sudamérica luego de Chile (36) y Colombia (51). Se destaca que el factor infraestructura muestra una leve mejoría con respecto al año 2015, sin embargo, no es alentadora ya que se ubica en la posición 59 de 61; por otro lado, el factor eficiencia del gobierno bajó su posición al puesto 41 (anteriormente en 37); y los factores desempeño económico y eficiencia en los negocios se mantuvieron en la misma posición. (CENTRUM, 2016).

3.2.1. Condiciones de los factores

Como mencionó D'Alessio (2015) el Perú se encuentra ubicado asimétricamente. Es un país privilegiado ya que su puerto El Callao le permite llevar a cabo de manera exitosa el comercio internacional. “Como se conoce el Perú es la puerta de salida natural al mar para Bolivia y cuenta también con una salida histórica y natural al Océano Atlántico por el río Amazonas. De acordar con Brasil un eje este-oeste, ambos países se convertirían en bioceánicos. El Perú cuenta con un territorio geográficamente adverso, sumamente difícil, pero muy rico en recursos naturales” (p.102).

De acuerdo al resultado del Ranking de Competitividad Mundial 2016, en infraestructura el país se encuentra en una ubicación no alentadora ya que dentro de 61 países analizados se ubica en la posición 59. Dentro de este factor se evalúan cinco sub factores los cuales son: (a) infraestructura básica, (b) infraestructura tecnológica, (c) infraestructura científica, (d) infraestructura para la salud y el medio ambiente, e (e) infraestructura para la educación. El factor que retrocedió más el 2016 fue el de infraestructura básica (tierra, agua, carreteras, líneas férreas, transporte aéreo, logística y energía). El Perú tiene el potencial en infraestructura, pero no es aprovechado (CENTRUM, 2016).

La situación del Perú respecto al mercado laboral, también ocupa las últimas posiciones del ranking mundial referidos sobre todo al entrenamiento de su fuerza laboral y a la disponibilidad de mano de obra calificada. Lograr la eficiencia en los negocios implica

mejorar la educación y el entrenamiento de la fuerza laboral, en la Tabla 4 se observa la posición del Perú frente a tres variables laborales: (a) mano de obra calificada, (b) atracción y retención y (c) valores corporativos, de los cuales podemos indicar que debemos realizar esfuerzos para superar a México y Colombia ubicados en el ranking en los puestos 45 y 51 respectivamente.

Tabla 4

Posición del Perú frente a Variables Laborales.

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	RANKING 2016 (DE 61 PAÍSES)
Mano de obra calificada	Mano de obra calificada está disponible rápidamente	57
Atracción y retención de talentos	Atraer y retener talentos es una prioridad en las compañías	56
Valores corporativos	Los valores de las empresas toman en cuenta los valores de los empleados	55

Nota: Tomado de “Ranking de competitividad Mundial 2016,” por CENTRUM Católica, 2016. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo a las condiciones que se exigen actualmente en el mundo globalizado, las condiciones de la demanda obligan a las empresas a responder a retos difíciles ya que son los compradores quienes determinan las condiciones según sus necesidades. Las condiciones que presenten las empresas deben ser óptimas para la comercialización de sus productos y servicios, teniendo en consideración los precios, la calidad, los servicios, la mejora de los productos y la publicidad; de tal manera que logre una mejora en sus condiciones y sea beneficioso ante sus competidores. Toda empresa debe de tener la capacidad de generar ventajas las cuales le permita posicionarse en el entorno socioeconómico y mantenerse en ella.

El consumo per cápita de café en países europeos llega a 8 kg anuales; mientras que a nivel latinoamericano en países como Colombia y Brasil el consumo llega a 5.6 Kg cada año; sin embargo, el consumo de café por persona en el Perú alcanza los 0.650 Kg, dado que el

consumidor peruano actualmente mantiene bajos niveles de consumo para este producto; sin embargo, el consumo interno del café debería de incrementarse en los siguientes años, debido a que el consumidor peruano está cambiando sus gustos y preferencias por productos más sofisticado y naturales como el café orgánico y por el incremento de canales de distribución como las cafeterías nacionales y extranjeras que se sitúan en el mercado interno (Consumo per cápita de café en el Perú, 2015).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La industria peruana de café se ubica en el décimo lugar del ranking de países productores de café a nivel mundial, exporta el 93% de su producción y sólo un 7% se tiene para el consumo interno; la rivalidad se da entre los países productores por incrementar su participación de mercado a nivel mundial. Sin embargo es preciso señalar que esta industria involucra a más de 223 mil familias de pequeños productores; de los cuales un 30% pertenece a alguna organización y el 20% exporta su producción de manera directa; por lo que, existe la necesidad de conformar una organización que integre a los productores de café y vele por sus intereses. Las estrategias competitivas son las acciones que está realizando la organización para superar a sus competidores y obtener de esta manera una ventaja competitiva. Las organizaciones buscan ser líderes en costos y mantenerlos sin minimizar su calidad por lo que el punto clave es alcanzar sobresalir entre sus competidores para lograr un producto innovador y diferenciado. Algunos pequeños y medianos productores de café buscaron su nicho de mercado especializándose en la producción de cafés especiales y orgánicos, los cuales obtienen mayor precio de exportación.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El sector agrícola peruano presenta condiciones favorables para el desarrollo óptimo de la agricultura, y representa un sector de importante dinamismo debido al incremento no sólo del consumo interno, sino también por el incremento de las exportaciones. En este

sentido, el sector agrícola es un sector sumamente dinámico y vital para la economía; emplea una considerable fuerza laboral (mano de obra) generadora de ingresos y aporta divisas al país, a su vez este sector emplea maquinarias y herramientas para su transformación. Entre los factores de producción para el caso del café tenemos tierra, capital, mano de obra, maquinaria y herramientas; por tratarse de un producto primario proveniente de la naturaleza, no sufre mayor proceso de transformación, lo cual se deriva en que no poseen un valor agregado significativo y son bienes homogéneos, lo cual permite su comercialización masiva en los mercados mundiales; por lo que es necesario que la producción ingrese en una nueva etapa con avances tecnológicos que le permitan masificar sus procesos y reducir sus costos.

Es importante que las organizaciones cuenten con presencia de proveedores, por lo que existe siempre un grupo de personas que prefieren comprar sus productos en lugar que los de la competencia. Las empresas dependen de una amplia variedad de proveedores, ya que cuando estos son influyentes, acaparan y obtienen más rentabilidad, esto sin descuidar a la presencia de nuevos competidores.

La cadena de valor de la industria del café en el Perú está integrada por agentes que interactúan desde los nodos de producción, centros de acopio, plantas de procesamiento, depósitos temporales y terminales. Estas unidades económicas que están representadas tanto por productores cafetaleros, empresas y cooperativas acopiadoras, empresas exportadoras, certificadoras, operadores logísticos así como las labores desde los terminales como la recepción de la carga y apilamiento en zonas de pre-embarque y estiba de la carga en la embarcación y por vía terrestre (Banco Mundial, 2016). Todos estos agentes deben cumplir fehacientemente con sus actividades para que la industria funcione correctamente. Actualmente se requiere de una mayor cohesión de los agentes que intervienen tanto de manera directa e indirecta, dicha actuación debe ser sinérgica para que la industria peruana de café sea más competitiva.

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria Peruana de Café

En la industria peruana de café los factores que influyen positivamente en su desarrollo son el incremento de la demanda, la ejecución de los tratados de libre comercio, cumplimiento de los estándares de calidad normados en el comercio internacional para la comercialización de cafés especiales, la ubicación geoestratégica del Perú por su cercanía a los puertos, como el puerto del Callao, uno de los más importantes del continente aunado al crecimiento económico sostenible. Dentro del análisis en la influencia de la demanda figuran las crecientes exportaciones de los países productores. El Perú, en este rubro es considerado uno de los países que ocupa un lugar expectante dentro del ranking de los países exportadores de café, un ejemplo de ello es su posición novena en exportación a nivel mundial. Por otro lado, existen mercados emergentes que han destacado por sus altos consumos de café; sin embargo, es de vital importancia que supere los niveles de producción para aprovechar la oportunidad de estar presente en estos nuevos mercados. Los tratados de libre comercio son fundamentales para ingresar a mercados exigentes con café peruano con altos estándares de calidad. La posición geoestratégica del Perú influye positivamente dentro de la industria peruana de café, dado que genera una ventaja comparativa frente a sus grandes competidores al poder comercializar eficientemente en los principales mercados que compran café a nivel mundial.

Del mismo modo existen influencias externas que generan amenazas dentro de la industria del café, como el factor infraestructura pues genera altos costos para el productor, acopiador y exportador dentro de sus procesos logísticos para la exportación del café, por otro lado la innovación es fundamental que escale posiciones rápidamente pues es estratégica para desarrollar los intereses de la industria peruana de café.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Este procedimiento también llamado auditoria externa de la gestión estratégica busca identificar y evaluar las tendencias que están más allá del control inmediato de la industria. El análisis del entorno se centra en “los factores externos claves, los cuales se evalúan con un enfoque integral y sistémico de las fuerzas: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y (e) ecológico” (D’Alessio, 2015, p. 107).

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

El Perú atraviesa una situación de estabilidad política debido al equilibrio de poderes y respeto a la legislación y al estado de derecho que, sumado al crecimiento económico presentado en los últimos años, lo hace un país atractivo para las inversiones. El Perú es una república democrática presidencialista, en la cual prima el principio de separación de poderes, los cuales son el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. La estabilidad política se genera debido a que los gobiernos de los últimos 25 años han aplicado el mismo modelo económico con políticas macroeconómicas que favorecen las inversiones y el comercio internacional.

La política monetaria se encuentra a cargo del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), ente autónomo que tiene por función preservar el valor de la moneda. La inflación del Perú durante el año 2016 fue de 3.3%, una de las cifras más bajas de América Latina, y según proyecciones del BCRP, el 2017 cerrará con 2.3% (Inflación superará el rango meta, 2016). Asimismo, se estima que las reservas internacionales netas del Perú bordean los US\$ 60,000 millones (PROINVERSION, s.f.)

Respecto a los tratados de libre comercio, el Perú cuenta con diversos acuerdos de comercio internacional, entre los más importantes destacan: (a) Acuerdo Perú - Comunidad Andina, (b) ACE Perú – MERCOSUR., (c) TLC Perú – Estados Unidos, (d) TLC Perú – Canadá, (e) TLC Perú – China, (f) TLC Perú – Unión Europea, (g) Alianza del Pacífico, (h)

AAE Perú – Japón, (i) TLC Perú – EFTA , y (j) TLC Perú – Corea del Sur
(PROINVERSIÓN, s.f.)

Otro aspecto importante de las políticas gubernamentales es la lucha contra el narcotráfico y la erradicación de la hoja de coca. El Perú mediante organismos como la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas DEVIDA busca impulsar entre los agricultores la plantación de cultivos alternativos a la hoja de coca, entre los cuales se encuentra al café ya que se siembra en las mismas zonas geográficas. DEVIDA es un organismo público que depende de la Presidencia del Consejo de Ministros y se encarga de diseñar y ejecutar la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas, así como ser la contraparte nacional para los fondos de cooperación internacional destinados a la lucha antidrogas (DEVIDA, s.f.)

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú viene manteniendo sostenidamente el crecimiento de su PBI durante los últimos años, incluso en el año 2009 en plena crisis económica mundial fue uno de los pocos países con crecimiento de su PBI. El Perú se caracteriza por ser un país exportador de materias primas siendo la minería el sector que más contribuye al crecimiento del PBI, por lo que resulta altamente dependiente de este y de los precios de los minerales. Las transacciones del mercado de capitales se realizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y el sistema financiero es supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) la cual es una entidad autónoma de los demás poderes del Estado.

Para el sector de los exportadores, el tipo de cambio juega un papel fundamental en la rentabilidad de este sector. En los meses previos a las elecciones presidenciales en Estados Unidos el dólar venía manteniendo una tendencia al alza, sin embargo, esta alza tuvo una disminución con la elección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos ante la incertidumbre por sus propuestas políticas, sin embargo en los meses posteriores el dólar ha

mostrado recuperación. Para la industria peruana de café, en el Perú esta situación es favorable ya que la mayor parte del café producido en el Perú se exporta y un tipo de cambio más alto genera mayores beneficios que compensan en una parte la reducción de los precios internacionales. Asimismo, el mayor dinamismo de las exportaciones generó que la balanza comercial en el año 2016 obtuviera un superávit de US\$ 1730 millones tras dos años consecutivos de déficit, lo cual se debió al incremento del 10.6% en el volumen exportado y al 13.1% de los precios de los productos importados (Balanza comercial cerró el 2016 con superávit, 2017)

Por otro lado, el Perú mantiene grado de inversión con una calificación crediticia de A3 con perspectiva estable según la clasificadora de riesgo Moody's, la cual se basa en la estabilidad económica del Perú y las prudentes políticas fiscales, las cuales compensan su debilidad institucional. Asimismo, Moody's señala que esta calificación se mantendrá en los próximos tres a cinco años (Moody's mantiene calificación de Perú, 2016). Esta situación convierte al Perú en uno de los principales destinos para la inversión extranjera.

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

La cultura peruana, al tener un origen diverso ya que proviene de la cultura Inca, la colonización española y las inmigraciones, presenta una diversidad cultural lo cual determina la heterogeneidad de las características de la población y afectan los las costumbres y los hábitos de los consumidores.

Según el último censo realizado por el INEI en el año 2007 la población del Perú era de 28'220,764. Según las proyecciones realizadas para el año 2017 se estima una población de 31'826,018 y para el año 2027 se estima que la población del Perú alcance a ser de 35'020,909 habitantes (INEI, s.f.).

En el Perú aún se observan altos índices de pobreza y carencias sociales en ciertas zonas del país, lo cual contrasta con la bonanza económica y crecimiento del PBI, situación

que genera conflictos sociales debido a la percepción de algunos sectores de la población acerca de una distribución no equitativa de la riqueza.

En lo relacionado a las tendencias del consumidor, Arellano (2016) señaló que la sociedad peruana viene presentando cambios los cuales resume en seis grandes tendencias acerca de los nuevos consumidores peruanos: (a) hay una nueva clase media y está consolidada, encontrándose en todo el país y en los distritos tradicionales de Lima, ya no solamente en los distritos periféricos; (b) hay nuevas mujeres, que han reforzado su independencia en base a su educación y un mayor poder adquisitivo; (c) los jóvenes y los nuevos jóvenes estadísticamente representan la fuerza del Perú, mantienen el objetivo de crecer económicamente y consideran que deben de trabajar duro para conseguirlo; (d) hay nuevas provincias, debido a la mejora en las vías de comunicación; (e) la relación con internet es fuerte, el 86% de los jóvenes está conectado; y (f) los nuevos ricos, el número de peruanos ricos sigue creciendo y son un mercado cada vez más importante.

Por otro lado, respecto a los consumidores, los nuevos perfil de consumidores que en el corto plazo van a tener una mayor participación son los millennials y la Generación Y, que se componen por los adultos jóvenes que han nacido entre los años 1980 y 2000, los cuales tienen una capacidad de consumo con tendencia creciente y un estilo de vida que busca el equilibrio entre su desarrollo profesional con el desarrollo personal y el entretenimiento, con tendencias de consumo hacia productos más sofisticados (Ipsos Perú, 2015).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La tecnología y la investigación científica son importantes para el desarrollo de un país y sus industrias ya que incrementan la productividad y la competitividad de las mismas, por lo que se requiere inversión pública y privada para el desarrollo tecnológico y científico.

En relación a otros países, el Perú se encuentra rezagado en innovación e investigación ya que, de acuerdo al Informe Global de Competitividad 2016-2017, el Perú se

encuentra rezagado en disponibilidad tecnológica (puesto 88 en los dos últimos periodos) y ha bajado del puesto 116 al puesto 119 en innovación. La inversión del Perú en este rubro es aproximadamente el 0,12% del PBI a diferencia de otros países que invierten una mayor proporción de su PBI (World Economic Forum, 2016). Esta situación genera que la producción en el Perú se caracterice por no contar con valor agregado y ser una economía que se basa en la exportación de materias primas.

Dentro de las políticas del Estado se encuentra el fomento a la investigación y el desarrollo tecnológico para lo cual ha creado el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC, la cual tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar, y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia y la tecnología (CONCYTEC, s.f.). Asimismo, esta institución se dedica a desarrollar investigaciones en todos los ámbitos de alcance del Estado, uno de ellos es el sector agrícola y en particular el del café, por lo que genera una oportunidad de desarrollo de investigaciones orientadas a desarrollar tecnologías que mejoren la productividad de esta industria o ayuden al control de las plagas como la roya amarilla. Por otra parte, el Estado mediante la promulgación de la Ley 30309 sobre incentivos tributarios a la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, permite otorgar hasta el 175% de beneficios tributarios a aquellas empresas que ejecuten proyectos de investigación, desarrollo e innovación (Rojas, 2016).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Estado Peruano tiene como uno de sus fines la conservación del medio ambiente, lo cual lo reglamentó a nivel constitucional en el año 1979, mediante el artículo 123° el cual señala el derecho de todos los peruanos a vivir en un medio ambiente saludable.

Posteriormente en la Constitución del año 1993, se amplió este concepto teniendo como base

los acuerdos generados en la Cumbre de la Tierra de 1993 llevada a cabo en Rio de Janeiro (Bartra, 2002).

La situación en el mundo respecto al calentamiento global y el cambio climático ha generado un cambio de actitud de los países y las empresas hacia la responsabilidad social, con lo que se han formado varias organizaciones y stakeholders que se dedican a la conservación y cuidado del medio ambiente. En el Perú, se cuenta desde el año 2008 con un Ministerio del Ambiente que es el encargado de propiciar y asegurar el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que los sustenta.

Por otro lado, las comunidades y grupos ambientalistas tienen un rol cada vez más decisivo acerca de inversiones que puedan afectar su ecología y medio ambiente. En el Perú se ha observado protestas contra empresas como Doe Run, o la paralización de grandes inversiones en proyectos mineros como Conga y Tía María por oposición de las comunidades locales, apoyadas por los gobiernos regionales y grupos ambientalistas. Esto evidencia la cada vez mayor importancia que tienen los aspectos ambientales y de sostenibilidad en las grandes inversiones que se realizan en el país por lo que es un aspecto que no se debe soslayar y se debe tener en cuenta antes de la elaboración de cualquier proyecto o iniciativa industrial.

La sostenibilidad y uso eficiente del recurso hídrico es importante en la industria del café, al mismo tiempo que el cambio climático genera efectos adversos como sequías, Fenómeno del Niño, entre otros que pueden afectar a la industria. En el caso del café cada vez es mayor la tendencia entre los consumidores, principalmente en los países más desarrollados, al consumo de café orgánico o cafés especiales, los cuales se producen en condiciones más favorables con el medio ambiente y la sostenibilidad.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Mediante la evaluación de factores externos se determinarán cuáles son las principales oportunidades que podrían beneficiar a la industria del café y así como identificar que amenazas deben evitarse, con lo cual el objetivo principal de la MEFE es identificar las variables más importantes, que permitirá resumir y evaluar la información que dio como resultado del análisis PESTE y poder cuantificar resultados en relación a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

3.5. La Industria Peruana de Café y sus Competidores

Se puede observar de la Tabla 5 que se han listado para la industria del café 12 factores determinantes de éxito, seis de los cuales son oportunidades y seis son amenazas. El valor de 2.35 indica una respuesta menor que el promedio (2.50), en respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y atenuar las amenazas, esto indica que existe la posibilidad de mejorar la evaluación de factores externos, elevando la calidad de respuesta frente a las amenazas existentes. Dentro de las amenazas podemos destacar las plagas y enfermedades que atacan a los cultivos de café, los fenómenos climatológicos desfavorables, así como la presencia de países competidores actuales y nuevos entrantes con mejor tecnología. En cuanto a las oportunidades se resalta la existencia de los Tratados de Libre Comercio (TLC) y la tendencia a mayor consumo de cafés de alta calidad.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2009), señaló que “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria” (p. 43). La investigación y desarrollo incrementa el poder de negociación para los proveedores ya que al ofrecer productos innovadores con altos beneficios para la industria pueden competir con altos niveles de rentabilidad. Respecto a la industria peruana de café, cuenta con proveedores principales como: (a) semillas, abonos y

fertilizantes para la preparación de las tierras; (b) productos agroquímicos como pesticidas para el control de plagas; (c) recursos hidrológicos para el riego de los cultivos; (d) maquinaria para los procesos de siembra, cosecha, limpieza, recepción, despulpado, lavado, molienda, transporte, etc.; (e) sacos y envases para su almacenamiento y distribución. Dentro de la industria del café tradicional, el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que por ser un tipo de agricultura extensiva no demanda de mucha tecnificación por lo que hay una mayor competencia entre los proveedores para el abastecimiento de los suministros. Sin embargo, para la industria del café especial (no tradicional) en la cual se requiere una mayor tecnología y calidad de los insumos, el poder de negociación de los proveedores es mayor por tratarse de una oferta más especializada.



Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
1. Existencia de TLC con China, Europa, Estados Unidos, países desarrollados y emergentes (mercados globales sin cubrir).	0.15	4	0.60
2. Tendencia al mayor consumo per cápita del café tradicional y de alta calidad (especial, orgánico) a nivel mundial.	0.10	3	0.30
3. Ubicación geoestratégica del Perú en la Cuenca del Pacífico que facilita el comercio.	0.10	3	0.30
4. Políticas gubernamentales favorables para la promoción del café a nivel internacional.	0.05	2	0.10
5. Existencia de extensas áreas de cultivo en zonas con óptimas condiciones climatológicas	0.10	3	0.30
6. Nuevos canales de distribución del café y derivados para mercados de consumidores sofisticados como los millennials.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.55		1.75
<i>Amenazas</i>			
1. Plagas y enfermedades que ataquen el cultivo del café	0.15	1	0.15
2. Fenómenos climatológicos desfavorables	0.10	1	0.10
3. Narcotráfico en zonas de producción de café que incentivan a que los agricultores prefieran cultivar la hoja de coca	0.05	2	0.10
4. Deficiente infraestructura hídrica y vial	0.05	2	0.10
5. Tendencia decreciente de los precios del café que acercan el precio de venta al costo de producción.	0.05	1	0.05
6. Países competidores actuales y nuevos entrantes con mejor tecnología	0.05	2	0.10
Subtotal	0.45		0.60
Total	1.00		2.35

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

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza competitiva está determinada por los clientes influyentes, los cuales según Porter (2009) “pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor

calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria” (p. 44). El café que se produce en mayor proporción en el Perú es el café tradicional de la variedad arábica, el cual al encontrarse en la categoría de los commodities, es decir productos genéricos sin mayor diferenciación o valor agregado, el poder de negociación de los compradores es mayor ya que al determinarse el precio en la bolsa de valores, ellos establecen el precio al cual comprar al productor, el cual ve disminuido su margen de negociación. Una situación distinta se produce en la comercialización de los cafés especiales (orgánicos), los cuales, al presentar un valor agregado y diferenciador, mejora el poder de negociación del productor respecto al comprador, ya que el comprador está dispuesto a pagar un precio superior por un producto de mayor calidad por lo que los precios se determinan en función a la oferta y la demanda. Asimismo, los compradores en los países más desarrollados exigen un producto diferenciado con valor agregado, demanda impulsada principalmente por los millennials, quienes durante los últimos años han venido incrementando su consumo de café, principalmente mediante los nuevos canales de distribución como las cafeterías especializadas.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Sobre el impacto de los sustitutos en una industria al respecto Porter (2009) señaló que “los productos sustitutos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos” (p. 47). Dentro de la industria del café los consumidores pueden identificar dos grupos principales (a) aquellos que consumen café por su sabor, aroma y textura, los cuales disfrutan de la experiencia del consumo de café; y (b) aquellos que consumen café como energizante y revitalizador, para iniciar el día de manera activa o antes de una tarea de demanda esfuerzo físico o mental. Para el primer grupo existen sustitutos como té e infusiones aromáticas de diversas variedades, cada una con distintas propiedades beneficios, así como bebidas de

cebada tostada las cuales presentan un sabor que se asemeja al del café. Para el segundo grupo en los últimos años se ha producido un incremento de las bebidas energizantes, las cuales tienen un efecto potenciado en comparación con el café y complementado con otras sustancias energizantes. La amenaza de sustitutos es más alta en el grupo de consumidores que utilizan el café como bebida energizante.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Según Porter (2009), indicó que “los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir” (p. 37). Al ser el café un producto de mayor comercialización a nivel mundial, la industria es atractiva para que nuevos países ingresen a competir con alta tecnología para mejorar los procesos productivos, innovando con semillas de calidad para hacer frente a las enfermedades como la roya amarilla, con alto nivel de gestión que aseguren su rentabilidad, con insumos certificados para el consumo humano. El caso de China es un ejemplo dentro de la amenaza de entrada para la industria del café, ya que en los últimos años este país está creciendo a tasas de dos dígitos, lo que se traduce en una tendencia de incremento de producción al alza. Actualmente según ICO (2015) China se situaría en el puesto 14 como país productor de café del mundo, hace 10 años era el productor número 30 del mundo, por lo que se prevé que, de continuar con esas tendencia, en los próximos años China será uno de los líderes en la producción y exportación de café.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores dentro de la industria del café es elevada, dado que el café es un producto con alta demanda en el mercado internacional. Según Porter (2009) señaló que “el grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y,

segundo, de la base sobre las que están compitiendo” (p. 48). El café que se produce a mayor escala (convencional) al ser considerado como un commodity, su precio es fijado en las bolsas de valores, por lo que la rivalidad entre los competidores no está determinada por el precio sino por la productividad y el desarrollo de los factores de éxito como: (a) conocimiento y experiencia en la industria, (b) cumplimiento de estándares y certificaciones de calidad, (c) investigación y desarrollo, (d) optimización de la cadena de suministro, (e) rendimiento por hectárea de las plantaciones, (f) asistencia técnica al productor y (h) aplicación de tecnologías de vanguardia. Según la International Coffee Organization (ICO) se registran 56 países productores de café a nivel mundial. El primer productor es Brasil con 48'423,000 sacos, que equivalen al 32.7% de la producción mundial, seguido de Vietnam con 27'500,000 sacos equivalentes al 18.6% de la producción mundial, Colombia con 14'009,000 sacos que equivalen al 9.47% de la producción mundial e Indonesia con 11'525,000 sacos equivalentes al 7.8% de la producción mundial (ICO, 2016). Se observa que los cuatro principales productores del mundo concentran cerca del 69% de la producción tratándose de una industria oligopólica cuyos principales participantes influyen en el ambiente competitivo. El Perú es el décimo productor a nivel mundial con una producción de 3'301,000 sacos equivalentes al 2.23% de la producción mundial.

Según Reina, Silva, Samper y Fernández (2007) el café, al igual que la mayoría de los productos básicos, se caracteriza por registrar una tendencia de precios descendente en el largo plazo y una alta variabilidad en cortos periodos de tiempo, presentándose ganancias inesperadas o grandes colapsos, y con el paso de las décadas el precio tiende a ser cada vez más bajo. La tendencia descendente de los precios de los commodities se explica por ser bienes con bajos costos de producción, relativa facilidad de entrada de nuevos productores y una demanda que no crece al mismo ritmo que la oferta mundial. Según señaló Porter (2009) “si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de

los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada” (p.38). Esto explica la drástica caída en los precios del café a raíz de la incursión en el mercado de Vietnam como país competidor en la industria, el cual en el año 1990 producía 1,3 millones de sacos café al año y a la fecha produce 27.5 millones, posicionándose como el segundo productor a nivel mundial por debajo de Brasil (Reina et al., 2007).

El café, al igual que la mayoría de productos básicos, muestra una tendencia de precios decreciente en la medida que la oferta muestra una tendencia creciente debido a una mayor producción. Por ello la competencia tiende hacia la diferenciación y generación de valor agregado. Colombia ya lo hizo mediante la creación de la marca Juan Valdez que identifica al Café de Colombia a nivel mundial. Asimismo, debido al desarrollo de un nuevo tipo de consumidor de café con un perfil más sofisticado y el desarrollo de nuevos canales de distribución y aumento de las cadenas de tiendas especializadas de café, orientan la competencia hacia la segmentación y diferenciación.

3.6. La Industria Peruana de Café y sus Referentes

El principal referente mundial respecto a la producción de café es Brasil, debido a su gran extensión geográfica y clima adecuado produce casi la tercera parte del café a nivel mundial, liderazgo que ha mantenido sostenidamente en los últimos años. El siguiente referente mundial es Colombia, país en el cual el café forma parte de su tradición cultural y ha generado una variedad especial de café denominada como los suaves colombianos, y tiene un alto grado de reconocimiento por la producción de un café de calidad superior y con una cotización en los mercados de valores superior al de las demás variedades de café. En 1959 por encargo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, mediante la Agencia Doyle Dane Bernbach (DDB) creó el personaje “Juan Valdez” como marca que identifica a nivel

mundial al café colombiano como un producto de calidad, para posteriormente en el año 2002 lanzar la franquicia de tiendas de café Juan Valdez a nivel global (Reina et al., 2007).

Por otro lado, se tienen referentes por su nivel de producción en países asiáticos y africanos como Vietnam y Etiopia, los cuales son los principales productores de la variedad de café robusta, la cual es una variedad de café que el Perú no produce. Vietnam adquirió importancia como productor en la década del noventa, cuya ascendente producción tuvo un impacto significativo en los precios del café a nivel mundial.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la industria y compararlos en base a factores de éxito que son necesarios para el logro de la visión. En el caso de la industria del café, se han considerado siete factores de éxito y se realizó la comparación con los principales competidores del café peruano como Guatemala, México, Honduras y Etiopia.

Estos países se dirigen a los mismos mercados que el café peruano siendo sus competidores directos a nivel mundial. En la Tabla 6 se puede notar que de los cuatro competidores evaluados, los que se encuentran mejor posicionados (por su participación de mercado a nivel global) son Guatemala y Honduras, además que producen la misma variedad de café, a diferencia de Etiopia que su mayor producción es café de tipo robusto.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz permite realizar una comparación con los líderes de la industria en base a los factores de éxito identificados como necesarios para el logro de la visión de la industria. Se consideran como referentes de la industria del café peruano a Brasil y Colombia, países que destacan por su elevada producción y exportación, desarrollo en la cadena de valor, cumplimiento de estándares y certificaciones, constante investigación y desarrollo, soportando estos atributos en su institucionalidad. Ver Tabla 7.

Tabla 6

Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Factores claves de éxito	Perú		Guatemala		México		Honduras		Etiopía		
	Peso	Valor Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
1. Conocimiento y experiencia en la industria del café	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2. Cumplimiento de estándares y certificaciones de calidad	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40
3. Investigación y desarrollo	0.20	1	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40
4. Optimización de la cadena de suministro	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5. Rendimiento por hectárea de las plantaciones	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
6. Asistencia técnica al productor	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
7. Aplicación de tecnologías de vanguardia	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		1.85		2.75		2.55		2.65		2.35

Tabla 7

Matriz del Perfil Referencial (MPR).

Factores claves de éxito	Perú		Brasil		Colombia		
	Peso	Valor Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
1. Conocimiento y experiencia en la industria del café	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Cumplimiento de estándares y certificaciones de calidad	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
3. Investigación y desarrollo	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80
4. Optimización de la cadena de suministro	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5. Rendimiento por hectárea de las plantaciones	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
6. Asistencia técnica al productor	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
7. Aplicación de tecnologías de vanguardia	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		1.85		4.00		3.85

3.8. Conclusiones

Según el análisis externo, el Perú cuenta con las condiciones necesarias para hacer que su industria del café sea competitiva a nivel internacional debido a factores como su

geografía, diversidad de climas, ubicación geoestratégica, así como factores políticos y económicos que favorecen su desarrollo. Sin embargo, existen oportunidades para un mayor desarrollo y competitividad de la industria peruana de café por lo que se debe mejorar el cumplimiento de estándares y certificaciones de calidad y homogeneizar esta actividad en toda la producción. Asimismo, otro factor relevante para su competitividad a nivel mundial es la investigación y desarrollo por su importancia en el mejoramiento de semillas fortalecidas para hacer frente a plagas y enfermedades relacionadas al café como la roya amarilla. El rendimiento por hectárea de las plantaciones es primordial para mejorar su rentabilidad, el cual debe estar basado en la asistencia técnica al productor. Finalmente la aplicación de tecnologías de vanguardia es otro factor clave de éxito que industrias del café competitivas como Brasil y Colombia han adoptado para diferenciarse y posicionarse exitosamente a nivel mundial.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se realiza el análisis de los factores internos de la industria peruana de café, con la finalidad de evaluar cuales son las principales fortalezas y debilidades que enfrenta la industria. La evaluación de estos factores internos ha facilitado determinar factores críticos de éxito los cuales serán de suma importancia en la elaboración del presente planeamiento estratégico, los cuales serán expuestos en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es la herramienta que analizará las áreas funcionales que integran la industria peruana de café y que interactúan dentro de su ciclo operativo. Por ello se evaluarán las siguientes áreas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Del mismo modo se analizará el nivel de relación de los integrantes que interactúan en la cadena de valor en la industria peruana de café debido a su influencia dentro de la competitividad y posicionamiento de la industria.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La industria peruana de café carece de una institución líder que esté encargada de la implementación de un plan estratégico que conlleve a mejorar su situación actual dentro esta industria altamente competitiva. La adecuada gestión dentro de las funciones críticas es fundamental para generar respuesta gerencial dentro de la industria peruana de café.

En el Perú existen productores independientes, asociados, así como empresas e instituciones que interactúan dentro de la cadena de valor de la industria, sin embargo, se evidencia un bajo grado de relación entre sus integrantes para el logro de una industria altamente competitiva y atractiva por su rentabilidad, debido a que se persiguen intereses

individuales, por lo que es prioritario la creación de una institución líder que logre vincularlos entre sí. Según el Banco Mundial (2016) dentro de la industria peruana de café destacan instituciones y empresas que realizan actividades dentro de los procesos de producción, centro de acopio, procesamiento así como de exportación: (a) cooperativas y asociaciones de productores, un total de 55 entre las que destacan: APARM, APROCASSI, CECANOR, CEPICAFE, CECOVASA, COCLA, CAC Bagua Grande, CAC El Quinacho entre otros; (b) gobiernos regionales y locales, por ejemplo: Municipalidad de Satipo, Municipalidad de Tocache, Municipalidad de Jaén, Municipalidad de Moyobamba; (c) otros gremios y asociaciones, de los que sobresalen la Junta Nacional del Café y la Cámara Peruana del Café; y (d) empresas acopiadoras, comercializadoras y exportadoras, con un total de 125, entre ellas: Perales Huancaruna S.A.C., Comercio & Cía. S.A., Outspan Perú S.A.C y Cía. Internacional del Café S.A.C. como las más destacadas.

Al estar altamente vinculados los procesos de producción, centro de acopio, procesamiento así como de exportación, dentro de la cadena de valor se pueden enfrentar y neutralizar debilidades que enfrenta la industria como el bajo nivel de innovación y desarrollo del café, posicionamiento de marca del café peruano, insuficiente acceso al financiamiento para la producción, baja productividad, deficiente asistencia técnica, insuficiente aplicación de tecnologías de vanguardia así como baja optimización de la cadena de suministro. Es importante mencionar que la administración y gestión dentro de la cadena de producción es más débil en lo que corresponde al sector productor. Según la Junta Nacional del Café (2016), indicó que solamente el 28% de 150 mil familias cafetaleras están organizadas en cooperativas, asociaciones, comités y empresas comunales, estimando que un total de 42 mil familias están conformando 730 organizaciones, las cuales presentan limitaciones para poder realizar una actividad cafetalera exitosa. Sin embargo, las

organizaciones que han logrado mayor éxito son aquellas organizadas en cooperativas cafetaleras.

El nivel de administración y gestión de la asociatividad ha venido evolucionando, sin embargo, no es producto de una adecuada gestión. Según la Junta Nacional del Café (2016), indicó que desde 1996 sólo sobrevivían 12 cooperativas, 10 años después creció a 65 que optaron por trabajar y exportar cafés especiales, sin embargo la tendencia fue continua para el 2010 había 90 cooperativas cafetaleras y en el 2015 llegaron a 118 las cuales están agrupadas en 65 mil familias con un lento nivel de crecimiento. Finalmente indicaron que el aporte que realizan estas cooperativas en las exportaciones en el 2015 cuantificaron 129 millones de dólares representando el 22% del valor total de exportaciones de café (585 millones) los cuales fueron enviados a Europa, Asia y Estados Unidos.

La composición geográfica por clúster de la industria peruana de café es importante bajo este análisis porque se ha evaluado el nivel de relación y vinculación con la gestión dentro de la industria, el mismo que es bajo y no se encuentra articulado por una institución que lo lidere. Estas áreas son consideradas como nodos de producción de café y su importancia se da porque al menos el 81% de la producción nacional se realiza en estas áreas y es de prioridad que se establezcan alianzas para su adecuada articulación. Las zonas cafetaleras pueden dividirse en tres importantes clústeres: (a) clúster del norte integrado por Cajamarca, San Martín y Amazonas, con más del 50% del total nacional estando concentrado en las provincias de Moyobamba, Rodríguez de Mendoza, San Ignacio y Jaén; (b) clúster de Junín concentrado en la provincia de Satipo y Chanchamayo; y (3) clúster de Cusco representado por la Convención (Banco Mundial, 2016). Es por ello que la adecuada gestión dentro de cada clúster puede asegurar el éxito de la industria peruana de café.

Como se puede observar en la Figura 7, existen cinco grandes provincias en donde se produce café, lideradas por el departamento de Junín con un 27.5% del cual Chanchamayo

representa el 17.1% y Satipo el 10.4%; seguido de San Martín con 22.2%. Podemos notar que existen potenciales zonas dentro de la selva y ceja de selva en donde es posible potenciar el desarrollo de este producto. Estas grandes regiones requieren estar vinculadas y gestionadas adecuadamente dentro de una institución líder para potenciar la competitividad de la industria peruana de café.

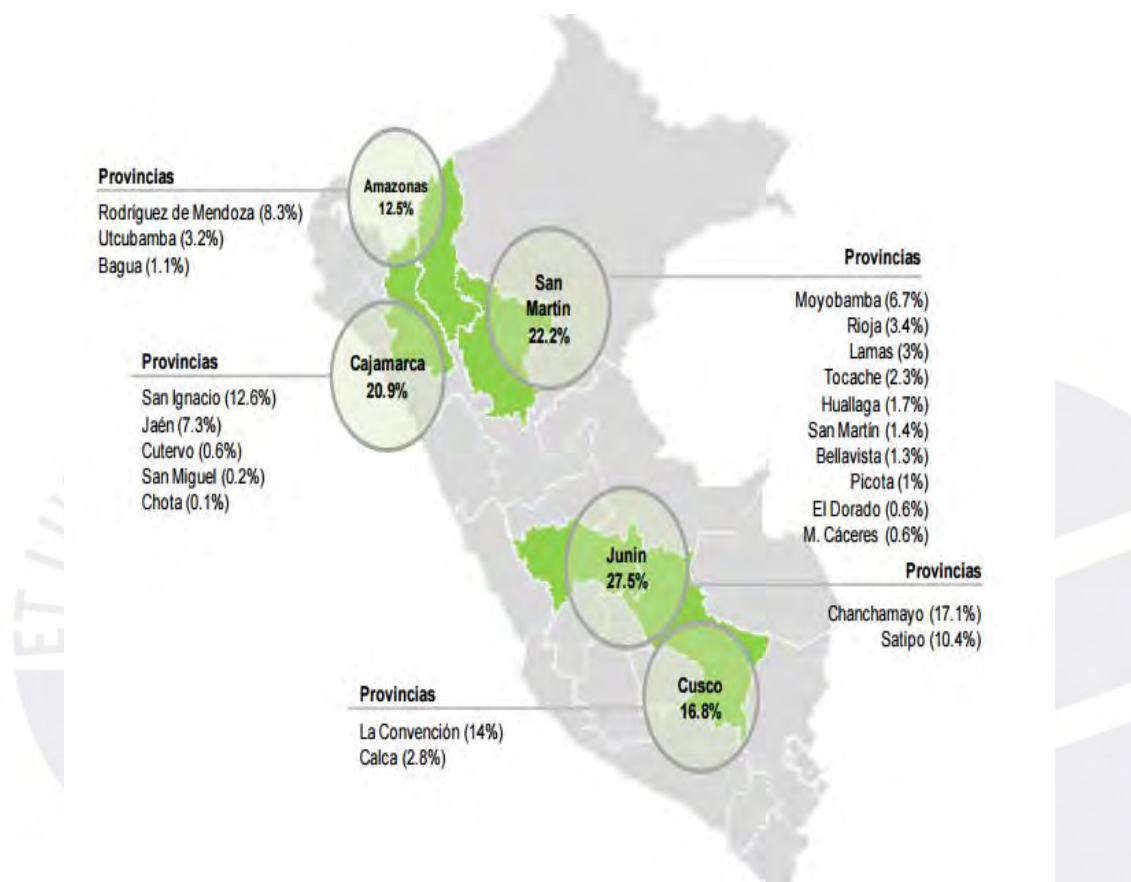


Figura 7. Principales nodos de producción de café.

Tomado de “Análisis Integral de Logística en Perú parte 2b: Resultados por productos: Café”, por Banco Mundial, (2016). (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En el Perú la industria del café es altamente exportable por ello instituciones gubernamentales como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU)

promueven a través de las políticas de promoción las exportaciones del café. El desarrollo de las actividades de difusión y promoción de la oferta exportable se realizan sobre líneas de productos ya focalizados como los cafés especiales para lo cual se realizan promociones en mercados con potencial de desarrollo, así como en mercados ya posicionados en los que se destaca el mercado de EEUU. Según se informó en el diario Gestión el Perú ha sido reconocido a nivel mundial como un país productor de café especial de alta calidad, ganador de premios internacionales (Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café).

Según Silva (2016) indicó que las cooperativas y las organizaciones cafetaleras peruanas exhiben sus productos en las vitrinas del mundo en las principales ferias internacionales de café, destacando entre ellas la Specialty Coffee Association of America (SCAA), Seúl Café Show y The Speciality Coffee Association of Europe (SCAE) así como en las ferias de alimentos más importantes promocionando en todos ellos café de la línea gourmet. Por su parte PROMPERU organiza eventos en el exterior como las macro ruedas regionales, Expoalimentaria, Expo del Café como parte sus actividades a nivel mundial. La industria peruana de café es altamente exportadora de café arábico, el cual ha logrado mantener un adecuado cumplimiento de estándares y certificaciones de calidad, este hecho muestra una fortaleza para potenciar la promoción en mercados emergentes, así como consolidar y aumentar el reconocimiento a nivel mundial del café peruano. Sin embargo, es necesario además de promocionar realizar una adecuada investigación de los potenciales y actuales mercados donde se vende el café peruano, debido que existe una alta competitividad en esta industria, donde dichos competidores buscan penetrar y posicionar su industria de café.

Los principales mercados donde el Perú exporta café según el Centro de Comercio Internacional (INTRACEN) son Estados Unidos de América, Alemania, Bélgica, Suecia,

Canadá, Corea, Italia, Reino Unido, con los cuales mantiene altos niveles de exportaciones, en dichos países se vienen incrementando las actuales demandas del grano (INTRACEN, 2016). En el Perú también se realizan ferias como La Feria Expo Café Perú es una de los eventos principales a nivel nacional, organizando el Concurso Nacional de Cafés de Calidad, en dicha feria se expone la labor de los caficultores peruanos para que la gente tenga más empatía con su tierra, asimismo el objetivo de organizar la feria es dar a conocer el esfuerzo y trabajo del caficultor peruano, valorando su labor. Según MINAGRI (2016) indicó que en el Perú se realizó la I Feria Internacional de Cafés Especiales del Perú, celebrado en Satipo como iniciativa de productores agrarios cafetaleros, organizaciones y los gobiernos regionales y locales de la zona cafetalera de la selva central, el cual se desarrolló bajo una versión nacional de la Feria Internacional de Cafés Especiales de Estados Unidos de América (SCAA). Por otro lado, el café peruano no cuenta con una marca única que lo identifique a nivel internacional, siendo esta una oportunidad tal como lo mencionó el Presidente del Perú Pedro Pablo Kuczynski: “Hace poco estuve en una feria donde había más de 400 marcas de café, creo que debemos crear una marca de café peruano para penetrar más mercado”(PPK y su pedido para crear una marca única de café peruano, 2017) El precio del café a nivel internacional presenta variaciones debido a los precios en el mercado internacional ya que el café no es un producto homogéneo dada la variabilidad de la calidad y a la particularidad que presenta cada café (Centro de Comercio Internacional, 2017). El precio del café peruano mantuvo el siguiente comportamiento, en el mes de setiembre de 2014 se situó en S/. 8.35 por kilo el cual incrementó un 62,8% respecto al mismo periodo del año anterior sin embargo el precio promedio entre enero y setiembre del 2014 fue de S/. 6,18 por kilo, 38% por encima del precio promedio en el mismo periodo del 2013 (S/.4.49 por kilo). A diciembre del 2014, el precio registrado fue de S/. 5.32 por kilo que representa un 18% de incremento respecto al 2013 (ver Figura 8). Estos precios están determinados por los estándares de calidad del café

los cuales deben mantener las normas técnicas establecidas para su comercialización (MINAGRI 2015).

Las exportaciones de café tuvieron un valor pico en el año 2010 con ventas que alcanzaron un valor FOB de US\$ 1,675MM, para luego tener una caída en el año 2015 por US\$ 572, 137,351. En el cierre del año 2016 se ha tenido una mejora en la exportación alcanzando un valor de US\$ 754, 133,650 dólares, y al cierre de mayo del 2017 se tiene una recuperación en las exportaciones de US\$ 94 MM respecto a los US\$ 85 MM en el mismo periodo del 2016. El detalle de las estadísticas de estos últimos años se puede observar en la Tabla 8, además se puede revisar que el precio por kilogramo varía entre US\$ 4.56 ($12,297,855 \div 2,696,455$, enero 2015) y US\$ 2.42 ($8,473,716 \div 3,504,935$, abril 2016) siendo un valor promedio de US\$ 3,0 (Agrodataperú, 2017).

Tabla 8

Exportaciones Peruanas de Café

MES	2017		2016		2015	
	FOB	KILOS	FOB	KILOS	FOB	KILOS
ENERO	42,174,962	13,272,004	28,775,093	9,647,034	12,297,855	2,696,455
FEBRERO	16,480,652	6,228,750	18,497,631	7,354,294	9,567,184	2,528,717
MARZO	12,334,080	4,701,060	16,966,999	6,637,469	7,085,663	2,042,824
ABRIL	5,968,026	2,617,607	8,473,716	3,504,935	7,814,189	2,459,085
MAYO	16,743,229	6,147,935	12,215,833	4,724,375	20,831,222	6,559,221
JUNIO			29,584,024	9,823,100	32,632,864	9,542,371
JULIO			70,053,381	22,006,755	65,606,905	19,465,339
AGOSTO			116,607,961	37,373,957	75,671,327	22,493,727
SEPTIEMBRE			120,212,521	37,133,054	103,437,629	31,507,777
OCTUBRE			116,867,777	35,392,085	95,887,251	28,846,686
NOVIEMBRE			116,683,311	35,111,002	77,463,779	24,067,125
DICIEMBRE			99,195,403	30,021,873	63,841,483	20,700,418
TOTAL AÑO	93,700,949.00	32,967,356.00	754,133,650	238,729,933	572,137,351	172,909,745

Nota: Tomado de “Café Grano Exportación 2017 Mayo”, por Agrodataperú, 2017.

<https://www.agrodataperu.com/2017/06/cafe-grano-peru-exportacion-2017-mayo.html>

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La cadena de suministro del café se origina en las regiones de Cajamarca, Junín, Amazonas, San Martín y Cusco lugares donde comienza el proceso productivo. Esta producción es enviada a los centros de acopio dentro de las mismas regiones donde los acopiadores venden el grano tanto a procesadores como a exportadores para finalmente ser llevados al mercado internacional a través de los puertos del Callao y Paita, así como de forma terrestre por Tumbes.

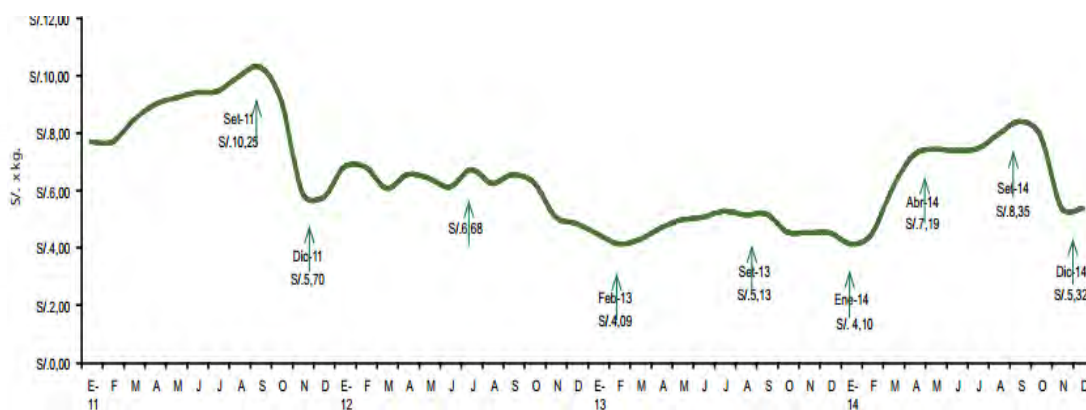


Figura 8. Precio en chacra de café en grano 2011-2014.

Tomado de “Situación en el mercado nacional”, por MINAGRI, 2015

(<http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/51/sintesis-cafe-junio-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

Según el Banco Mundial (2016) se describieron los procesos dentro de las operaciones y logística. Este proceso productivo implica comprar semillas de buena calidad y fertilizantes adecuados que generalmente son financiados por las cooperativas. En la post-cosecha se utiliza el método húmedo o lavado de los granos que se colocan en estanques con enzimas para desprender la pulpa y un segundo que es el método seco, llevado a cabo al colgar los granos en tendales de cemento de 8 cm. de ancho para ser secados por el sol durante el día y por la noche ser cubierto por una lona. Luego el caficultor lava los granos y los seca al sol o con secadoras mecánicas. Este último método no es accesible para el pequeño agricultor, pues no puede acceder a esta tecnología, ya que solo se da a través de las cooperativas.

Finalmente se desplazan a los centros de acopio por medios de transporte como camionetas o simplemente en lomo de bestia.

Respecto a las facilidades de ubicación y diseño de la planta, el Banco Mundial (2016) indicó que en la industria peruana de café se cuenta con centros de acopio y plantas de procesamiento las cuales se encargan de concentrar la carga, seleccionar y clasificar el producto y finalmente prestar servicios. En la primera fase el productor lleva a vender su cosecha a un centro de acopio para que su producto sea exportado. En la fase de selección del grano se asegura que cuente con los atributos requeridos por el consumidor final como es el tamaño, aroma, sabor y color y por último la prestación de servicios es requerida con centros de acopio que pertenecen a cooperativas o empresas exportadoras como la asistencia técnica y tecnológica a los productores, tramites de certificación fitosanitaria de los centros de producción. Sin embargo, estos procesos no generan valor agregado para marcar una adecuada competitividad en la industria del café en el Perú debido al menor rendimiento por hectárea de las plantaciones, deficiente asistencia técnica al productor, baja aplicación de tecnologías de vanguardia, así como una baja optimización de la cadena de suministro.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La buena gestión de las finanzas dentro de la industria peruana de café es fundamental para mejorar la rentabilidad. Actualmente la baja rentabilidad del café peruano debido a los altos costos de producción, el bajo precio del café así como la baja productividad por hectárea, da cuenta de la problemática que esta industria enfrenta. Según El Comercio (2016) la productividad de café por hectárea actualmente está en un promedio de 20 y 30 quintales, nivel por debajo del óptimo, ya que para que existan parcelas rentables la productividad por hectárea debe estar en un promedio de 40 a 50 quintales de café. El mejoramiento de la productividad está relacionado con el acceso al financiamiento. La industria del café en el Perú cuenta para la obtención de créditos tanto a la banca comercial nacional y los bancos

internacionales. Según el Banco Mundial (2016) indicó en su informe que “el 69% de los encuestados revelaron que obtienen financiamiento de bancos internacionales, el 23% de bancos comerciales, y solo el 8% de cooperativas, asociaciones, comités o juntas; a una tasa de interés promedio anual de 12%” (p.22). Asimismo, se analizó que una de las razones del financiamiento extranjero podría ser que, las tasas de interés ofrecidas por los bancos internacionales son más atractivas en costos por ser menores a la de los bancos comerciales nacionales. Ver Figura 9.

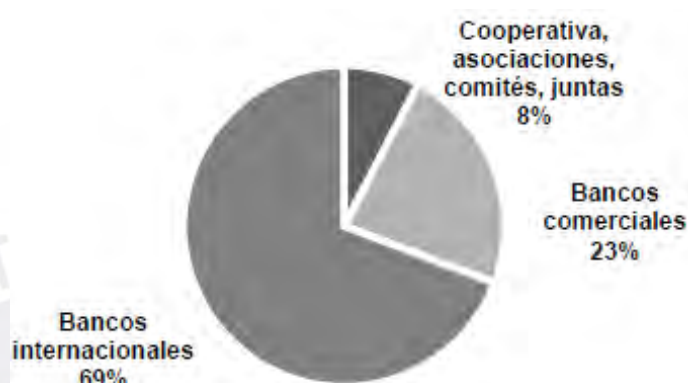


Figura 9. Fuentes de financiamiento en la fase de acopio. Tomado de “Análisis Integral de Logística en Perú 2b: Resultados de productos: Café,” por Banco Mundial, (2016). (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf).

En el diario oficial El Peruano (2016) con Decreto supremo N° 002-2016 MINAGRI de fecha 18 de marzo de 2016 se aprobó la Política Nacional Agraria, la misma que tomó como base para su elaboración la Resolución Ministerial N° 0709-2014- MINAGRI que aprueba los objetivos, políticas y estrategias del Estado en materia agraria y de riego, el cual consta de 12 ejes de política dentro del cual el eje de política N° 5 es el que relaciona la actividad del financiamiento y seguro agrario como una actividad clave dentro del desarrollo de la industria peruana de café. Este lineamiento busca consolidar y expandir el otorgamiento de créditos de Agrobanco dentro del sector agrario hacia la pequeña y mediana agricultura.

Según Equilibrium (2016), indicó que las colocaciones de productos agrícolas de primer piso, es decir otorgados de manera directa a pequeños y medianos productores el café, representó el 15%. Sin embargo, se reportaron créditos reprogramados y prorrogados que fueron otorgados a cafetaleros afectados por la enfermedad de la roya amarilla. La cartera reprogramada y prorrogada al café asciende a S/107.3 millones y S/3.5 millones, respectivamente (S/105.3 millones y S/4.7 millones al cierre de 2015).

En la Figura 10 se puede apreciar el porcentaje del financiamiento al sector agroindustrial obtenido en el año 2016, el cual denota que son las fuentes internacionales el mayor apalancamiento de esta industria en el Perú. Actualmente se cuenta con insuficiente acceso al financiamiento para la producción el cual condiciona el desarrollo de la industria peruana de café. Según IV CENAGRO de los 223 mil productores cafetaleros el 86% no accedió a un crédito (MINAGRI, 2016).

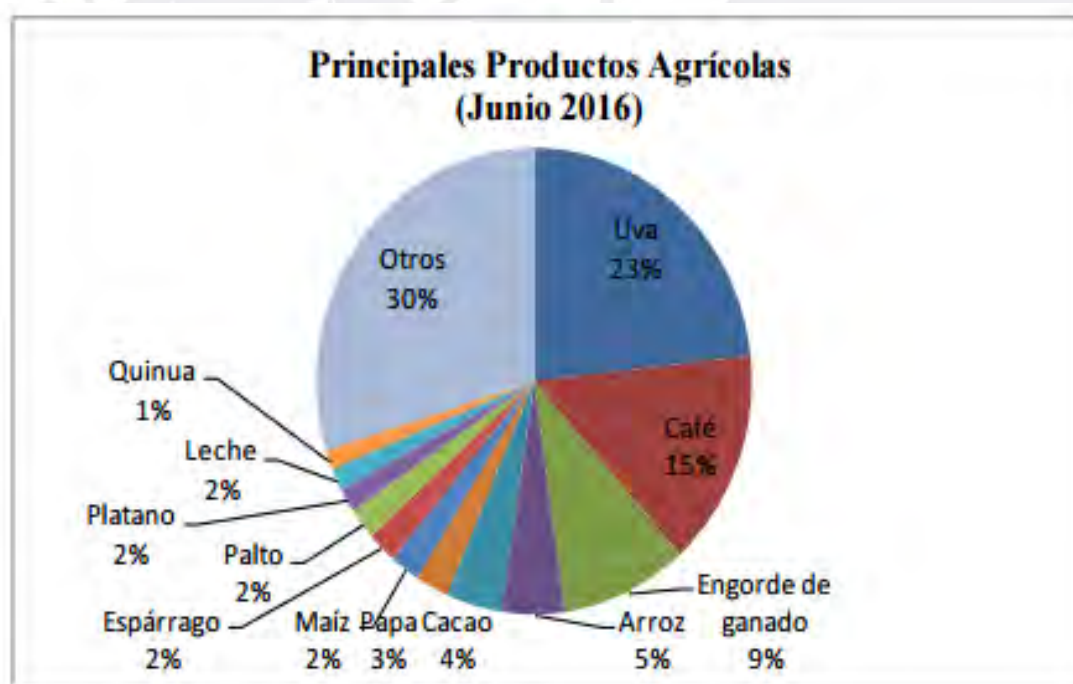


Figura 10. Principales productos agrícolas colocados – Agrobanco.
Tomado de: “Informe de clasificación. Banco Agropecuario-Agrobanco”, Equilibrium (http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc2016/Equilibrium_Jun16.pdf)

4.1.5. Recursos humanos (H)

El café es uno de los principales cultivos que genera impacto económico y social en las zonas donde se produce. Según el MINAGRI (2016) su producción involucra a 223,238 familias, y adicionalmente a los jornales por el comercio e industria (JNC, 2016). En el Perú el área cosechada es de 425.000 has., la caficultura familiar está compuesta por 85% de pequeños productores con menos de 5 has., 14.5% hasta 100 has y 0.5% hasta 300 has., el ámbito está cubierto por 338 distritos rurales, 60 provincias y 10 regiones. (Cahuapaza, 2016). En la Tabla 9 se presenta el costo de producción por kilogramo de café, el cual incluye los costos de instalación y los costos de mantenimiento. Según (Velásquez, 2016) el precio en chacra que se paga al pequeño productor es de S/. 6.00; el cual podría mejorar si se comercializa como café tostado y mucho más en los cafés especiales. Por otro lado (Benites, 2016), señaló que la producción por hectárea de café se encuentra entre 20 y 30 quintales, es decir 920 kilogramos por hectárea (20 × 46 kilogramos), sin embargo debería estar por encima de los 40 o 50 quintales para ser rentable es decir 2070 kilogramos por hectárea (45 × 46 kilogramos). Actualmente hace falta un mayor número de familias involucradas para evitar la escasez de la mano de obra y asegurar la producción, para ello es necesario condiciones de trato justo y buenas condiciones para el trabajador.

Tabla 9

Costo de Producción por Kilogramo de Café.#

Costos de Producción		Total	%
Costos de Instalación		4,560.73	61.7%
	Insumos	1,815.00	
	Mano de Obra	2,745.73	
Costos de Mantenimiento		2,830.40	38.3%
	Insumos	420.00	
	Mano de Obra	2,410.40	
Total de Costos Directos		7,391.13	

Nota: Tomado de “Costo de Producción Junín-Café”, por el Ministerio de Agricultura, 2011.

Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/cpcafe.pdf>.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información son importantes para la comunicación entre los integrantes de la cadena de suministro, a fin de mantener alineadas las actividades que generan valor y contribuyendo a su optimización. La industria peruana de café cuenta con instituciones dedicadas a orientar e informar las acciones que se realizan sobre: (a) estadística, (b) logística, y (c) comercial. Dentro de estas instituciones figuran PROMPERU desarrollando una función de comunicación y contribuyendo con la promoción del café a nivel internacional, el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) proporcionando a través de su portal información completa sobre la industria del café. Sin embargo, estos sistemas de información no logran informar a todas las áreas que componen la cadena de suministro. Además, es importante contar con condiciones como el internet para la obtención de información clave en el desarrollo de la industria, actualmente el productor está alejado de esta información no contribuyendo a su autocapacitación, así como autoeducación en técnicas de producción.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Dentro de la industria peruana de café no existe una entidad especializada que lidere el ámbito de la investigación y desarrollo del café, sumado a que existen escasos investigadores que desarrollen trabajos referidos a este cultivo. Esta realidad es contrastada con otros países que destacan en la industria cafetalera los cuales han creado su propia institución a la vanguardia de la innovación e investigación (INFOCAFES, 2016). Por ello el Estado Peruano ha puesto en marcha diversas iniciativas para que el sistema económico del país no dé marcha atrás por falta de políticas públicas relacionadas con investigación y desarrollo.

Parte de estas iniciativas son la creación de programas de apoyo, la promoción de desarrollo de capacidades de oferta y demanda de ciencia y tecnología (C+T) y el fomento de

interacciones entre agentes privados y públicos a través del Sistema Nacional de Innovación (SIN). El sector agrario cuenta con un Programa Nacional de Innovación Agraria el cual se canaliza a través del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) financiado de la siguiente manera: (1) Banco Interamericano de Desarrollo BID US\$ 40 millones, (2) Banco Mundial US\$ 40 millones, y (3) Gobierno del Perú US\$85,4 millones con un plazo de ejecución de cinco años y fecha de inicio Diciembre del 2014 (Quijandría, 2014) Sin embargo, esta deficiencia de tecnología e innovación genera un menor rendimiento por hectárea de las plantaciones, falta de asistencia técnica calificada, así como un bajo nivel de innovación y desarrollo de productos con valor agregado.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de la evaluación AMOFHIT se evaluaron los factores internos de la industria peruana de café, en la cual se identificaron factores determinantes de éxito, que servirán para desarrollar estrategias a largo plazo, siguiendo la metodología del modelo secuencial del proceso estratégico desarrollado por D'Alessio (2015). Ver Tabla 10.

4.3. Conclusiones

La situación actual de la industria peruana de café cuenta con fortalezas como conocimiento y experiencia en la industria del café, producción de café orgánico con menor impacto en el medio ambiente, el 35% del parque cafetero dedicado a producir granos de café especial, la producción de café tipo arábico con distintos perfiles de sabor, aroma y acidez, factores determinantes de éxito en el cumplimiento de estándares y certificaciones de calidad con una ponderación de 0.45. De la misma evaluación se determinaron las debilidades que cuenta la industria peruana de café como la falta de posicionamiento de marca del café peruano en los mercados internacionales, insuficiente acceso al financiamiento para la producción, menor rendimiento por hectárea de las plantaciones, la deficiente asistencia técnica al productor, baja aplicación de tecnologías de vanguardia, baja optimización de la

cadena de suministro, lo que resulta determinante en el bajo nivel de innovación y desarrollo para el café con una ponderación de 0.15. Estos factores críticos de éxito son base principal para realizar el presente planeamiento estratégico dentro de la industria peruana de café.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>			
1. Conocimiento y experiencia en la industria del café	0.10	4	0.40
2. Producción de café orgánico con menor impacto en el medio ambiente	0.05	3	0.15
3. El 35% del parque cafetero peruano está dedicado a producir granos de café especial.	0.05	3	0.15
4. Producción de café tipo arábico con distintos perfiles de sabor, aroma y acidez	0.05	3	0.15
5. Cumplimiento de estándares y certificaciones de calidad	0.15	3	0.45
Subtotal	0.40		1.30
<i>Debilidades</i>			
1. Bajo nivel de innovación y desarrollo para el café	0.15	1	0.15
2. Falta de posicionamiento de marca del café peruano en los mercados internacionales	0.05	2	0.10
3. Insuficiente acceso al financiamiento para la producción	0.05	2	0.10
4. Menor rendimiento por hectárea de las plantaciones	0.10	1	0.10
5. Deficiente asistencia técnica al productor	0.10	1	0.10
6. Baja aplicación de tecnologías de vanguardia	0.05	1	0.05
7. Baja optimización de la cadena de suministro	0.10	1	0.10
Subtotal	0.60		0.70
Total	1.00		2.00

Capítulo V: Intereses de la Industria Peruana de Café y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses identificados de la industria peruana de café están alineados con la visión planteada en el capítulo II, la información obtenida de la evaluación interna y externa de los capítulos III y IV son los siguientes:

5.1. Intereses de la Industria Peruana de Café

Los intereses organizacionales que se determinaron y que están alineados a los OLP son:

1. Incrementar la cantidad de café exportable.
2. Incrementar el nivel de ingresos de los caficultores con el uso eficiente de los recursos.
3. Incrementar el número de puestos de trabajos directos.
4. Posicionar la marca única de café peruano por su reconocida calidad.
5. Controlar las plagas y enfermedades.

5.2. Potencial de la Industria Peruana de Café

El mercado del café, por tratarse de un commodity, se caracteriza por ser una industria con una tendencia decreciente de precios durante los últimos años, lo cual genera una reducción de los márgenes a lo largo de la cadena de producción. Los países más productivos son aquellos que producen a un mayor volumen lo que les permite, mediante economías de escala, generar ventajas a través del liderazgo en costos. En el caso del Perú, que se encuentra como el décimo productor mundial con una participación del 2.23% a nivel mundial y considerando las pérdidas sufridas por el ataque de la plaga de la roya amarilla sumado a su bajo nivel de tecnificación y desarrollo, el liderazgo en costos no sería una alternativa viable en un entorno en el que se avizora que los precios continúen descendiendo en la medida de que incursionen nuevos competidores como China, que anualmente viene incrementando su participación de mercado.

Sin embargo, el desarrollo de la industria peruana de café en un futuro debe orientarse hacia la diferenciación, produciendo cafés especiales dirigidos a nichos de mercado de consumidores premium, cuya tendencia es a incrementarse durante los próximos años. En ese segmento de cafés especiales, el Perú cuenta con competencias distintivas por sus condiciones naturales y procesos, los cuales posicionan al Perú como el segundo mayor productor de café orgánico en el mundo, con cafés galardonados a nivel internacional, lo cual puede convertirse en una ventaja competitiva para el desarrollo de esta industria.

El MINAGRI (2016) indicó que “el recurso suelo con potencial de ser utilizado es relativamente escaso en el Perú. Más del 42% son suelos de protección y el suelo aprovechable para la agricultura es muy limitado”, este indicador afecta a todo el sector agricultor incluido a los caficultores, además de la dependencia de los cambios climáticos, riesgos de erosión y características inherentes al terreno, por todo ello se deben tener en consideración los factores que influyen en el rendimiento en la producción con el limitativo del terreno. Tal como lo indicó en la Estrategia de Mediano Plazo del MINAGRI (2016) que entre los factores que pueden considerarse en la mejora de la productividad están la asistencia técnica, la asimilación de la tecnología de los caficultores y el combatir la incidencia de plagas como la roya amarilla. De lo mencionado, podemos notar que la industria cafetalera tiene como potencial el hecho de fomentar la utilización de tecnología de punta, innovando y capacitando a los productores cafetaleros, con la finalidad de conseguir mayor productividad, lo que implica incrementar la producción en las mismas hectáreas sembradas e incorporar producción de café en nuevas hectáreas sustituyendo cultivos ilegales.

Por otra parte, se debe de aprovechar el potencial que tiene el Perú como productor de café reconocido mundialmente, prestigio ganado por su gran aroma, cuerpo y sabor; situándose actualmente dentro de los diez principales productores y exportadores a nivel mundial en el rubro de café tradicional; mientras que en el rubro de café orgánico se

encuentra en el segundo lugar. Tal es así que “es la primera vez que el café tostado peruano gana un concurso tan importante en Italia y esto significa que no solo hay oportunidades de negocio para el grano verde, sino también para el café tostado de alta calidad” (MINCETUR, 2016).

5.3. Principios Cardinales de la Industria Peruana de Café

Según D’Alessio (2015) señaló los principios cardinales son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses y (d) la conservación de los enemigos. Tomando ello, procedemos a desarrollarlos para la industria en mención:

La influencia de terceras partes: gracias al esfuerzo de miles de productores cafetaleros, el Perú goza de prestigio a nivel internacional. El 56% de las exportaciones de este producto a noviembre del 2016 fueron destinadas hacia los países de Estados Unidos y Alemania (Agrodataperú, 2016), seguidos por Bélgica, Suecia, Canadá y Francia. La relación comercial que se mantiene con dichos países que son los principales clientes de la producción cafetalera peruana se encuentra fortalecida y se mantiene en niveles saludables, más aún con las aperturas a mercados internacionales debido a los tratados de libre comercio. A pesar de lo incertidumbre mundial por las políticas comerciales que pueda adoptar el actual gobierno de Estados Unidos, el Perú guarda una estrecha relación con ese país y así lo ratificó el actual presidente del Perú Pedro Pablo Kuczynski: “Hemos tenido una reunión muy cordial y constructiva en la cual se ha hablado de temas de interés común como el comercio, la migración, los problemas en América Latina y la posibilidad de una muy buena relación con Estados Unidos” (Gestión, 2017). Por otra parte, cuando se refiere a la producción total de todos los países exportadores según la Organización Mundial del Café, se tiene a Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia, como principales países productores y exportadores; países con quienes no se registra rivalidad histórica.

Los lazos pasados y presentes: El Perú se caracteriza por ser exportador de productos tradicionales y el café como uno de sus principales productos es un ejemplo de ello. Sin embargo, la falta de innovación, uso de tecnología de punta, infraestructura y capacitación a los productores cafetaleros, no permite que se genere valor agregado a este producto; por lo que se continúa con la exportación de café en grano y lo que se requiere es consolidar un posicionamiento a través de la generación de valor agregado para incrementar los niveles de exportación.

El contrabalance de los intereses: se ha determinado que se requiere elevar el nivel de productividad del café, por cuanto el Perú se encuentra por debajo de lo que reportan sus países vecinos. Comparar con los niveles de producción que registra Brasil (1400 kg/ha) es el reto. En su mejor época (2011) el sembrío de café peruano alcanzó una producción de 903 kg/ha; pero posteriormente, este nivel de producción vino en decrecimiento impactado hasta llegar a cifras menores a 600 kg/ha; ello debido, a que las plantaciones fueron afectadas por la plaga de la roya amarilla y otras plagas. En este sentido, el desarrollo de nuevas variedades que sean resistentes a dichas plagas, constituye parte del proceso de aplicación de estándares fitosanitarios e innovación tecnológica que mejoren la eficiencia de toda la cadena productiva y de valor, con lo cual se contribuirá a incentivar el café como cultivo alternativo.

Conservación de los enemigos (competidores): Según la Organización Internacional del Café, entre los principales países productores y exportadores se encuentran Brasil, Vietnam, Colombia en Indonesia; mientras que, el Perú se encuentra en el décimo lugar luego de Guatemala, Uganda y Honduras. En lo relacionado a los cafés orgánicos, el Perú viene ocupando el segundo lugar a nivel mundial, lo cual constituye una fuerte ventaja competitiva y se debe buscar afianzarla con la finalidad de situarlo en el primer lugar por cuanto demás países buscarán ventajas competitivas que superen este tipo de producción.

5.4. Matriz de Intereses de la Industria Peruana de Café (MIO)

Según D'Alessio (2015, p. 216) la matriz de intereses de la organización (para el presente caso la industria peruana de café) son los fines pretende alcanzar la actual organización, con proyección hacia el largo plazo y para tener éxito frente a sus competidores, tal como se observa en la Tabla 11.

Tabla 11

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).

Interés de la Organización	Vital	Intensidad del Interés	
		Importante	Periférico
Incrementar la cantidad de café exportable.	MINAGRI (+) JNC (+) PROMPERU (+) SENASA (+) ADEX (+) MINCETUR (+)	EEUU (+) Alemania (+) Belgica (+) Chile (+) Honduras (-) Guatemala (-) México (-)	Proveedores (+)
Incrementar el nivel de ingresos de los caficultores con el uso eficiente de los recursos		SUNAT (+) MINAGRI (+) JNC (+) ADEX (+) Gov. Regional (+) AGROBANCO (+) SENASA (+)	Proveedores (+)
Incrementar número de puestos de trabajo directos		MINTRA (+) MINAGRI (+) SUNAT (+)	Financieras (+)
Posicionar la marca única de café peruano por su reconocida calidad.	JNC (+) PROMPERU (+)	MINAGRI (+) ADEX (+) MINCETUR (+)	Competidores (-)
Controlar las plagas y enfermedades.	SENASA (+)		Competidores (-) Proveedores (+)

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2015, p. 218) “Los OLP son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida”. Partiendo de dicho enunciado, se plantean los siguientes Objetivos de Largo Plazo (OLP):

OLP 1: Para el año 2027 la industria peruana de café facturará US\$ 1,500 MM. Al cierre del año 2016 se facturó US \$ 754MM.

La industria peruana exportará 504 millones de kilogramos de café para el año 2027, considerando un precio conservador de US\$ 3.00 por Kg, obtendremos una facturación de 1,512,000,000 dólares.

OLP 2: Para el año 2027 la rentabilidad de la industria peruana de café será del 40%.

Actualmente este indicador se encuentra en -34%.

La producción promedio actual de café por hectárea se encuentra en 920 kilogramos, a un precio en chacra de S/. 6; con lo cual los productores cafetaleros obtienen un ingreso de S/. 5520; estos ingresos generados son menores al costo por hectárea del caficultor el cual se sitúa en S/.7391.13 (rentabilidad de -34%). Sin embargo, ésta industria debe alcanzar una producción promedio 2070 kilogramos por hectárea generando ingresos de S/.12420; lo cual, representaría una rentabilidad de 40% frente al mismo costo por hectárea.

OLP 3: Para el año 2027 la industria peruana de café empleará 260 mil puestos directos al año. Actualmente emplea 216 mil puestos directos.

La producción de café en la industria peruana genera cada año más de 54 millones de jornales directos proyectándose al 2027 la cifra de 65 millones de jornales directos.

Según INEI (2016) la población económicamente activa ocupada en los últimos 10 años ha crecido con una tasa promedio de 1.96%, con esta tasa de crecimiento se

realizó la proyección al 2027 dando como resultado la cifra estimada de 65 millones de jornales directos aproximando 260,000 puestos de empleos basado en 250 días hábiles laborales.

OLP 4: Para el año 2027 la industria peruana de café tendrá una marca única y será reconocida a nivel mundial por su calidad, actualmente no existe una marca que represente al Perú.

De todo el café que se produce en el Perú, existen más de 400 marcas distintas bajo las cuales se comercializa tanto en el mercado interno como externo, así como diferentes niveles de calidad, lo cual no permite posicionar al café peruano en los mercados globales como un producto único reconocido por una calidad estandarizada.

5.6. Conclusiones

El café peruano tiene potencial para ser competitivo a nivel mundial, de esta manera, es importante incrementar la cantidad de café exportable a través del mayor rendimiento por hectárea para mejorar su productividad. El uso eficiente de los recursos, la asistencia técnica, la utilización de tecnología, la reducción de costos de producción, el desarrollo de variedades de café con valor agregado incrementa la rentabilidad del productor y de los entes participantes en la cadena de valor. Los ingresos generados por esta industria contribuyen así a la generación de puestos de trabajo directos. Por otro lado, la calidad del café peruano será difundida a través de la creación de una marca única que represente al país en el mercado internacional.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Como se observa en la Tabla 12, la MFODA tiene como inputs las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se definieron en las matrices MEFE y MEFI, el cual determinan 4 cuadrantes, para que luego y dependiendo del caso, se listen diligentemente estrategias con reflexión y visión holística enfocada a alcanzar los objetivos deseados; las estrategias que se determinen deberán estar alineadas a las palabras guías: explotar, buscar, confrontar y evitar para una mejor efectividad.

Del resultado consensuado se obtuvieron 17 estrategias específicas clasificadas de la siguiente manera:

Estrategias FO – Explotar:

- FO1: Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.
- FO2: Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.
- FO3: Desarrollar cafés especiales debido a su reconocimiento a nivel mundial.
- FO4: Desarrollar mercados dirigidos a consumidores millennials.

Estrategias DO – Buscar:

- DO1: Integrar asociaciones, organizaciones y caficultores independientes.
- DO2: Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.
- DO3: Incrementar la producción de café peruano con uso de tecnología.
- DO4: Capacitar de manera integral toda la cadena productiva del café.
- DO5: Desarrollar proyectos dirigidos a organismos internacionales para obtener líneas de financiamiento a menores costos

Estrategias FA – Confronte:

- FA1: Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación
- FA2: Desarrollar buenas prácticas y conocimientos entre cafetaleros nacionales e internacionales.
- FA3: Integrar al sector privado, caficultores y stakeholders mediante la cooperación.
- FA4: Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.

Estrategias DA – Evite:

- DA1: Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.
- DA2: Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.
- DA3: Fortalecer la capacitación y asistencia técnica en la cadena de valor.
- DA4: Implementar tecnologías productivas sostenibles con el ecosistema.

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

La matriz MPEYEA se usa para determinar la postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Combina factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) de las cuales resultan cuatro posturas estratégicas: (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva, y (d) competitiva (D'Alessio, 2015). En la Tabla 13 se puede observar los valores obtenidos de las posiciones estratégicas interna y externa, así como los factores determinantes de la fortaleza de la industria, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fortaleza financiera.

Tabla 12

Matriz FODA.#

MFODA		
	Fortalezas	Debilidades
	1. Conocimiento y experiencia en la industria del café 2. Producción de café orgánico con menor impacto en el medio ambiente 3. El 35% del parque cafetero peruano está dedicado a producir granos de café especial. 4. Producción de café tipo arábico con distintos perfiles de sabor, aroma y acidez 5. Cumplimiento de estándares y certificaciones de calidad	1. Bajo nivel de innovación y desarrollo para el café 2. Falta de posicionamiento de marca del café peruano en los mercados internacionales 3. Insuficiente acceso al financiamiento para la producción 4. Menor rendimiento por hectárea de las plantaciones 5. Deficiente asistencia técnica al productor 6. Baja aplicación de tecnologías de vanguardia 7. Baja optimización de la cadena de suministro
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
1. Existencia de TLC con China, Europa, Estados Unidos, países desarrollados y emergentes (mercados globales sin cubrir). 2. Tendencia al mayor consumo per cápita del café tradicional y de alta calidad (especial, orgánico) a nivel mundial. 3. Ubicación geoestratégica del Perú en la Cuenca del Pacífico que facilita el comercio. 4. Políticas gubernamentales favorables para la promoción del café a nivel internacional. 5. Existencia de extensas áreas de cultivo en zonas con óptimas condiciones climatológicas 6. Nuevos canales de distribución del café y derivados para mercados de consumidores sofisticados como los millennials.	FO1: Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes. (F1, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7). FO2: Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7) FO3: Desarrollar cafés especiales debido a su reconocimiento a nivel mundial. (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O6, O8) FO4: Desarrollar mercados dirigidos a consumidores millennials. (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O6, O8).	DO1: Integrar asociaciones, organizaciones y caficultores independientes. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O6, O8). DO2: Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales. (D1, D2, D7, O1, O2, O3, O4, O6, O8). DO3: Incrementar la producción de café peruano con uso de tecnología. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8). DO4: Capacitar de manera integral toda la cadena productiva del café. (D1, D2, D4, D5, D6, D7, O1, O6, O7, O8). DO5: Desarrollar proyectos dirigidos a organismos internacionales para obtener líneas de financiamiento a menores costos. (D1, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8).
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
1. Plagas y enfermedades que ataquen el cultivo del café 2. Fenómenos climatológicos desfavorables 3. Narcotráfico en zonas de producción de café que incentivan a que los agricultores prefieran cultivar la hoja de coca 4. Deficiente infraestructura hídrica y vial 5. Tendencia decreciente de los precios del café que acercan el precio de venta al costo de producción. 6. Países competidores actuales y nuevos entrantes con mejor tecnología	FA1: Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación. (F1, F2, F3, F4, F5, A2, A3, A5, A6) FA2: Desarrollar buenas prácticas y conocimientos entre cafetaleros nacionales e internacionales. (F1, F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A6) FA3: Integrar al sector privado, caficultores y stakeholders mediante la cooperación. (F2, F3, F4, F5, A2, A3, A4, A5, A6) FA4: Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional. (F1, F2, F3, F5, A1, A2, A3, A5, A6)	DA1: Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria. (D1, D2, D3, D4, D5, A2, A3, A4, A5, A6). DA2: Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A5, A6) DA3: Fortalecer la capacitación y asistencia técnica en la cadena de valor. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5, A6,). DA4: Implementar tecnologías productivas sostenibles con el ecosistema. (D1, D2, D4, D5, A1, A2, A3, A5, A6)

Tabla 13

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	2	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	1	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	1	6. Utilización de la capacidad de los competidores	1
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad / utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	Promedio= 2.11		Promedio - 6 = -3.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor
1. Cambios tecnológicos.	5	1. Retorno de la inversión	2
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de los productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad / presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	1
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y experiencia	2
	Promedio - 6 = -1.75		Promedio = 2.11

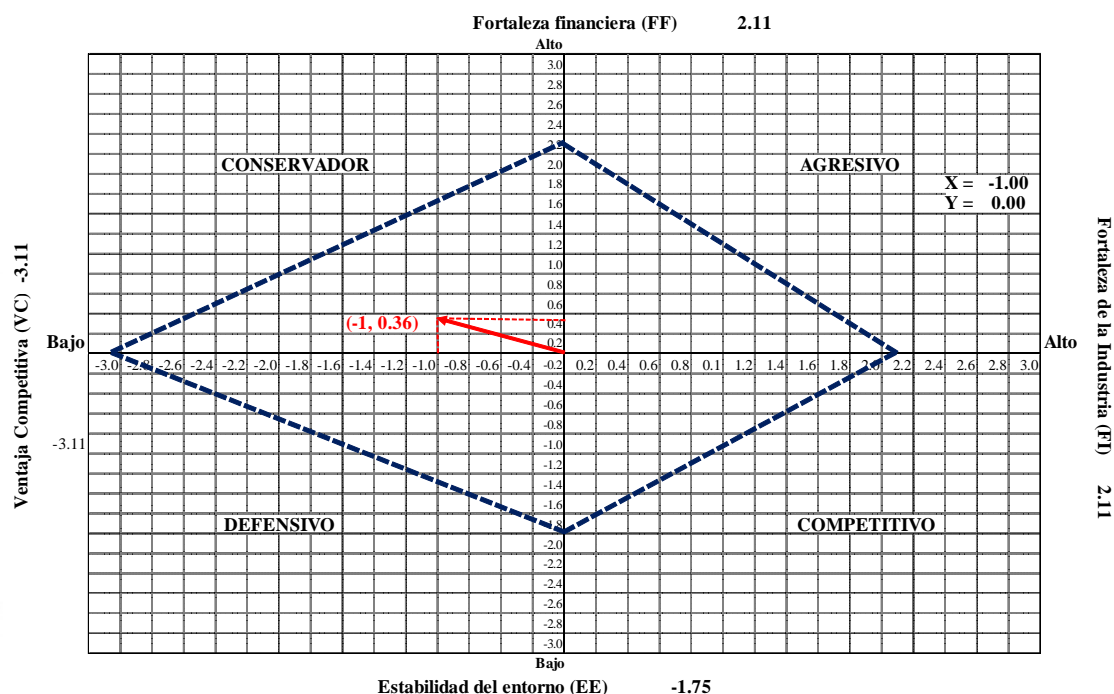


Figura 11. Gráfica de la Matriz MPEYEA.

Según el análisis de la matriz MPEYEA de la Figura 11, se sugieren estrategias conservadoras, ya que la industria peruana de café cuenta con algunas ventajas respecto a sus competidores que le pueden permitir penetrar en ciertos mercados. De esta matriz se sugiere implementar las siguientes estrategias:

1. E1: Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.
2. E2: Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.
3. E4: Desarrollar mercados dirigidos a consumidores millennials.
4. E5: Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.
5. E9: Integrar asociaciones, organizaciones y caficultores independientes.
6. E10: Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.
7. E12: Capacitar de manera integral toda la cadena productiva del café.

8. E13: Desarrollar proyectos dirigidos a organismos internacionales para obtener líneas de financiamiento a menores costos.
9. E16: Fortalecer la capacitación y asistencia técnica en la cadena de valor.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015) esta matriz relaciona (a) la relación de la participación de mercado relativa en la industria y la generación de efectivo, con (b) la tasa de crecimiento de las ventas dentro de la industria y el uso de efectivo.

Según la International Coffee Organization (ICO), la producción mundial del café a partir del año 2010 ha venido creciendo a una tasa promedio de 1.79% anual con un volumen producido el último año de 147'994,000 sacos de café. Ver figura 12.

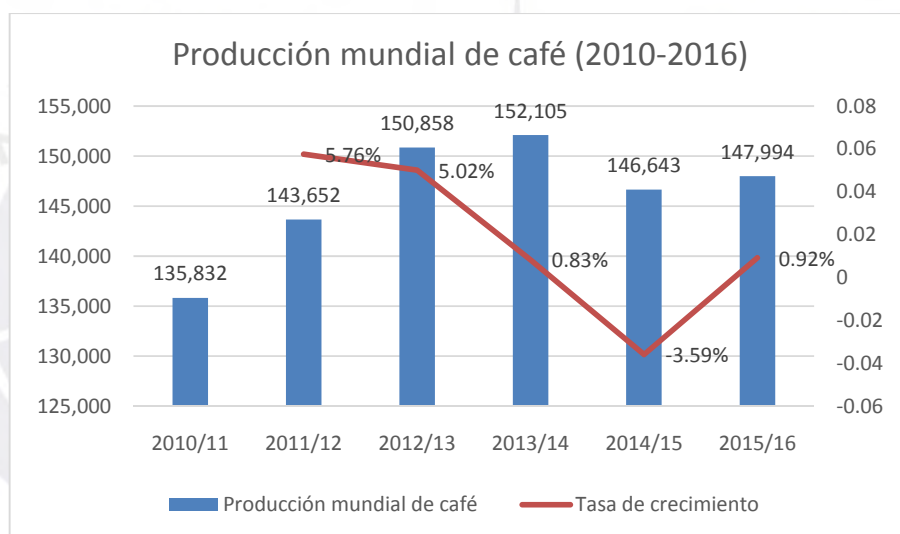


Figura 12. Gráfica de producción mundial de café.

Tomado y Adaptado de "Historical Data on the Global Coffee Trade," por International Coffee Organization (ICO), 2016 (http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics).

Por otro lado, la producción del Perú en el último año ha sido de 3'301,000 sacos de café lo que representa una participación de 2.23% de la producción mundial, estando por debajo del promedio de los últimos años que es de 2.75% a partir del 2010. Ver figura 13 en el cual se muestra la tendencia en los últimos 6 años.

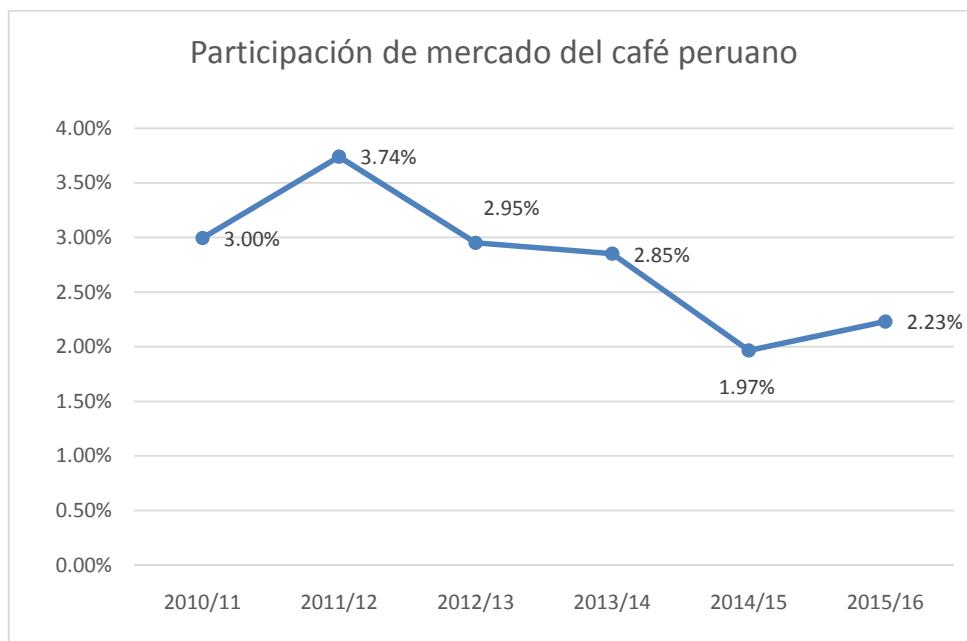


Figura 13. Gráfica de participación de mercado del café peruano. Tomado y Adaptado de “Historical Data on the Global Coffee Trade,” por International Coffee Organization (ICO), 2016 (http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics).

Dentro del portafolio de productos de la industria peruana de café, una línea de producto en la cual el Perú cuenta con reconocimiento a nivel mundial es la de los cafés orgánicos, debido principalmente a la tendencia mundial hacia el consumo de productos más saludables. Sin embargo, no existe información precisa debido a los volúmenes comercializados de este tipo de café, tal como lo señaló el Centro de Comercio Internacional (s.f) ya que diversas fuentes comerciales difieren respecto a la magnitud del mercado de café orgánico certificado, en parte debido a que son pocos los países consumidores que registran separadamente las importaciones de café orgánico.

Se estima que la tasa de crecimiento para este producto se encuentra cerca del 16.22% en los últimos años (venta de café orgánico crece en el mundo, 2013) y se estima que la participación de mercado del café orgánico peruano se encuentra en 25% (Minagri: el Perú es el segundo productor y exportador, 2015)

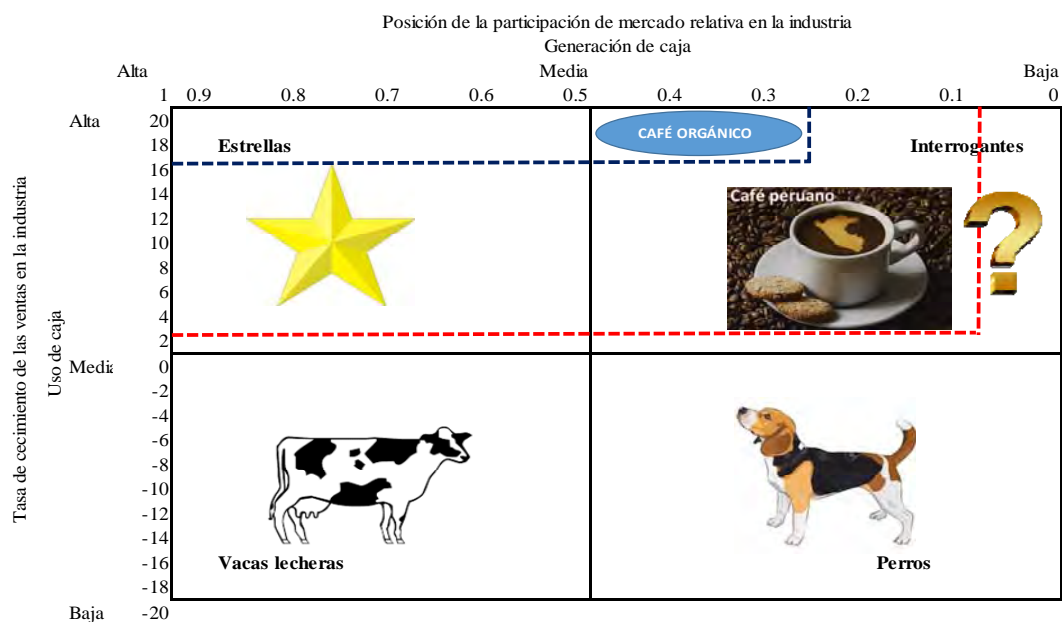


Figura 14. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).

De acuerdo al análisis de la matriz MBCG vista en la Figura 14, la industria peruana de café se encuentra en la categoría de interrogante, esto debido a su participación conservadora dentro de la industria y la tasa media de crecimiento de las ventas de esta industria. Asimismo, el café orgánico pese a la alta tasa de crecimiento de mercado, aun su participación tiene más por desarrollarse para lograr convertirse en producto estrella. Ante ello se sugieren las siguientes estrategias orientadas a incrementar la participación de mercado con el fin que el café peruano aproveche el crecimiento de la industria del café y pase a la categoría de estrella:

1. E1: Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.
2. E2: Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.
3. E3: Desarrollar cafés especiales debido a su reconocimiento a nivel mundial.
4. E5: Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación
5. E8: Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.

6. E10: Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales
7. E11: Incrementar la producción de café peruano con uso de tecnología.
8. E14: Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.
9. E15: Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.
10. E17: Implementar tecnologías productivas sostenibles con el ecosistema.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015) la MIE también es una matriz de portafolio, debido a que se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Las celdas se basan sobre la base de los puntajes ponderados en las matrices EFE y EFI. La tabla se divide en tres regiones: (a) región 1, compuesta por las celdas I, II y IV, la cual sugiere crecer y construir mediante estrategias intensivas y de integración; (b) región 2, compuesta por las celdas III, V y IX, la cual sugiere retener y mantener mediante estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos; y (c) región 3, la cual sugiere cosechar o desinvertir mediante estrategias defensivas.

La matriz IE surge de los resultados de las matrices EFE y EFI elaborados en los capítulos II y IV respectivamente, en donde el café peruano obtuvo un puntaje ponderado de 2.35 en la matriz EFE y 2.00 en la matriz EFI, realizando una intersección sobre un eje XY y según la distribución de valores particulares de sus ejes se ubica la industria del café dentro del cuadrante V, y según lo sugerido por la MIE sugiere implementar y adecuar estrategias alineadas a enfatizar el desarrollo y mejora.

		Total ponderado EFI 2.00		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total ponderado EFE 2.35	Alto 3.0 a 4.0	4	3	2
	I. Invertir intensivamente para crecer	II. Invertir selectivamente y construir	III. Desarrollarse para mejorar	1
	Medio 2.0 a 2.99	3	2	1
	IV. Invertir selectivamente y construir	V. Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI. Cosechar o desinvertir	
Bajo 1.0 a 1.99	2	1		
	VII. Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII. Cosechar	IX. Desinvertir	
	1			

Figura 15. Matriz Interna Externa (MIE).

Como se puede observar de la Figura 15, la industria peruana de café se ubica en el cuadrante V, lo cual significa la necesidad de desarrollar la industria selectivamente, administrando su rentabilidad y así retenerla y mejorarla. Debido a que esta industria está en la región 2, y continuando los conceptos de la matriz IE, las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos es lo recomendable aplicar, por lo que se sugieren las siguientes estrategias:

1. E1: Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.
2. E2: Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.
3. E10: Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.
4. E14: Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Según D'Alessio (2015) la MGE es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, se fundamenta en términos de: a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil; con la evaluación de estas dos variables se originan cuatro

cuadrantes, con lo cual un negocio se puede categorizar en alguno de ellos. Una situación del negocio en el cuadrante I se origina cuando su posición competitiva es fuerte frente a un rápido crecimiento del mercado, del mismo modo la situación del negocio en el cuadrante II se caracteriza por una posición competitiva débil respecto al rápido crecimiento del mercado, mientras que el cuadrante III revela que la situación del negocio posee una posición competitiva débil dentro de un mercado con débil crecimiento y finalmente el cuadrante IV representa un negocio con una posición competitiva fuerte dentro de un mercado con lento crecimiento.

Según la OIC (2016) el consumo mundial del café es creciente. Al 2015 se usó un volumen de 152,1 millones de sacos, el cual representa una tasa media de crecimiento anual del 2% desde 2012, ver Tabla 14. Teniendo en consideración lo anterior y luego de una discusión colegiada se concluyó que la industria peruana del café se encuentra dentro del cuadrante II, tal como se observa en la Figura 16, es decir se caracteriza por ser una industria con una posición competitiva débil frente a un rápido crecimiento del mercado.

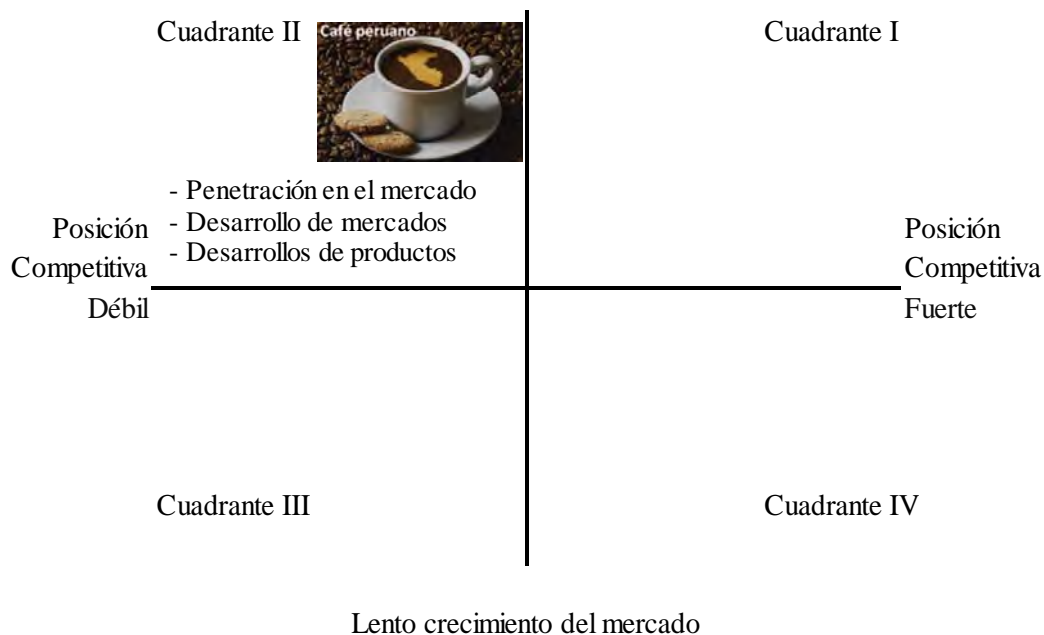


Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Siguiendo la recomendaciones conceptuales de D'Alessio (2015) deben seguir las estrategias de desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, y de esta manera mejorar la aproximación en el mercado mediante competencias distintivas para tener éxito en el mercado internacional. Las siguientes estrategias están orientadas a dichos objetivos:

1. E1: Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.
2. E2: Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.
3. E3: Desarrollar cafés especiales debido a su reconocimiento a nivel mundial.
4. E5: Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.
5. E8: Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.
6. E10: Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.
7. E11: Incrementar la producción de café peruano con uso de tecnología.
8. E14: Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.
9. E15: Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.
10. E17: Implementar tecnologías productivas sostenibles con el ecosistema.

Tabla 14

Consumo Mundial del Café.#

Años Calendarios	2012	2013	2014	2015	Tasa compuesta de crecimiento anual (2012 - 2015)
Total mundial	143,396	148,185	150,231	152,111	2.0%
Países exportadores	44,711	45,522	46,649	47,633	2.1%
Países importadores	98,685	102,663	103,582	104,478	1.9%
África	9,839	10,690	10,455	10,621	2.6%
Asia & Oceanía	28,386	30,022	31,099	33,034	5.2%
América Central y México	5,151	5,156	5,218	5,245	0.6%
Europa	49,459	50,499	50,960	50,116	0.4%
América del Norte	25,730	26,931	27,679	27,975	2.8%
América del Sur	24,831	24,888	24,819	25,120	0.4%

Nota: Tomado de “Informe del mercado de Café”, por Organización Internacional del Café (2016). Obtenido de <http://www.ico.org/documents/cy2015-16/cmr-0616-c.pdf>

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Para el desarrollo de la MDE es necesario contar con las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. “La MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada uno de ellas. En la matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias de mayor repetición” (D’Alessio, 2015). Las estrategias retenidas finalmente serán utilizadas en MCPE para ser ponderadas.

Como se puede notar en la Tabla 15, se cuentan listadas las 17 estrategias específicas con el detalle de las coincidencias entre las diferentes matrices, de las cuales luego del emparejamiento se retuvieron 10 estrategias, las otras siete pasaron a formar parte del grupo de estrategias de contingencia.

1. E1: Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.
2. E2: Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.
3. E3: Desarrollar cafés especiales debido a su reconocimiento a nivel mundial.

4. E5: Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.
5. E8: Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.
6. E10: Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.
7. E11: Incrementar la producción de café peruano con uso de tecnología.
8. E14: Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.
9. E15: Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.
10. E17: Implementar tecnologías productivas sostenibles con el ecosistema.

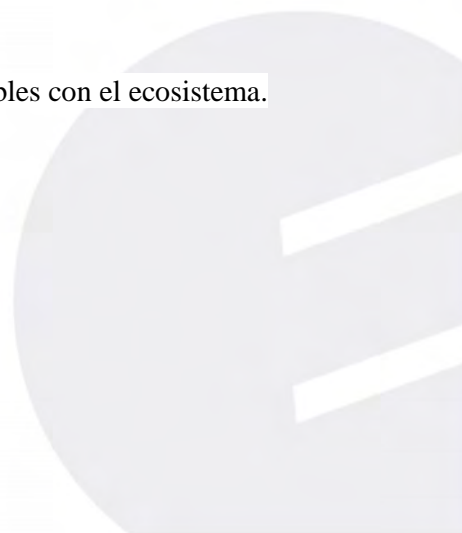
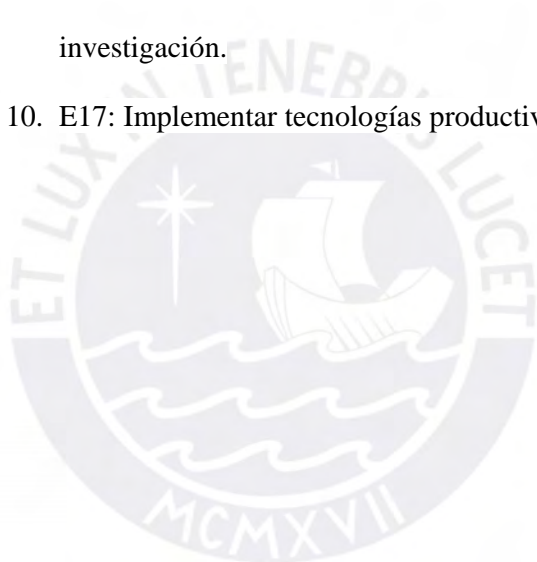


Tabla 15

Matriz de la Decisión Estratégica. #

Estrategia Específica	Matriz					Total
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1 Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.	X	X	X	X	X	5
E2 Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.	X	X	X	X	X	5
E3 Desarrollar cafés especiales debido a su reconocimiento a nivel mundial.	X		X		X	3
E4 Desarrollar mercados dirigidos a consumidores millennials.	X	X				2
E5 Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.	X	X	X		X	4
E6 Desarrollar buenas prácticas y conocimientos entre cafetaleros nacionales e internacionales.	X					1
E7 Integrar al sector privado, caficultores y stakeholders mediante la cooperación.	X					1
E8 Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.	X		X		X	3
E9 Integrar asociaciones, organizaciones y caficultores independientes.	X	X				2
E10 Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.	X	X	X	X	X	5
E11 Incrementar la producción de café peruano con uso de tecnología.	X		X		X	3
E12 Capacitar de manera integral toda la cadena productiva del café.	X	X				2
E13 Desarrollar proyectos dirigidos a organismos internacionales para obtener líneas de financiamiento a menores costos.	X	X				2
E14 Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.	X		X	X	X	4
E15 Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.	X		X		X	3
E16 Fortalecer la capacitación y asistencia técnica en la cadena de valor.	X	X				2
E17 Implementar tecnologías productivas sostenibles con el ecosistema.	X		X		X	3

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE en esta matriz muy útil debido a que determina objetivamente qué alternativas de estrategias de todas las revisadas anteriormente son las mejores, soportada sobre la técnica analítica diseñada por David (1986), el cual determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables (D'Alessio, 2015). Para completar la matriz, se listan las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades de la industria peruana de café, las cuales fueron mencionadas anteriormente en las matrices EFE y EFI, y se le asigna un peso a cada factor de importancia crítica. Adicionalmente, se tiene que determinar un puntaje de atraktividad a cada estrategia específica, considerando los siguientes pesos 1, 2, 3 y 4 para: (a) no atractiva, (2) algo atractiva, (3) razonablemente atractiva, y (4) altamente atractiva respectivamente. En la Tabla 16 se observa que siete de las estrategias específicas se retienen por superar el valor de 5.0, estas son:

1. E1: Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.
2. E2: Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.
3. E5: Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.
4. E8: Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.
5. E10: Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.
6. E14: Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.
7. E15: Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.

Tabla 16

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).#

Factores Crítico para el éxito	Peso	Estrategias Retenidas																			
		1 ER 1 Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.		2 ER2 Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.		3 ER 3 Desarrollar cafés especiales debido a su reconocimiento a nivel mundial.		4 ER 5 Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.		5 ER 8 Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.		6 ER 10 Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.		7 ER 11 Incrementar la producción de café peruano con uso de tecnología.		8 ER 14 Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.		9 ER 15 Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.		10 ER 17 Implementar tecnologías productivas sostenibles con el ecosistema.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
1. Existencia de TLC con China, Europa, Estados Unidos, países desarrollados y emergentes (mercados globales sin cubrir).	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	1	0.15	2	0.30
2. Tendencia al mayor consumo per cápita del café tradicional y de alta calidad (especial, orgánico) a nivel mundial.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
3. Ubicación geoestratégica del Perú en la Cuenca del Pacífico que facilita el comercio.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
4. Políticas gubernamentales favorables para la promoción del café a nivel internacional.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
5. Existencia de extensas áreas de cultivo en zonas con óptimas condiciones climatológicas	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
6. Nuevos canales de distribución del café y derivados para mercados de consumidores sofisticados como los millennials.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Amenazas																					
1. Plagas y enfermedades que ataquen el cultivo del café	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.15
2. Fenómenos climatológicos desfavorables	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10
3. Narcotráfico en zonas de producción de café que incentivan a que los agricultores prefieran cultivar la hoja de coca	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
4. Deficiente infraestructura hídrica y vial	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
5. Tendencia decreciente de los precios del café que acercan el precio de venta al costo de producción.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10
6. Países competidores actuales y nuevos entrantes con mejor tecnología	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Fortalezas																					
1. Conocimiento y experiencia en la industria del café	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2. Producción de café orgánico con menor impacto en el medio ambiente	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20
3. El 35% del parque cafetero peruano está dedicado a producir granos de café especial.	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Producción de café tipo arábico con distintos perfiles de sabor, aroma y acidez	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5. Cumplimiento de estándares y certificaciones de calidad	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Debilidades																					
1. Bajo nivel de innovación y desarrollo para el café	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	1	0.15	2	0.30
2. Falta de posicionamiento de marca del café peruano en los mercados internacionales	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
3. Insuficiente acceso al financiamiento para la producción	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
4. Menor rendimiento por hectárea de las plantaciones	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
5. Deficiente asistencia técnica al productor	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
6. Baja aplicación de tecnologías de vanguardia	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10
7. Baja optimización de la cadena de suministro	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
	2.00		5.35		5.35		4.60		5.05		5.15		5.25		4.15		6.10		5.10		4.40

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de obtener las estrategias retenidas en la MCPE se deberán realizar dos pruebas finales, el primero de ellos es la MR, este primer filtro utiliza el criterio de Rumelt (1980), el cual utiliza cuatro criterios de evaluación para las estrategias que son: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio 2015). Los pasos para elaborar la MR son identificar las estrategias referidas de la MCPE, evaluarlas con los criterios mencionados y seleccionar aquellas que pasen estas pruebas.

En la Tabla 17 se compilan todas las estrategias retenidas en esta etapa y se puede observar que todas ellas pasan la prueba a Rumelt.

Tabla 17

Matriz de Rumelt.

	Estrategias Específicas	Pruebas				Se Acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E1	Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.	SI	SI	SI	SI	SI
E14	Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.	SI	SI	SI	SI	SI
E15	Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.	SI	SI	SI	SI	SI

6.9. Matriz de Ética (ME)

La ME es el último filtro a las estrategias retenidas, según lo indicó D'Alessio (2015) la ME intenta verificar en forma metodológica que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios. En la Tabla 18 se comprueba que las siete estrategias escogidas para la industria del café resultan adecuadas luego de pasar la auditoria ética.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas:

1. E1: Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.
2. E2: Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.
3. E5: Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.
4. E8: Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional
5. E10: Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.
6. E14: Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.
7. E15: Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.

Estrategias de Contingencia:

1. E3: Desarrollar cafés especiales debido a su reconocimiento a nivel mundial.
2. E4: Desarrollar mercados dirigidos a consumidores millennials.
3. E6: Desarrollar buenas prácticas y conocimientos entre cafetaleros nacionales e internacionales.

4. E7: Integrar al sector privado, caficultores y stakeholders mediante la cooperación.
5. E9: Integrar asociaciones, organizaciones y caficultores independientes.
6. E11: Incrementar la producción de café peruano con uso de tecnología.
7. E12: Capacitar de manera integral toda la cadena productiva del café.
8. E13: Desarrollar proyectos dirigidos a organismos internacionales para obtener líneas de financiamiento a menores costos.
9. E16: Fortalecer la capacitación y asistencia técnica en la cadena de valor.
10. E17: Implementar tecnologías productivas sostenibles con el ecosistema.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) permite visualizar si las estrategias retenidas anteriormente están alineadas para cumplir los objetivos de largo plazo, de lo contrario pasarán al grupo de estrategias de contingencia. En la Tabla 19 se puede notar que todas las estrategias de MEOLP cumplen con alcanzar cómo mínimo a dos OLP.

Tabla 18

Matriz de Ética.#

	E1	E2	E5	E8	E10	E14	E15
	Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.	Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.	Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.	Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.	Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.	Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.	Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.
Derechos							
1 Impacto en el derecho a la vida	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
2 Impacto en el derecho a la propiedad	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
4 Impacto en el derecho a la privacidad	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
7 Impacto en el derecho al debido proceso	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia							
1 Impacto en la distribución	Neutro	Neutro	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
2 Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
3 Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo							
1 Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
2 Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Se puede notar que de todas las estrategias retenidas muy pocas despiertan o se contraponen de los competidores y los sustitutos, lo que significa una gran ventaja para poder implementarlas con éxito. Ver Tabla 20.

Tabla 19

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

	Visión			
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
	Facturación	Rentabilidad	Empleo	Calidad
Intereses Organizacionales				
1.- Incrementar la cantidad de café exportable.	Para el año 2027 la industria peruana de café facturará US\$ 1,500 MM. Al cierre del año 2016 se facturó US \$ 754MM.	Para el año 2027 la rentabilidad de la industria peruana de café será del 40%. Actualmente este indicador se encuentra en -34%.	Para el año 2027 la industria peruana de café empleará 260 mil puestos directos al año. Actualmente emplea 216 mil puestos directos.	Para el año 2027 la industria peruana de café tendrá una marca única y será reconocida a nivel mundial por su calidad, actualmente no existe una marca que represente al Perú.
2.- Incrementar el nivel de ingresos de los caficultores con el uso eficiente de los recursos.				
3.- Incrementar número de puestos de trabajo directos				
4.- Posicionar la marca única de café peruano por su reconocida calidad.				
5.- Controlar las plagas y enfermedades.				
Estrategias Específicas				
E1 Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.	X	X	X	X
E2 Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.	X	X	X	X
E5 Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.	X	X	X	X
E8 Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.	X	X	X	X
E10 Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.	X	X	X	X
E14 Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.	X	X	X	X
E15 Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.	X	X	X	X

Tabla 20

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

Estrategias Retenidas	Posibilidades de Competidores				Posibilidades de Sustitutos		
	Competidor 1 Guatemala	Competidor 2 México	Competidor 3 Honduras	Competidor 4 Etiopía	Sustituto 1 Té, infusiones	Sustituto 2 Bebidas energizantes	Sustituto 3 Chocolate
E1 Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.	Atento a los planes de expansión	Atento a los planes de expansión	Atento a los planes de expansión	Indiferente	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda	Indiferente
E2 Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.	Implementar la misma estrategia	Implementar la misma estrategia	Implementar la misma estrategia	Implementar la misma estrategia	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda	Indiferente
E5 Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.	Desarrollar alternativas de cafés especiales	Desarrollar alternativas de cafés especiales	Desarrollar alternativas de cafés especiales	Indiferente	Indiferente	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda
F8 Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.	Atento a los planes de penetración	Atento a los planes de penetración	Atento a los planes de penetración	Atento a los planes de penetración	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E10 Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.	Permanente desarrollo de I&D	Permanente desarrollo de I&D	Permanente desarrollo de I&D	Permanente desarrollo de I&D	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E14 Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E15 Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

6.13. Conclusiones

De las 17 estrategias específicas que se elaboraron en la matriz FODA y luego del proceso metodológico de filtrado se han retenido finalmente sólo siete, con las cuales se pretende alcanzar la situación futura deseada de la industria del café en el Perú para el 2027. Desde muchos aspectos la industria peruana de café necesita mejorar sus procesos productivos y esto implica conseguir que se incremente el rendimiento por hectárea, capacitar a los agricultores, establecer alianzas estratégicas y comerciales, penetrar mercados y la inversión en el uso de fertilizantes, técnicas de control de plagas, uso de semillas mejoradas, compra de maquinarias agrícolas para lo cual se requiere financiamiento. Ante esta situación se concluye que es necesario constituir una asociatividad de café en el Perú.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

La consecución de los Objetivos a Corto Plazo (OCP); permitirá alcanzar los Objetivos a Largo Plazo (OLP); por consiguiente, se plantean de la siguiente manera.

OLP 1: Para el año 2027 la industria peruana de café facturará US\$ 1,500 MM. Al cierre del año 2016 se facturó US \$ 754MM.

OCP 1.1: Incrementar el nivel de facturación de café peruano a razón de 6.5% respecto al año anterior desde el 2017 al 2027.

OCP 1.2: Capacitar en procesos de exportación a 100,000 familias, a razón de 10,000 familias por año desde el 2018 al 2027. Según el IV CENAGRO 2012 esta cifra se encontró en 44,700 familias capacitadas que exportan de manera directa.

OCP 1.3: Incrementar el acceso al crédito a 5,000 familias productoras de café anualmente, desde el 2018 al 2027. Actualmente 49,485 familias cuentan con acceso al crédito

OCP 1.4: Participar en cuatro ferias internacionales de café por año con la asistencia de 600 productores. A partir del 2018 al 2027.

OLP 2: Para el año 2027 la rentabilidad de la industria peruana de café será del 40%. Actualmente este indicador se encuentra en -34%.

OCP 2.1: Incrementar la rentabilidad del agricultor cafetalero a razón del 15% los dos primeros años y a razón de 10% a partir del tercer año; para conseguir el 40% rentabilidad el 2027.

OCP 2.2: Reducir los costos fijos hasta un 20% del costo total. Actualmente este indicador se encuentra en un 24%.

OCP 2.3: Incrementar la producción de café en Kg/ha a razón de 4.5% anual. Actualmente se encuentra en 920 Kg/ha, se espera alcanzar 1500 kg/ha el 2027.

OCP 2.4: Gestionar con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria la certificación fitosanitaria de 24,500 hectáreas anuales, a partir del 2018 hasta el 2027.

OLP 3: Para el año 2027 la industria peruana de café empleará 260 mil puestos directos al año. Actualmente emplea 216 mil puestos directos.

OCP 3.1: Incrementar 3,400 puestos directos de empleo anuales desde el 2018, para lograr 250,000 puestos directos el 2027, mediante la integración horizontal de actividades dentro de la cadena de valor. Actualmente se encuentra en 216,000 puestos directos de empleo.

OCP 3.2: Incrementar 10,000 nuevos puestos de empleo directos por efectos de la reconversión de 20,000 hectáreas, desde el 2018 hasta el 2020.

OCP 3.3: Capacitar 700 jóvenes anuales bajo el programa de formación laboral juvenil, en coordinación con el Ministerio de Educación y Trabajo, en las 14 regiones productoras de café, brindándoles conocimientos técnicos a fin de que en el corto plazo se incorporen a laborar en la industria del café.

OCP 3.4: Gestionar tres pasantías o intercambios anuales de buenas prácticas agrícolas para el proceso productivo del café arábico, con países como Colombia, Brasil y Honduras, desde el 2018 al 2027; con la finalidad de replicar en caficultores.

OLP 4: Para el año 2027 la industria peruana de café tendrá una marca única y será reconocida a nivel mundial por su calidad, actualmente no existe una marca que represente al Perú.

OCP 4.1: Al 2018 realizar un estudio de mercado para diseñar la marca única de café peruano que represente a la industria a nivel internacional, actualmente existen más de 400 marcas distintas.

OCP 4.2: A partir del 2019 crear alianzas con instituciones reconocidas a nivel internacional para difundir la marca única de café peruano

OCP 4.3: A partir del 2019 participar anualmente en 25 de las principales ferias internacionales del café con la finalidad de difundir la marca única, calidad, características y beneficios del café peruano.

OCP 4.4: Incrementar la utilización de semillas y plántones certificados por hectáreas a razón de un 17% anual para conseguir hasta el 2027 que 213,000 hectáreas utilicen dichas semillas. Según el IV CENAGRO 2012 la cantidad de hectáreas que utilizan semillas y plántones certificados se encuentra en 47,213 hectáreas.

OCP 4.5: Incrementar a 213,000 las hectáreas de cultivo de café con asistencia técnica de calidad a razón anual de 14%. Según el IV CENAGRO 2012 la asistencia técnica recibida es de 60,897 por hectárea.

OCP 4.6: A partir del 2019 certificar anualmente hasta el 2027, en 95% los estándares de calidad permitidos por la norma técnica de calidad de clasificación del café según los grados establecidos, con sello de marca única de café peruano.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para ejecutar las estrategias adoptadas se requiere de recursos, por lo tanto, para cumplir con el éxito del planeamiento estratégico de la industria peruana de café se han considerado los siguientes recursos:

OCP 1.1: Incrementar el nivel de facturación de café peruano a razón de 6.5% respecto al año anterior desde el 2017 al 2027.

Tangibles: Financiamiento de entidades financieras, capital propio, recursos del Estado, recursos de la ONG, USAID.

Intangibles: TLC con países China, Europa, Estados Unidos, países desarrollados y emergentes, optimización de los procesos de producción, buenas prácticas de procesos productivos.

Humanos: Exportadores, inversionistas, personal especializado, capacitadores en buenas prácticas y ejecutivos especializados en búsqueda y desarrollo de nuevos mercados.

OCP 1.2: Capacitar en procesos de exportación a 100 mil familias, a razón de 10 mil familias por año desde el 2018 al 2027. Según el IV CENAGRO 2012 esta cifra se encontró en 44,700 familias capacitadas que exportan de manera directa.

Tangibles: Financiamiento de becas por terceros como ADEX, SIICEX, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Intangibles: Convenios y acuerdos con entidades responsables de las certificaciones de comercio exterior.

Humanos: Productores, especialistas certificadores en exportaciones

OCP 1.3: Incrementar el acceso al crédito a 5,000 familias productoras de café anualmente, desde el 2018 al 2027. Actualmente 49,485 familias cuentan con acceso al crédito.

Tangibles: Financiamiento de servicios financieros con mejores condiciones para reducir costo del crédito, en coordinación con COFIDE, Agrobanco y demás entidades reguladas por la SBS que operan en zonas cafetaleras.

Intangibles: Convenios con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales.

Humanos: Especialistas en finanzas y productores cafetaleros.

OCP 1.4: Participar en cuatro ferias internacionales de café con la asistencia de 600 productores por año. A partir del 2018 al 2027.

Tangibles: Financiamiento propio y de terceros, infraestructura que promoció el producto con clase mundial.

Intangibles: Resaltar imagen de marca Perú, sistemas informáticos eficientes.

Humanos: Profesionales en comercio exterior, representantes de los caficultores por región, caficultores en general, comités organizados.

OCP 2.1: Incrementar la rentabilidad del agricultor cafetalero a razón del 15% los dos primeros años y a razón de 10% a partir del tercer año; para conseguir el 40% rentabilidad el 2027.

Tangibles: Recursos financieros propios y provenientes de créditos bancarios para mejora de maquinaria e infraestructura.

Humanos: Productores capacitados en gestión y mano de obra capacitada.

OCP 2.2: Reducir los costos fijos hasta un 20% del costo total. Actualmente este indicador se encuentra en un 24%.

Tangibles: Recursos financieros propios y provenientes de créditos bancarios para mejora de maquinaria e infraestructura como plantas de acopio en favor del caficultor y reduzca los costos de comercialización.

Intangibles: Innovación, investigación y desarrollo; uso de tecnología de avanzada y semillas certificadas.

Humanos: Profesionales especializados, productores capacitados en gestión, ingresos, costos y gastos.

OCP 2.3: Incrementar la producción de café en Kg/ha a razón de 4.5% anual.

Actualmente se encuentra en 920 Kg/ha, se espera alcanzar 1500 kg/ha el 2027

Tangibles: Recursos financieros propios, recursos provenientes de créditos bancarios e inversionistas.

Intangibles: Tecnología que permita lograr mayor productividad y competitividad para alcanzar economías de escala.

Humanos: Productores capacitados en procesos de producción, mano de obra capacitada en la utilización de tecnología moderna.

OCP 2.4: Gestionar con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria la certificación fitosanitaria de 24,500 hectáreas anuales, a partir del 2018 hasta el 2027.

Tangibles: Financiamiento propio, de terceros, fertilizantes químicos beneficiosos, abonos orgánicos.

Intangibles: Conocimiento de nuevas tecnologías, asistencia técnica y capacitación, participación activa de SENASA

Recursos humanos: Capacitadores especializados, caficultores productores, personal técnico de SENASA.

OCP 3.1: Incrementar 3,400 puestos directos de empleo anuales desde el 2018, para lograr 250,000 puestos directos al 2027, mediante la integración horizontal de actividades dentro de la cadena de valor. Actualmente se encuentra en 216 mil puestos directos de empleo.

Tangibles: Financiamiento propio, entidades financieras e inversionistas para incrementar actividades en el ciclo operativo y economías de escala.

Intangibles: Conocimientos de los gerentes y personal especializado en los procesos del ciclo operativo, sistema de comunicación, clima y cultura organizacional.

Humanos: Gerentes y personal especializado en los procesos del ciclo operativo del café.

OCP 3.2: Incrementar 10 mil nuevos puestos de empleo directos por efectos de la reconversión de 20 mil hectáreas, desde el 2018 hasta el 2020.

Tangibles: Financiamiento propio, entidades financieras, inversionistas, hectáreas de cultivo para reconversión, insumos.

Intangibles: Buenas prácticas agrícolas, sistemas modernos de cultivo, riego y cosecha, sistema de comunicación

Humanos: Personal con conocimiento de cultivo de café

OCP 3.3: Capacitar 700 jóvenes anuales bajo el programa de formación laboral juvenil, en coordinación con el Ministerio de educación y Trabajo, en las 14 regiones productoras de café, brindándoles conocimientos técnicos a fin de que en el corto plazo se incorporen a laborar en la industria del café.

Tangibles: Financiamiento propio, de terceros, entidades financieras

Intangibles: Conocimientos técnicos, sistema de información, sistema de comunicación, cultura y conocimiento de la industria del café en la región.

Humanos: Personal técnico con conocimiento de cultivo de café.

OCP 3.4: Gestionar tres pasantías o intercambios anuales de buenas prácticas agrícolas para el proceso productivo del café arábico, con países como Colombia, Brasil y Honduras, desde el 2018 al 2027; con la finalidad de replicar en caficultores

Tangibles: Financiamiento propio, de terceros.

Intangibles: Conocimientos técnicos, buenas prácticas internacionales del cultivo de café.

Humanos: Capacitadores técnicos de Perú, Colombia, Brasil y Honduras.

OCP 4.1: Al 2018 realizar un estudio de mercado para diseñar la marca única de café peruano que represente a la industria a nivel internacional, actualmente existen más de 400 marcas distintas.

Tangibles: Financiamiento propio, convenios con organismos nacionales e internacionales que apoyen el crecimiento de la industria del café (USAID, ADEX, PROMPERU).

Intangibles: Base y análisis de datos, encuestas, sistemas de información y comunicación.

Humanos: Personal con conocimiento en estudios de mercado nacional e internacional.

OCP 4.2: A partir del 2019 crear alianzas con instituciones reconocidas a nivel internacional para difundir la marca única de café peruano.

Tangibles: Contratos con instituciones reconocidas a nivel internacional.

Intangibles: Marcas con prestigio ganado.

Humanos: Personal especialista en comercio internacional.

OCP 4.3: A partir del 2019 participar anualmente en 25 de las principales ferias internacionales del café con la finalidad de difundir la marca única, calidad, características y beneficios del Café Peruano.

Tangibles: Financiamiento propio y de terceros, MINCETUR, PROMPERU, infraestructura que promocioe el producto con clase mundial.

Intangibles: Resaltar imagen de marca Perú, sistemas informáticos eficientes. Sistema de comunicación.

Humanos: Profesionales en comercio exterior, representantes de los caficultores por región, caficultores productores.

OCP 4.4: Incrementar la utilización de semillas y plántones certificados por hectáreas a razón de un 17% anual para conseguir hasta el 2027 que 213,000 hectáreas utilicen dichas semillas. Según el IV CENAGRO 2012 la cantidad de hectáreas que utilizan semillas y plántones certificados se encuentra en 47,213 hectáreas.

Tangibles: Semillas y plántones certificados, fertilizantes y pesticidas de calidad, recurso hídrico, materiales informativos y de capacitación, recursos financieros.

Intangibles: Conocimiento de nuevas tecnologías, asistencia técnica y capacitación, convenios con universidades y centros de investigación, asociatividad para aprovechar economías de escala.

Recursos humanos: Capacitadores especializados, caficultores, empleados de empresas distribuidoras de insumos, certificadores.

OCP 4.5: Incrementar a 213,000 las hectáreas de cultivo de café con asistencia técnica de calidad a razón anual de 14%. Según el IV CENAGRO 2012 la asistencia técnica recibida es de 60,897 por hectárea.

Tangibles: Extensiones de terreno para cultivo, maquinarias y equipos, recursos hídricos, semillas y plántones certificados, fertilizantes y pesticidas de calidad, materiales informativos y de capacitación, recursos financieros.

Intangibles: Asistencia técnica y capacitación, convenios con universidades y centros de investigación.

OCP 4.6: A partir del 2019 certificar anualmente hasta el 2027, en 95% los estándares de calidad permitidos por la norma técnica de calidad de clasificación del café según los grados establecidos, con sello de marca única de café peruano.

Tangibles: Financiamiento propio, de terceros, infraestructura.

Intangibles: Conocimiento de nuevas tecnologías, asistencia técnica y capacitación.

Recursos humanos: Capacitadores especializados, caficultores productores, personal técnico especializado en normas técnicas.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015) las políticas “son los límites de accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia”; en este sentido como parte de la implementación de la estrategia, se definen las políticas siguientes que permitirán encaminar a la industria del café de la situación actual a la futura:

1. Promover el café peruano a nivel internacional.
2. Promover la integración entre la industria del café y sus stakeholders.
3. Alcanzar altos estándares de calidad en el café.
4. Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

5. Promover la sostenibilidad de la industria del café y la conservación del medio ambiente.
6. Cumplir con la responsabilidad social y la ética en los negocios.

La Tabla 21 muestra buena calificación de las políticas con la estrategia del cumplimiento con los grados superiores en los estándares de certificaciones internacionales de calidad, así como con la estrategia de la necesidad de crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales y ser reconocida mundialmente; seguidos de la necesidad de integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación, y de la estrategia de establecer alianzas con universidades e institutos de investigación.

7.4. Estructura Organizacional de la Industria Peruana de Café

Según D'Alessio (2015), la estructura organizacional es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización. En este sentido la industria peruana de café no cuenta con un organismo único que los guíe por lo cual existe la necesidad de conformar una institución u organización a la cual pertenezcan todos los productores cafetaleros y de esta manera se pueda concentrar toda la cadena de valor en post del crecimiento de esta industria: (a) productores, (b) industriales, (c) distribuidores, cafeterías. En la Figura 17 se muestra la estructura que se propone para la industria peruana de café.

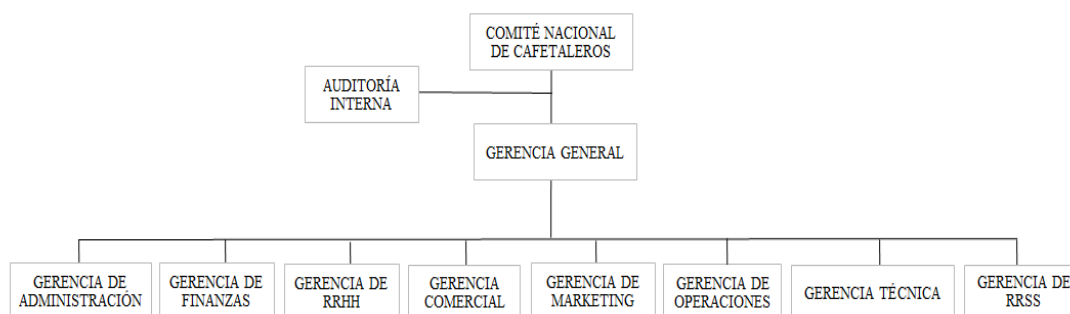


Figura 17. Estructura organizacional propuesta para la Industria Peruana de Café.

Tabla 21

Matriz de Políticas.#

Estrategias	Políticas					
	Promover el café peruano a nivel internacional.	Promover la integración entre la industria del café y sus stakeholders	Alcanzar altos estándares de calidad en el café	Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías	Promover la sostenibilidad de la industria del Café y la conservación del medio ambiente	Cumplir con la responsabilidad social y la ética en los negocios
E1 Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.	X				X	X
E2 Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.	X				X	X
E5 Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.	X		X		X	X
E8 Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.	X	X	X	X	X	X
E10 Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.	X	X	X	X	X	X
E14 Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.		X	X	X	X	X
E15 Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.		X	X	X	X	X

La nueva organización propuesta se denominará *Sociedad Nacional del Café* y se busca que sea representativa de todas las regiones productoras de café, velando por los intereses y el desarrollo de los integrantes dentro de la industria peruana de café. La estructura propuesta consta de los siguientes órganos:

1. Comité Nacional de Cafeteros: Es el órgano supremo de la entidad. Está conformado por representantes de las 14 principales zonas cafetaleras del Perú y se encarga de establecer los lineamientos estratégicos y políticas de la industria.
2. Auditoría Interna: Reporta al Comité Nacional de Cafeteros y se encarga de examinar que las distintas actividades de la organización se desarrollen según los lineamientos y políticas establecidos.
3. Gerencia General: Se encarga de ejecutar los lineamientos estratégicos establecidos por el Comité Nacional de Cafeteros y coordinar con las demás gerencias y el logro de los objetivos establecidos.
4. Gerencia de Administración: Depende de la Gerencia General y se encarga de los aspectos administrativos y legales de la organización, así como de la coordinación de acciones conjuntas con otras organizaciones públicas y privadas.
5. Gerencia de Finanzas: Depende de la Gerencia General y se encarga de la gestión de los recursos financieros de la organización.
6. Gerencia de Recursos Humanos: Depende de la Gerencia General y se encarga del desarrollo, capacitación y asistencia técnica y social de los miembros de la organización.
7. Gerencia Comercial: Depende de la Gerencia General y se encarga de diseñar y ejecutar las estrategias comerciales orientadas al incremento de las ventas del café peruano a nivel local y global.

8. Gerencia de Marketing: Depende de la Gerencia General y se encarga de la investigación de mercados para encontrar nuevos mercados para la venta del café, así como investigación de producto y creación de la marca del café peruano y su posicionamiento.
9. Gerencia de Operaciones: Depende de la Gerencia General y se encarga de diseñar y ejecutar estrategias que optimicen la cadena de producción del café, así como la logística e infraestructura.
10. Gerencia de Tecnologías de la Información. Depende de la Gerencia General y se encarga de diseñar sistemas de información que permitan optimizar la toma de decisiones a todos los niveles de la organización.
11. Gerencia de Responsabilidad Social. Depende de la Gerencia General y se encarga de las relaciones con las comunidades de las zonas cafetaleras, stakeholders, así como de velar que los procesos se ejecuten cumpliendo las normas medioambientales.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias propuestas están alienadas a respetar los acuerdos medio ambientales, ecológicos y de responsabilidad social que promueve el Estado Peruano. Las estrategias elegidas favorecen cambios urgentes tanto a nivel de cultura y paradigmas motivando el liderazgo de nuevos ejemplares de la industria cafetalera.

La Resolución Ministerial N° 0244-2016-MINAGRI (2016) señaló las variedades de café que se cultivan en el País son del tipo arábico y las condiciones climáticas como la temperatura, distribución de lluvias y la altitud factores que favorecen a su producción de alta calidad. Sin embargo, las variaciones extremas del clima que se vienen registrando en los últimos años favorecieron la alta incidencia de la enfermedad de la roya amarilla del cafeto. El incremento de temperatura, sequía e inundaciones podrían reducir la productividad

disminuyendo aún más la rentabilidad de los caficultores. En el Perú sólo un 33% de hectáreas cafetaleras emplea fertilizantes químicos, por lo que se debe tener en claro que la utilización de fertilizantes y productos químicos que permitan incrementar la productividad de las tierras se realizará bajo el estricto cumplimiento de normas que cuiden y protejan el medio ambiente; de esta manera, las variables de ingreso y productividad de los productores dependen de muchos factores no influenciados.

Por otra parte, se plantea el hecho de asegurar al productor de café mediante una organización tal como la Sociedad Nacional del Café sin fines de lucro democrática y representativa; la misma que deberá enfocarse en la sostenibilidad de las familias productoras de café; en la búsqueda de la generación de ingresos dignos y estables, el cuidado del medio ambiente y el fortalecimiento social de la comunidad vinculada.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para el desarrollo de un plan estratégico se considera fundamentalmente el recurso humano, por ser el responsable de la implementación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo para generar la situación futura deseada de la industria peruana del café. Por lo mencionado es necesaria la conformación de una institución u organización que se encargue de la ejecución del plan estratégico. Esta institución deberá ser dirigida por un líder que cuente con las competencias necesarias para encaminar exitosamente a la organización, con acciones inmediatas para el desarrollo de una cultura de cambio haciendo que cada uno de los miembros que conforman la Sociedad Nacional del Café (SNC) estén alineados con las actividades dentro de la cadena de valor.

Para el despliegue del plan estratégico de la industria del café se propone la creación de la SNC integrada por el Comité Nacional el cual estará integrado por 14 representantes departamentales de mayor producción de café peruano; ellos elegirán al Gerente General el

cual debe contar con todas las competencias profesionales y éticas para liderar exitosamente las respectivas unidades estratégicas de negocio.

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015) indicó que “resulta necesario comprometer a toda la organización en las estrategias y la visión, de tal manera que se comunique el objetivo final de las nuevas acciones en curso que se están llevando a cabo”. La visión de la industria peruana de café debe ser adecuadamente comunicada dentro de todos los niveles de la estructura organizacional de la Sociedad Nacional del Café. Este primer paso es vital para generar cultura de cambio y la conciencia necesaria para adaptarse al mismo. Asimismo para generar mayor cohesión se debe transmitir cuales son los valores que deben guiar el actuar de la SNC a través de: calidad, sostenibilidad, innovación, confianza, compromiso y honestidad y la interiorización del código de ética. El impacto producto de la implementación de las estrategias es positivo dado que la estructura de la SNC facilitará que las estrategias se encaminen al logro de los objetivos. Estas actividades posicionarán el café peruano a nivel internacional, se desarrollarán mercados en Asia, Europa y en los países emergentes, se incrementará el cultivo de cafés especiales generando un mayor reconocimiento a nivel mundial, por otro lado, la creación de la marca de café permitirá penetrar mayores mercados internacionales el cual contará con destacados estándares y certificaciones internacionales de calidad.

7.8. Conclusiones

Las implementaciones de las estrategias son fundamentales para el logro de los cuatro objetivos a largo plazo basados en el incremento de las exportaciones, incremento de la rentabilidad, la generación de puesto de empleo directo y la creación de una marca única reconocida por su calidad en la industria peruana de café. Los objetivos a corto plazo

diseñados están orientados a mejorar la situación de esta industria, fortaleciendo aspectos fundamentales para mejorar su competitividad.

Los recursos que se deben utilizar son vitales para la puesta en marcha del plan estratégico y debe tomarse en consideración que uno de los más importantes es que el recurso humano ejecute todas y cada una de las actividades planeadas. A través de la nueva estructura organizacional las áreas propuestas podrán interactuar de forma alineada para conseguir los objetivos de corto y largo plazo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso de globalización ocasiona que las industrias en general tengan que alinearse a un entorno cambiante para poder permanecer en el tiempo y lograr la visión. Por esta razón, es necesario que las estrategias planteadas sean revisadas y replanteadas constantemente de acuerdo a los cambios que se presenten en el entorno; por otra parte, se debe de identificar si los mecanismos planteados permitirán el cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas. En ese sentido, el tablero de control balanceado es una herramienta adecuada para poder evaluar las estrategias.

8.1. Perspectivas de Control

Como se mencionó, la evaluación y control es una etapa que se realiza de manera permanente durante todo el proceso del plan estratégico; ello se debe principalmente a los cambios suscitados en el entorno, la competencia, y la demanda; los cuales llevan a la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico; por lo tanto, se debe de contar con un sistema de medición de su desempeño y en la comparación del mismo.

Es muy importante contar con el Tablero de Control Balanceado como elemento clave para medir el desempeño de la industria; dicho tablero considera las siguientes evaluaciones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

8.1.1. Aprendizaje y crecimiento interno

Dentro de las diferentes estrategias que se analizan en el presente plan estratégico, se identificó que el conocimiento y aprendizaje permitirán alcanzar la visión de la industria peruana de café. La experiencia y el aprendizaje de los caficultores como de aquellas personas involucradas en la industria es importante porque permitirá desarrollar esta industria; de ello dependerán los mejores rendimientos en la producción, en la medida que se complemente con el uso de tecnología y las buenas prácticas de las industrias líderes de la región, como es el caso de Brasil, Colombia y Honduras. Por otro lado, en el Perú debe

implementarse iniciativas de investigación desarrollo a través de las entidades públicas y privadas como las universidades, los intercambios de buenas prácticas a nivel Latinoamérica; con la finalidad de estandarizar los procesos de producción entre todos los caficultores nacionales. De acuerdo a los datos obtenidos en el presente trabajo, existe un potencial mercado externo por atender, por lo que, la capacitación en el proceso de exportación a productores cafetaleros es fundamental en este punto. Por otra parte, el fuerte impulso que otorga el gobierno central mediante organismos como el MINAGRI, SENASA, los gobiernos regionales de las zonas productoras, así como el aporte de todos los participantes de la cadena productiva del café, son importantes para sumar esfuerzos orientados a generar un aumento de la productividad y competitividad de la industria peruana de café. Para el cumplimiento de esta perspectiva se definen los siguientes indicadores:

1. Número de familias caficultoras capacitadas entre el año 2018 y el 2027.
2. Cantidad de hectáreas de cultivo de café con certificación fitosanitarias entre los años 2018 y 2027.
3. Número de pasantías o intercambio de buenas prácticas.
4. Cantidad de hectáreas de cultivo de café con asistencia técnica

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva permite que los procesos internos impacten en el cliente para generar una experiencia satisfactoria a través de mejoramiento de procesos, aplicación de tecnología, posicionamiento del café peruano y la calidad del producto. Se han considerado procesos para mejorar la producción y productividad de café, utilización de semillas y plántones certificados, procesos de integración horizontal y de reconversión de hectáreas. Para facilitar el seguimiento de los objetivos de corto plazo se han considerado los siguientes indicadores:

1. Productividad de café en kilogramo por hectárea (kg/ha).
2. Puestos de empleo directos generados en actividades de integración horizontal.

3. Puestos de empleo directos generados en actividades de reconversión de cultivos alternativos.
4. Hectáreas de siembra que utilicen semillas y plántones certificados.

8.1.3. Clientes

Como se indicó en capítulos anteriores, más del 90% de la producción del café peruano se exporta, por lo tanto es necesario saber que se atiende un mercado sumamente exigente, el cual de la mano con la marca única de café peruano debe asegurar los estándares de calidad tanto para el mercado externo como interno; con esta perspectiva se identifican cuáles son las necesidades y deseos de éstos clientes potenciales los cuales deben estar alineados con las normas técnicas de calidad para granos de café verde (Infocafés, 2012). Los indicadores propuestos deben de generar mediciones periódicas con la finalidad de obtener el nivel de satisfacción de los clientes, en este sentido, se consideraron los siguientes:

1. Número de asistentes a ferias internacionales desde el 2018 hasta el 2027.
2. Número de jóvenes capacitados.
3. Estudio de mercado para el diseño de marca única de café peruano.
4. Número de alianzas realizadas con instituciones reconocidas a nivel mundial.
5. Número de ferias internacionales en las que se participarán para la difusión de la marca única de café peruano.
6. Número máximo de defectos encontrados en los grados establecidos según norma técnica de calidad para granos de café verde.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera permite medir la generación de valor a largo plazo para los productores de café y de esta manera mejorar la situación actual de la industria peruana de café. Esta perspectiva está alineada con las demás perspectivas de control a través del incremento de la facturación por exportación, acceso al crédito, incremento de la rentabilidad

del productor y la reducción de los costos fijos. Estas variables son determinantes para mejorar la posición financiera del producto de café peruano. El cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo se basa en el seguimiento de los siguientes indicadores:

1. Porcentaje de incremento del monto facturado en exportación
2. Porcentaje de incremento del número de familias con acceso al crédito
3. Porcentaje de incremento del ratio de rentabilidad
4. Porcentaje de reducción de costos fijos

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

La medición del cumplimiento de los objetivos trazados, con los cuales se logrará la visión; tiene su medición en el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*; en dicha herramienta se establecen los objetivos a corto plazo desarrollados en el capítulo VII. A los mencionados objetivos se le asigna indicadores medibles que permitirán saber la evolución y cumplimiento de los mismos con la finalidad de evaluarlos, retornar para su retroalimentación o repetirlo. Ver Tabla 22.

8.3. Conclusiones

Del análisis realizado tanto desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno, la perspectiva de cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva financiera, permite concentrar la atención en el cumplimiento de los objetivos planteados con la finalidad de mejorar la industria peruana de café. De esta manera, los cuatro pilares señalados se encuentran alineados según las estrategias creadas de las diferentes matrices analizadas.

Tabla 22

Tablero de Control Balanceado.#

Perspectiva	Nº	Objetivos de corto plazo	Indicador	Período	Unidades
Financiera	OCP 1.1	Incrementar el nivel de facturación de café peruano a razón de 6.5% respecto al año anterior desde el 2017 al 2027.	Monto total facturado	Anual	US\$/año
	OCP 1.3	Incrementar el acceso al crédito a 5,000 familias productoras de café anualmente, desde el 2018 al 2027. Actualmente 49,485 familias cuentan con acceso al crédito	Número de familias con acceso al crédito.	Anual	Unidades
	OCP 2.1	Incrementar la rentabilidad del agricultor cafetalero a razón del 15% los dos primeros años y a razón de 10% a partir del tercer año; para conseguir el 40% rentabilidad el 2027.	Ratio de Rentabilidad	Anual	%
	OCP 2.2	Reducir los costos fijos hasta un 20% del costo total. Actualmente este indicador se encuentra en un 24%.	Costos Fijos / Costos Totales	Anual	%
Cliente	OCP 1.4	Participar en cuatro ferias internacionales de café por año con la asistencia de 600 productores. A partir del 2018 al 2027.	Número de asistentes	Trimestral	Unidades
	OCP 3.3	Capacitar 700 jóvenes anuales bajo el programa de formación laboral juvenil, en coordinación con el Ministerio de Educación y Trabajo, en las 14 regiones productoras de café, brindándoles conocimientos técnicos a fin de que en el corto plazo se incorporen a laborar en la industria del café.	Número de jóvenes capacitados	Anual	Unidades
	OCP 4.1	Al 2018 realizar un estudio de mercado para diseñar la marca única de café peruano que represente a la industria a nivel internacional, actualmente existen más de 400 marcas distintas.	Estudio de mercado	Anual	Unidades
	OCP 4.2	A partir del 2019 crear alianzas con instituciones reconocidas a nivel internacional para difundir la marca única de café peruano	Número de alianzas	Anual	Unidades
	OCP 4.3	A partir del 2019 participar anualmente en 25 de las principales ferias internacionales del café con la finalidad de difundir la marca única, calidad, características y beneficios del Café Peruano	Número de ferias internacionales	Cuatrimen-tral	Unidades
	OCP 4.6	A partir del 2019 certificar anualmente hasta el 2027, en 95% los estándares de calidad permitidos por la norma técnica de calidad de clasificación del café según los grados establecidos, con sello de marca única de café peruano.	Número máximo de defectos	Anual	%
Proceso Interno	OCP 2.3	Incrementar la producción de café en Kg/ha a razón de 4.5% anual. Actualmente se encuentra en 920 Kg/ha, se espera alcanzar 1500 kg/ha el 2027.	Productividad	Anual	Kg/ha
	OCP 3.1	Incrementar 3,400 puestos directos de empleo anuales desde el 2018, para lograr 250,000 puestos directos el 2027, mediante la integración horizontal de actividades dentro de la cadena de valor. Actualmente se encuentra en 216,000 mil puestos directos de empleo.	Puestos de empleo directos generados	Anual	Unidades
	OCP 3.2	Incrementar 10,000 nuevos puestos de empleo directos por efectos de la reconversión de 20,000 hectáreas, desde el 2018 hasta el 2020.	Puestos de empleo directos generados en reconversión	Anual	Unidades
	OCP 4.4	Incrementar la utilización de semillas y plántones certificados por hectáreas a razón de un 17% anual para conseguir hasta el 2027 que 213,000 hectáreas utilicen dichas semillas. Según el IV CENAGRO 2012 la cantidad de hectáreas que utilizan semillas y plántones certificados se encuentra en 47,213 hectáreas.	Hectáreas de siembra con uso de semillas y plántones certificados	Anual	%
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 1.2	Capacitar en procesos de exportación a 100,000 mil familias, a razón de 10,000 mil familias por año desde el 2018 al 2027. Según el IV CENAGRO 2012 esta cifra se encontró en 44,700 familias capacitadas que exportan de manera directa.	Número de familias capacitadas	Anual	Unidades
	OCP 2.4	Gestionar con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria la certificación fitosanitaria de 24,500 hectáreas anuales, a partir del 2018 hasta el 2027.	Número de hectáreas con certificación fitosanitaria	Anual	Hectáreas
	OCP 3.4	Gestionar tres pasantías o intercambios anuales de buenas prácticas agrícolas para el proceso productivo del café arábico, con países como Colombia, Brasil y Honduras, desde el 2018 al 2027; con la finalidad de replicar en caficultores.	Número de pasantías	Anual	Unidades
	OCP 4.5	Incrementar a 213,000 las hectáreas de cultivo de café con asistencia técnica de calidad a razón anual de 14%. Según el IV CENAGRO 2012 la asistencia técnica recibida es de 60,897 por hectárea.	Hectárea de cultivo de café con asistencia técnica	Anual	Hectáreas

Capítulo IX: Competitividad de la Industria Peruana de Café

9.1. Análisis Competitivo de la Industria Peruana de Café

La industria del café tiene características de ser un mercado oligopólico, el cual es dominado por los grandes productores, como Brasil, Vietnam y Colombia, cuyos volúmenes de producción son los que determinan el precio del commodity, que en el caso del café arábica se cotiza en la Bolsa de Valores Nueva York y en el caso del café robusta en la Bolsa de Valores de Londres. Por tratarse de un producto el cual presenta poca diferenciación y que el precio depende del mercado internacional, la rentabilidad de la industria depende de lograr un liderazgo en costos, así como de la optimización de la cadena productiva, lo cual es la base de la rivalidad sectorial.

Por el lado de la demanda del café, los cuatro principales importadores de café son Estados Unidos, Alemania, Italia y Japón, los cuales concentran más del 56% de la demanda mundial. Estos países debido a los volúmenes que importan de café, tienen poder de negociación para influir en el precio y para establecer los estándares de calidad que requerirán cumplir aquellos países que deseen exportar café hacia esos destinos. En el caso de los proveedores (productores cafeteros) estos tienen bajo poder de negociación ya que muestran bajo nivel de asociatividad y se sujetan a los precios internacionales por lo que en el caso de los caficultores peruanos debido a la baja de precios del café y a los costos derivados del ataque de la plaga de la roya amarilla, han presentado una rentabilidad negativa.

La industria del café presenta barreras de entrada naturales, ya que para su producción el país debe contar con la disponibilidad de extensiones de superficie agrícola para el cultivo del café en cantidades significativas, así como factores de altitud y clima tropical para su óptimo cultivo. Es por ello que solo los países ubicados entre los trópicos de Cáncer y Capricornio, entre ellos el Perú, presentan las condiciones ideales para la producción de café a gran escala. Al tratarse de un tipo de agricultura extensiva, es decir en grandes áreas de

terreno con un nivel de tecnificación medio, no presenta barreras tecnológicas para los nuevos ingresantes, por lo que se observa nuevos participantes en el mercado global de café, como es el caso de China, país que durante los últimos años viene escalando posiciones como productor de café, con tendencia en el mediano plazo a consolidarse como uno de los principales productores de café a nivel mundial.

La estrategia competitiva en la industria del café, a pesar que la mayor parte se comercializa como commodity, tiende a enfocarse por la diferenciación. Uno de los primeros casos fue el de la industria del café colombiano, quienes desarrollaron una variedad de café arábica denominada como suaves colombianos, la cual se cotiza en los mercados internacionales a un precio superior a las demás variedades de café. Por otro lado, la tendencia en el mundo se orienta hacia el consumo de productos orgánicos, por lo que la participación del consumo de café orgánico es una tendencia que se irá incrementando durante los próximos años. El Perú se encuentra ubicado en el puesto 10 del ranking mundial de productores de café, a pesar de tener una participación de mercado baja (2.23%), mientras que en la producción de café orgánico, que es una variedad que presenta valor agregado y genera mayor rentabilidad, se encuentra a nivel mundial en segunda posición. Sin embargo, los volúmenes comercializados de esta variedad de café aún no alcanza magnitudes significativas en relación al volumen exportado. La estrategia competitiva del café no se debe basar en el precio ya que el precio de la mayor parte del café producido a nivel mundial se cotiza en la bolsa de valores como un commodity por lo que las estrategias deben orientarse a la diferenciación y generación de valor como impulsar más los cafés orgánicos y especiales.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Peruana de Café

La industria peruana de café presenta varias ventajas comparativas, relacionadas principalmente a la disponibilidad de suelos adecuados para el cultivo del café, así como a la variedad de climas y recursos hídricos. Sin embargo, aún no se alcanzan los niveles de

competitividad esperados en comparación con otros países de la región como Brasil y Colombia quienes son los líderes a nivel mundial de producción de café. Por otro lado, en el segmento de los cafés especiales, el Perú se encuentra en buena ubicación debido a su buen posicionamiento como café de calidad y ganador de premios internacionales. En el segmento de café premium, la calidad del café peruano le permite generar una ventaja competitiva a partir de la diferenciación del producto lo cual genera mayor rentabilidad en este segmento de mercado, ya que productos como el Café Tunki o el Café Misha son altamente diferenciados y cotizados a nivel internacional, por lo que para lograr que la industria sea rentable en el largo plazo se debe de ir incrementando la participación de este tipo de cafés dentro de las exportaciones.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Peruana de Café

En el Perú, los principales departamentos productores de café son San Martín, Junín, Amazonas, Cusco y Cajamarca los cuales, por su clima y geografía, son los más propicios para el cultivo del café. Alrededor de estos departamentos se concentran las industrias complementarias como proveedores de insumos, maquinarias, equipos, servicios profesionales, entre otros; por lo que con el fin de mejorar la competitividad de esta industria es importante que el Estado brinde soporte en mejorar la infraestructura de estas regiones mediante la construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras y demás infraestructura vial, así como la mejora de las vías de comunicación. Asimismo, se debe fomentar el apoyo mediante organismos que favorezcan la asociación de los caficultores para poder acceder a economías de escala y mejorar su posición competitiva. Entre los organismos del Estado que brindan soporte a los clústeres del café se tienen: (a) MINAGRI, (b) PROMPERU, (c) SENASA, (d) PROMPEX, (e) SIICEX, (f) DEVIDA, (g) SUNAT, (h)

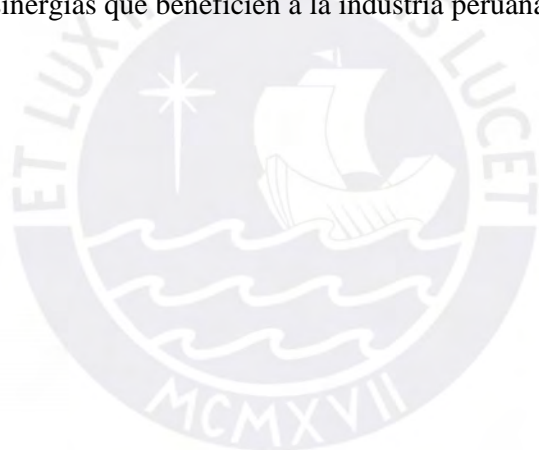
AGROBANCO, entre otros. Por otro lado, entre las organizaciones privadas se tiene a la Junta Nacional del Café, ADEX, diversas ONGs, universidades e institutos, entre otros.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Es importante para mejorar competitividad de los agricultores que forman el clúster del café lograr la asociación, así como la estandarización de sus productos, los cuales deben caracterizarse por la calidad a fin de lograr un posicionamiento en los principales mercados mundiales. Los potenciales clústers, según su concentración geográfica, aún mantienen bajos niveles de asociatividad y cooperación, encontrándose fragmentados y sin una institución sólida que los represente y genere un aumento de su competitividad. Como punto de referencia de un país vecino y uno de los líderes mundiales, se tiene a la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) de Colombia, la cual tiene representatividad y legitimidad. Se debe resaltar el hecho que esta entidad es la responsable del desarrollo y éxito de la industria del café colombiano a nivel mundial. Asimismo, la FNC se encarga de la promoción del café colombiano a nivel mundial mediante marcas como Juan Valdez, optimización de la cadena productiva y realizar controles de calidad a la producción de café, entre otras actividades que han logrado posicionar a su industria a la situación actual. En el caso del Perú, a pesar de contar con los factores de producción para desarrollar exitosamente esta industria, carece de una institución de este tipo que logre ser representativa de la industria. Por otro lado, para buscar la diferenciación y mejorar la rentabilidad del clúster es necesario impulsar en mayor escala la producción de café orgánico, el cual cuenta con un posicionamiento internacional. Considerando que la producción de esta variedad de café demanda una mayor cantidad de recursos financieros, tecnológicos y de insumos de mayor calidad, es necesario el fomento de asociaciones a fin de que puedan acceder a economías de escala con lo que se incrementaría el volumen comercializado.

9.5. Conclusiones

La industria peruana de café tiene las potencialidades para lograr una mayor competitividad y un mejor posicionamiento en el mercado global. Cuenta con factores productivos como la tierra, mano de obra, los climas y demás condiciones; sin embargo, aún no logra los niveles de competitividad que se espera. Asimismo, analizando las fuerzas competitivas, la industria peruana de café debe basar sus estrategias competitivas en la diferenciación y penetración en nuevos mercados considerando su posición competitiva actual y aprovechando las ventajas comparativas con las que cuenta. Por otro lado, para lograr exitosamente la producción de un producto diferenciado a gran escala se requiere contar con los recursos necesarios (humanos, tecnológicos, financieros, entre otros) por lo que los caficultores que integran el clúster del café deben asociarse en la búsqueda de sinergias que beneficien a la industria peruana de café.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI), donde se visualiza de manera completa el Plan Estratégico para la Industria Peruana de Café. Asimismo, se incluyen las conclusiones y recomendaciones finales, así como la perspectiva de la industria peruana de café en el futuro.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Por medio del Plan Estratégico Integral elaborado de manera integral para la industria peruana de café; se realizará el seguimiento y control al proceso estratégico, y realizar los ajustes necesarios durante todo el proceso. En ese sentido, D'Alessio (2015) señaló la importancia de tener una visión integral del plan. En este punto se resume el proceso estratégico, planeamiento, evaluación y control de la industria peruana de café. Ello permitirá tomar las medidas correctivas necesarias cuando se identifiquen que se presenten desviaciones con respecto a la visión propuesta con miras al 2027. (Ver Tabla 23 y Figura 18).

10.2. Conclusiones Finales

1. El café, al ser un producto agrícola cuya producción en su mayor parte se destina a la exportación, depende en gran medida del comercio internacional para lograr el desarrollo de su industria. En ese sentido, las políticas económicas y comerciales del Perú, las cuales tienen una orientación de apertura hacia los mercados globales mediante la suscripción de tratados de libre comercio con diversos países y bloques económicos, han permitido que la industria peruana de café se ubique como el décimo productor mundial de café, contribuyendo de esta manera al incremento del PBI y a la generación de puestos de trabajo.

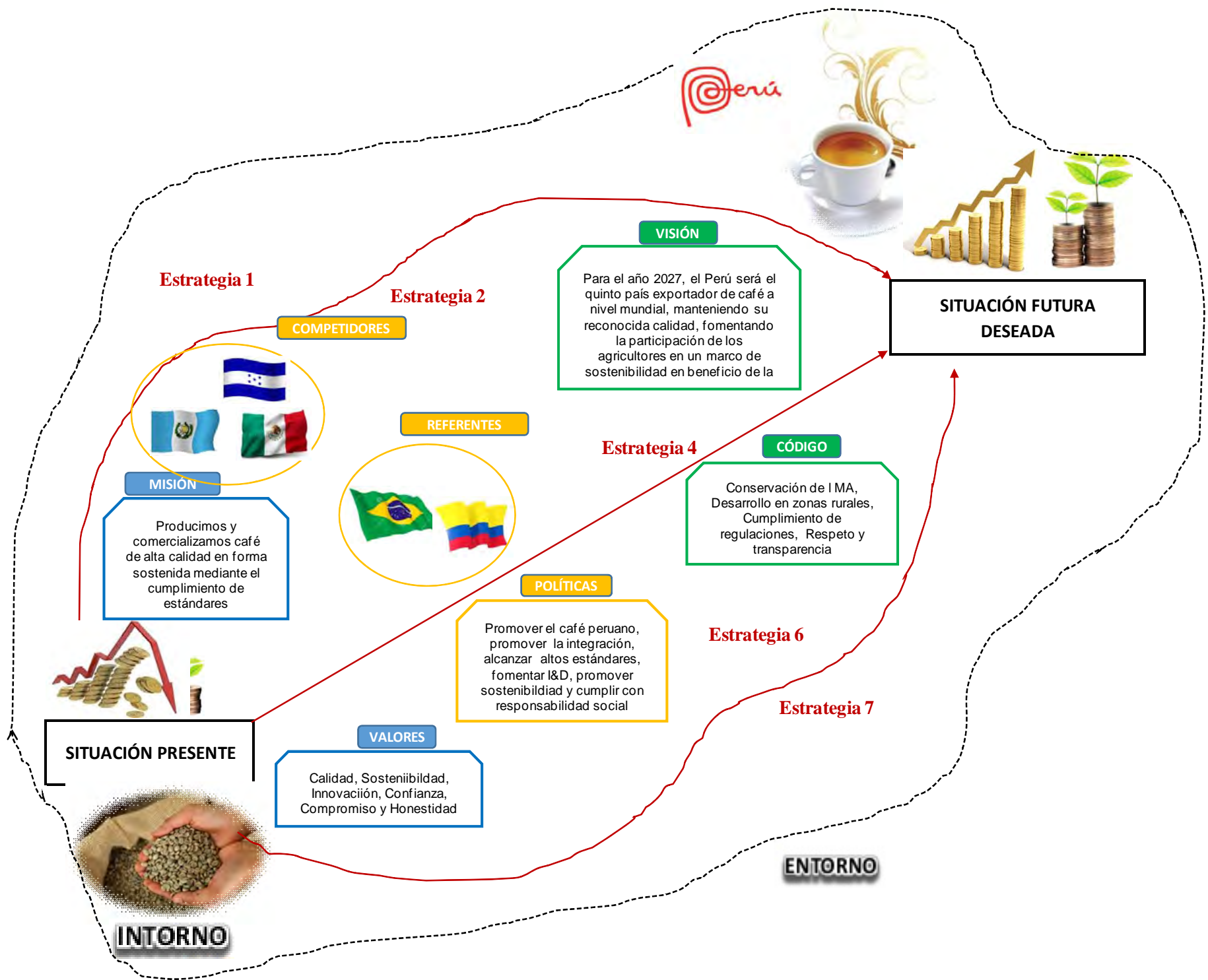
Tabla 23

Plan Estratégico Integral.#

Visión					Valores
Para el año 2027, el Perú será el quinto país exportador de café a nivel mundial, manteniendo su reconocida calidad, fomentando la participación de los agricultores en un marco de sostenibilidad en beneficio de la comunidad vinculada.					<p>Calidad: establecer estándares que aseguren la eficiencia en todas las etapas de la producción de café: desde su siembra hasta su comercialización.</p> <p>Sostenibilidad: toda la cadena de valor muestra su compromiso con los productores cafetaleros, el medio ambiente y la responsabilidad social tanto interna como externa, con el fin de lograr el crecimiento de la industria que impacta en el país.</p> <p>Innovación: rediseñar y adaptar estrategias, métodos de trabajo, considerando la creatividad y eficiencia como las variables más importantes. Constante investigación con la finalidad de conseguir mejores procesos, herramientas y tecnología para el desarrollo de la actividad cafetalera.</p>
<p>Intereses Organizacionales</p> <p>1.- Incrementar la cantidad de café exportable.</p> <p>2.- Incrementar el nivel de ingresos de los caficultores con el uso eficiente de los recursos.</p> <p>3.- Incrementar número de puestos de trabajo directos</p> <p>4.- Posicionar la marca única de café peruano por su reconocida calidad.</p> <p>5.- Controlar las plagas y enfermedades.</p>					
<p>Principios Cardinales</p> <p>1.- Influencia de las terceras partes</p> <p>2.- Lazos pasados y presentes</p> <p>3.- Contrabalance de Intereses</p> <p>4.- Conservaciones de los enemigos</p>					<p>Confianza: generar tranquilidad de que realizamos nuestros labores de forma óptima orientados a satisfacer la necesidad de los clientes.</p> <p>Compromiso: brindar productos de calidad y garantizar la preservación del medio ambiente respetando y cumpliendo todas las normas establecidas.</p> <p>Honestidad: realizamos nuestras actividades con transparencia, de tal manera que los intereses colectivos deban prevalecer a los intereses particulares.</p>
<p>Políticas</p> <p>1.- Promover el café peruano a nivel internacional.</p> <p>2.- Promover la integración entre la industria del café y sus stakeholders</p> <p>3.- Alcanzar altos estándares de calidad en el café</p> <p>4.- Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías</p> <p>5.- Promover la sostenibilidad de la industria del Café y la conservación del medio ambiente</p> <p>6.- Cumplir con la responsabilidad social y la ética en los negocios</p>					
<p>Estrategias</p> <p>E1 Desarrollar mercados para posicionar el café peruano en países emergentes.</p> <p>E2 Penetrar en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos.</p> <p>E5 Desarrollar variedades de cafés especiales (orgánicos y ecológicos) los cuales presentan mayor rentabilidad por su valor agregado y diferenciación.</p> <p>E8 Desarrollar productos que cumplan certificaciones con estándares de calidad internacional.</p> <p>E10 Crear una marca de café peruano que sirva para penetrar a más mercados internacionales.</p> <p>E14 Integrar a los caficultores a nivel nacional en una asociación representativa de esta industria.</p> <p>E15 Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos dedicados a la investigación.</p>					<p>Código de ética</p> <p>Preocupación por la conservación del medio ambiente con adecuada utilización de la tecnología y la utilización eficiente de los recursos que asegura la sostenibilidad de la actividad cafetalera.</p> <p>Impulsar el desarrollo en las zonas rurales, generando empleos dignos y la prosperidad del productor cafetalero.</p> <p>Cumplimiento de las regulaciones establecidas y los estándares de calidad.</p> <p>Respeto y transparencia ante todos los actores involucrados en la cadena de valor de la industria cafetalera.</p> <p>Rechazar cualquier acto de corrupción</p>
<p>Tablero de Control</p> <p>Financiero</p> <p>OCP 1.1 Monto total facturado</p> <p>OCP 1.3 Número de familias con acceso al crédito.</p> <p>OCP 2.1 Ratio de Rentabilidad</p> <p>OCP 2.2 Costos Fijos / Costos Totales</p> <p>Clientes</p> <p>OCP 1.4 Número de asistentes</p> <p>OCP 3.3 Número de jóvenes capacitados</p> <p>OCP 4.1 Estudio de mercado</p> <p>OCP 4.2 Número de alianzas</p> <p>OCP 4.3 Número de ferias internacionales</p> <p>OCP 4.6 Número máximo de defectos</p> <p>Proceso Interno</p> <p>OCP 2.3 Productividad</p> <p>OCP 3.1 Puestos de empleo directos generados</p> <p>OCP 3.2 Puestos de empleo directos generados en reconversión Hectáreas de siembra con uso de semillas y plantones certificados</p> <p>OCP 4.4 Hectárea de cultivo de café con asistencia técnica</p> <p>Aprendizaje y Crecimiento Interno</p> <p>OCP 1.2 Número de familias capacitadas</p> <p>OCP 2.4 Número de hectáreas con certificación fitosanitaria</p> <p>OCP 3.4 Número de pasantías</p> <p>OCP 4.5 Hectárea de cultivo de café con asistencia técnica</p>					
<p>Recursos</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Planes Operativos</p>					

Misión

Provelar y comercializar café de alta calidad en forma sostenible mediante el cumplimiento de estándares internacionales, satisfaciendo a los consumidores del café en el mercado mundial, integrando, capacitando y brindando oportunidades de desarrollo a los caficultores, exportadores y comunidad vinculada a éste cada vez más eficientes con el uso de la tecnología en beneficio del país.



- OLP 1: Para el año 2027 la industria peruana de café facturará US\$ 1,500 MM. Al cierre del año 2016 se facturó US \$ 754MM.
- OLP 2: Para el año 2027 la rentabilidad de la industria peruana de café será del 40%. Actualmente este indicador se encuentra en -34%.
- OLP 3: Para el año 2027 la industria peruana de café empleará 260 mil puestos directos al año. Actualmente emplea 216 mil puestos directos.
- OLP 4: Para el año 2027 la industria peruana de café tendrá una marca única y será reconocida a nivel mundial por su calidad, actualmente no existe una marca que represente al Perú.

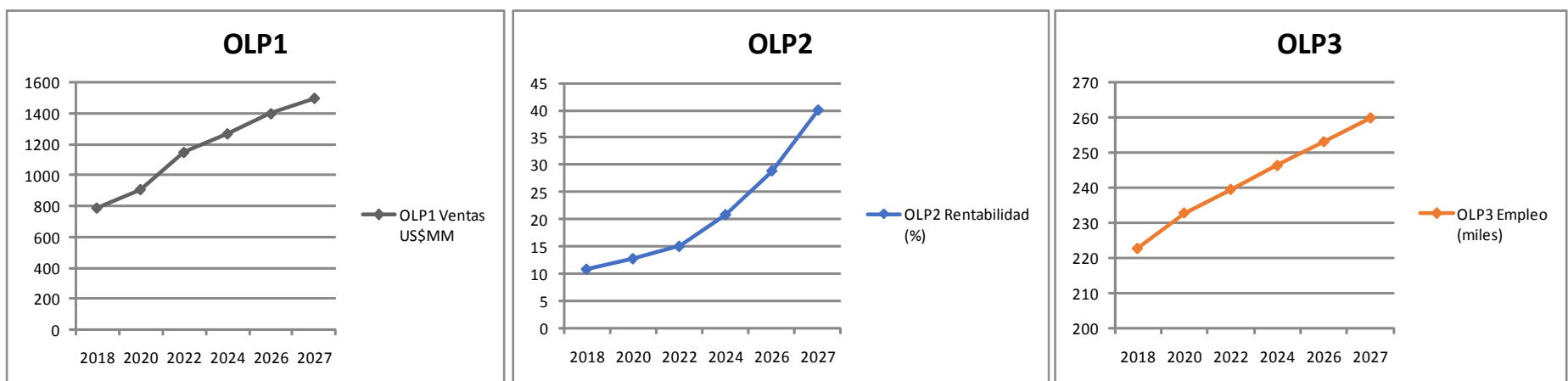


Figura 18. Cuadro pictográfico del plan estratégico de la Industria Peruana de Café.

2. A pesar de las condiciones favorables con las que cuenta la industria peruana de café, en especial su clima para ser competitiva, existen factores que afectan su rentabilidad generando pérdidas económicas para los caficultores. Entre estos factores se tiene las plagas y enfermedades, en particular a la roya amarilla que afectó durante los últimos años las plantaciones de café generando pérdidas para la industria.
3. Un factor determinante para el éxito de la industria del café es el cumplimiento de los estándares de calidad, ya que los principales mercados de café mundial son Estados Unidos, Alemania, Italia y Japón, países que se caracterizan por exigir altos estándares de calidad a todos los productos que importan, y esta es la tendencia en el sector agrícola, además se busca productos orgánicos que protejan al medio ambiente. Asimismo, al ser el café un commodity que se cotiza en las bolsas de valores internacionales, el incumplimiento de estándares de calidad puede generar consecuencias como penalizaciones sobre el precio del café originario del país infractor, perjudicando a su industria nacional.
4. La industria del café es cada vez más competitiva, con una demanda que no crece al mismo nivel de la oferta, así como nuevos competidores, lo cual genera una tendencia decreciente de los precios. En ese escenario toma mayor importancia la capacitación, innovación y desarrollo en la cadena de valor de esta industria, sin ello no se podrá garantizar la sostenibilidad de esta industria.
5. Uno de los factores que limita el desarrollo de esta industria es la falta de articulación entre los principales actores, como el MINAGRI, la Cámara Peruana de Café y Cacao, la Junta Nacional del Café, los caficultores, las cooperativas y las asociaciones, generando objetivos individuales no alineados a un objetivo común y a una visión de largo plazo.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente Plan Estratégico para la Industria Peruana de Café, el cual deberá ser ejecutado por la Junta Nacional del Café, la cual es una organización que tiene gran representación de los productores de café.
2. La creación de la Sociedad Nacional del Café, será de vital importancia para lograr la institucionalidad de esta industria e integrar a todos los actores de la industria del café peruano velando por sus intereses, así como otorgándoles roles y responsabilidades para su gestión. Al constituirse la Sociedad Nacional del Café en el futuro, deberá asumir, ejecutar y completar el presente Plan Estratégico.
3. Aprovechar los tratados de libre comercio (TLC) suscritos por el Perú para desarrollar nuevos mercados con potencial de crecimiento para el consumo del café. Existen tratados de libre comercio como la APEC, que facilitarían el comercio en países como Rusia o China, o el TLC Perú – Turquía el cual se encuentra en proceso; estos países muestran tendencias crecientes de consumo de café por lo que aprovechar estos tratados comerciales significaría una oportunidad de crecimiento para la industria peruana de café. La Sociedad Nacional del Café mediante su Gerencia Comercial y con el apoyo de PROMPERU deberá gestionar visitas de delegaciones empresariales a estos países con el fin dar a conocer el producto y concretar exportaciones de café a esos destinos.
4. Iniciar progresivamente la renovación de las plantaciones de café de mayor antigüedad, reemplazándolos por plántones certificados que sean más resistentes a las plagas como la roya amarilla, al mismo tiempo que incrementan su productividad. Asimismo, se deberá ejecutar programas de capacitación a los caficultores en el manejo del abono, poda y el control de plagas. La Sociedad Nacional del Café mediante su Gerencia de Operaciones será la responsable de

diseñar el plan de renovación de cafetales de manera coordinada con la Gerencia de Responsabilidad Social.

5. Crear una marca representativa del café peruano a fin de posicionarlo a nivel mundial como un producto de calidad. Asimismo, reforzar los sistemas de control de calidad a lo largo de toda la cadena productiva del café a fin de minimizar los defectos por lote y lograr una mayor cotización de precios según el grado de calidad del café. Por otro lado, incrementar la participación en las exportaciones de los cafés especiales orientados al segmento premium, en cuyo caso el Perú goza de buen posicionamiento a nivel mundial por su calidad. La Sociedad Nacional del Café mediante su Gerencia de Operaciones se encargará de diseñar nuevos y mejores procesos de control de calidad, así como su implementación a lo largo de toda la cadena productiva. Por otro lado, la Gerencia de Marketing se encargará de realizar los estudios de mercado necesarios y diseñar la nueva marca representativa del café peruano.
6. Establecer alianzas con universidades e institutos de investigación con el objetivo de realizar investigación y desarrollo para mejorar la competitividad de la industria peruana de café, teniendo como ejes principales el mejoramiento genético de las semillas y plantaciones, mejoras en los procesos productivos del café, investigación climatológica, desarrollo de proyectos de innovación, métodos de control de plagas, tecnologías para el incremento de la productividad por hectárea, entre otros. La Junta Nacional del Café en primera instancia y a futuro la Sociedad Nacional del Café, será la encargada de establecer este tipo de alianzas estratégicas.

10.4. Futuro de la Industria del Café

El futuro de la industria peruana de café se muestra con perspectivas favorables a pesar de los retos que deberá afrontar en un entorno cada vez más competitivo, ya que la tendencia a nivel mundial indica que se trata de un mercado creciente, el cual será cambiante y con la participación de nuevos actores. Con la aplicación del presente plan estratégico, para el año 2027 la industria peruana de café estará posicionada entre los cinco principales exportadores de café a nivel mundial con una facturación de US\$.1,500 MM que contribuirá a incrementar el PBI nacional impactando positivamente en la economía peruana. Por otro lado, mediante el desarrollo e innovación tecnológica, así como mediante la optimización de procesos y de la cadena de suministro, se mejorará la productividad y rentabilidad de los caficultores, mediante la reducción de sus costos, ya que actualmente la industria muestra rentabilidad negativa producto de la afectación por la plaga de la roya amarilla y en el futuro será por lo menos de 40%. El impacto positivo de la industria peruana del café también alcanzará al empleo, ya que generará 260 mil puestos de trabajo directos, mejorando la calidad de vida de la población.

Asimismo la industria peruana de café será reconocida por su alta calidad, en un entorno de mayor competitividad en el cual los consumidores ya no solamente buscan una buena calidad, sino productos de valor agregado y diferenciado, que se orienten a satisfacer a un nuevo tipo de consumidores, por lo que la industria peruana de café incrementará la participación de las exportaciones de cafés especiales y orgánicos, los cuales ya cuentan con reconocimiento internacional por su alta calidad, concretándose todo ello con la creación de una marca de café peruano, que la posicionará a nivel mundial, por lo que es necesaria la institucionalización de la industria peruana de café, mediante una asociación que represente a todo el sector y garantice su desarrollo y el cumplimiento de sus intereses.

Referencias

Agencia Central de Inteligencia (CIA). (s.f.). *The World Factbook. South America-Perú.*

Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). (s.f.). *Integración Comercial.*

Recuperado de:

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5728&sec=1>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). (s.f.). *Régimen General.*

Recuperado de:

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5800&sec=1>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). (s.f.). *Resultados macroeconómicos.* Recuperado de:

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). (s.f.). *Ventajas Territoriales.*

Recuperado de:

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Agrodataperu. (2016). *Café Grano Perú Exportación 2016 Noviembre.* Recuperado de:

<https://www.agrodataperu.com/2016/12/cafe-grano-peru-exportacion-2016-noviembre.html>

Agrodataperu. (2017). *Café Grano Perú Exportación 2017 Mayo.* Recuperado de:

<https://www.agrodataperu.com/2017/06/cafe-grano-peru-exportacion-2017-mayo.html>

- Apec 2016: Conozca los 5 acuerdos alcanzados por los ministros de relaciones internacionales (2016, 18 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de:
<http://gestion.pe/economia/apec-2016-conozca-5-acuerdos-alcanzados-ministros-relaciones-internacionales-2175087>
- Arellano, R. (2016, 5 de diciembre). Arellano Marketing: 6 grandes tendencias del consumidor peruano. *El Comercio*. Recuperado de:
<http://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-noticia-1951385>
- Asociación Nacional de Profesionales y Amantes del Café [ANAPAC] (2017, 9 de enero). *2017: Hagamos un campeonato nacional de barismo!*. Recuperado de:
<http://www.anapac.cl/blog/>
- Balanza comercial cerró el 2016 con superávit de US\$.1,730 mlls. (2017, 2 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/balanza-comercial-cerro-2016-superavit-us1730-mlls-noticia-1965346>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *PBI por Sectores*. Recuperado de:
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>
- Banco Mundial. (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por productos: Café*. Banco Mundial. Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información. Región de América Latina y el Caribe. Recuperado de:
http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo_2_Producto_Cafe_Final.pdf
- Bartra, V. (2002) La protección del medio ambiente y los recursos naturales en la nueva Constitución del Perú. *Revista del Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Geológica, Minera, Metalúrgica y Geográfica*. 5 (10), 9-16. Recuperado

de:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/geologia/v05_n10/protec_medio.htm

Benites, J. (2016, 17 de mayo). Productividad del Café debería duplicarse en al menos 5 años. *El Comercio*. Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/peru/productividad-cafe-deberia-duplicarse-al-menos-5-anos-noticia-1901979?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=foto

Cahuapaza, J. (2016). *Café orgánico, historia, contexto y perspectivas*. Lima. Recuperado de: <http://www.inacal.gob.pe/inacal/files/acreditacion/eventos/diamundialdelaacreditacion-2016/martes/cafe%20organico%20historia,%20contexto%20y%20perspectivas%20jnc%20.pdf>

Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (s.f). *Informe Económico. Perú logra ligero avance en competitividad mejorando en instituciones y desarrollo del mercado financiero*. Recuperado de: <http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/iedep.%20101016.pdf>

Centro de Comercio Internacional. (2016). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú*. Recuperado de: http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||0901|||4|1|1|2|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional. (2017, 29 de enero). *El precio mundial del café -Precios indicativos de la OIC*. Recuperado de: <http://www.intracen.org/guia-del-cafe/el-comercio-mundial-del-cafe/Precios-indicativos-de-la-OIC/>

Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2016). *Informe Global de competitividad 2016-2017*. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2016). *Construyendo la visión concertada del país al 2030*. Recuperado de: <http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/2.-Presentaci%C3%B3n-Ceplan-119-sesi%C3%B3n-del-Foro-del-Acuerdo-Nacional-14.02.17.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Recuperado de: <http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>
- CENTRUM Católica. (2016). *Ranking de competitividad Mundial 2016*. Recuperado de: http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf
- Comisión Consultiva para la Ciencia, Tecnología e Innovación. (2012). *Nueva política e institucionalidad para dinamizar la CTI peruana*. Recuperado de: <http://franciscosagasti.com/descargas/eventos/ff-informe-comision-consultiva-cti.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). *Evaluaciones del desempeño ambiental Perú 2016. Aspectos destacados y recomendaciones*. (2017, 21 de enero). Recuperado de: <https://www.oecd.org/environment/country-reviews/16-00313%20Evaluacion%20desempeno-Peru-WEB.pdf>
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. [DEVIDA]. (s.f). Recuperado de: <http://www.devida.gob.pe/institucion/>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (s.f.) *¿Quiénes somos?* Recuperado de: <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>
- Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros. (2015, 2 de agosto). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-solo-650-gramos-advierte-sierra-exportadora-2138754>

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación de México S.A.

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.

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

El Peruano (2016, 2 de marzo). Normas Legales. *El Peruano*. Recuperado de:
<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-agraria-decreto-supremo-n-002-2016-minagri-1357993-1/>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (setiembre, 2016). *Informe de clasificación. Banco Agropecuario-Agrobanco*. Recuperado de:
http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc2016/Equilibrium_Jun16.pdf

Inflación superará el rango meta del BCR este año. (2016, 16 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-elevo-su-proyeccion-inflacion-2017-2177352>

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s.f). *Estimaciones y Proyecciones de Población*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Población Económica Activa Ocupada*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

International Coffee Organization. (2016). *Historical Data on the Global Coffee Trade*.

Recuperado de: http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics

Ipsos Perú (2015) *Perfil del Adulto Joven 2015. Generación Millennials*. Recuperado de:

http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Adulto%20Joven%20%286%29.pdf

Junta Nacional del Café. (2016). *Junta Nacional del Café*. Recuperado de:

<http://juntadelcafe.org.pe/los-actores>

Junta Nacional del Café. (s.f.). *Producción y Exportación*. Recuperado de:

<http://juntadelcafe.org.pe/recursos/educativos/cafe-peruano/produccion-exportacion>

Minagri; el Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico (2015, 16 de abril) *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/minagri-peru-segundo-productor-y-exportador-mundial-cafe-organico-2129235>

Ministerio de Agricultura y Riego. [MINAGRI]. (2011). *Costo de Producción Junín-Café*.

Recuperado de: <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/cpcafe.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2015). *Memoria Anual Sector Agricultura y*

Riego. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/memoria-anual-2015.pdf>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015, Junio). *Síntesis Agroeconómica del Café*. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2015?download=7505:sintesis-agroeconomica-del-cafe-junio-2015>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016). *Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola-Noviembre 2016*. Recuperado de: <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=noticias/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-pecuaria-y-avicola-noviembre-2016>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016). *Estrategia de Mediano Plazo de Agricultura y Riego, para el Desarrollo del Sector Cafetalero en el Perú 2016-2018*. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucion-esministeriales/2016/junio/rm244-2016-minagri.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016). *Potencial de los suelos*. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/objetivos/43-sector-agrario/suelo/331-potencial-de-los-suelos>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016). *Se aprueba Estrategia de Desarrollo del Sector Cafetalero 2016-2018*. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2016/15706-se-aprueba-estrategia-de-desarrollo-del-sector-cafetalero-2016-2018>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016, 19 de abril). Seis países se presentarán en la primera Feria Internacional de Café. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/seis-paises-se-presentaran-primera-feria-internacional-cafe-2158926>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Café Peruano obtuvo medalla de oro en el Internacional Coffee Tasting*. Recuperado de:

<http://www.mincetur.gob.pe/cafe-peruano-obtuvo-medalla-de-oro-en-el-international-coffee-tasting-2016/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (s.f.) *Mincetur: 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por preferencias en el marco de los TLC vigentes*. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/mincetur-94-de-exportaciones-peruanas-estan-cubiertas-por-preferencias-en-el-marco-de-los-tlc-vigentes/>

Moody's mantiene calificación de Perú en grado de inversión (2016, 3 de octubre) *RPP*.

Recuperado de: <http://rpp.pe/economia/economia/moodys-mantiene-calificacion-del-peru-en-grado-de-inversion-noticia-999409>

Mundo del Café. (s.f.). ¿Qué Granos de Café Existen? Recuperado de:

<http://mundodelcafe.es/granos-de-cafe/>

Silva, M. (2016). Es importante consolidar la institucionalidad del café peruano. *El*

Cafetalero. 54 (14), 13-15. Recuperado de:

<http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/jnc54.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2015).

Construyendo una visión común para la agricultura y alimentación sostenibles.

Principios y Enfoques. (2017, 22 de enero). Recuperado de:

<http://www.fao.org/sustainability/background/es/>

Organización Internacional del Café. (s.f.). *Historia del Café*. Recuperado de:

http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp

Organización Internacional del Café. (2015). El café en China. Recuperado

de: <http://www.ico.org/documents/cy2014-15/icc-115-7c-study-china.pdf>

Organización Internacional del Café. (2016). *Estadísticas del Comercio*. Recuperado de

http://www.ico.org/ES/trade_statistics.asp?section=Estad%EDstica

Organización Internacional del Café (2016). *Historical Data on the Global Coffee Trade*.

Recuperado de: http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics

Organización Internacional del Café. (2016). *Informe del mercado de Café diciembre*

2016. Recuperado de: <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-1216-c.pdf>

Perú y Chile buscan retomar relación bilateral en Nueva York (2016, 20 de setiembre) *El*

Comercio. Recuperado de: [http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-y-chile-](http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-y-chile-buscan-retomar-relacion-bilateral-nueva-york-noticia-1932967)

[buscan-retomar-relacion-bilateral-nueva-york-noticia-1932967](http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-y-chile-buscan-retomar-relacion-bilateral-nueva-york-noticia-1932967)

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto

PPK y su pedido para crear una marca única de café peruano (2017, 7 de marzo) *Gestión*.

Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/ppk-y-su-pedido-crear-marca-unica-cafe-peruano-2183949>

¿Qué dijo PPK tras su cita con Donald Trump en la Casa Blanca? (2017, 24 de febrero). *El*

Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/que-dijo-ppk-su-cita-donald-trump-casa-blanca-noticia-1971319>

Quijandría, B. (noviembre de 2014). *Programa Nacional de Innovación Agraria - Concytec*.

Obtenido de:

<http://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/CONCYTEC/36/1/Programa-Nacional-de-Innovacion-Agraria.pdf>

Reina, M., Silva, G., Samper, L., & Fernández, M. (2007). *Juan Valdez, la estrategia detrás de la marca*. Bogotá, Colombia: Ediciones B.

Rojas, Y. (2016, 11 de enero) ¿Cuáles fueron los avances de ciencia y tecnología en Perú

durante el 2015? RPP. Recuperado de: <http://rpp.pe/blog/innovados/hemos-avanzado-en-ciencia-y-tecnologia-noticia-928737>

Velásquez, A. (2016). Pequeños productores pueden mejorar precios incursionando en cafés

especiales. Sierra y Selva exportadora. Recuperado de:

<http://www.sierraexportadora.gob.pe/2016/03/17/pequenos-productores-pueden-mejorar-precios-incursionando-en-cafes-especiales/>

World Economic Forum (2016) *The Global Competitiveness Report 2016- 2017*. Recuperado de: http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf



Apéndice A: Entrevista a la Junta Nacional del Café

Entrevista a: Lorenzo Castillo, Gerente General de la Junta Nacional del Café.

Fecha: 17 de mayo de 2017, 5:00 pm.

Lugar: Oficinas de la Junta Nacional del Café.

Entrevistador: Esteban Prado.

EP: ¿Quiénes son nuestros principales países competidores en el mundo, teniendo en cuenta la variedad del café que producimos y que potencial tenemos se escalar a una mejor posición en el ranking mundial de producción?

LC: Si bueno, nuestros principales competidores son Colombia y Honduras. Colombia es el país que tiene una institucionalidad que le permite adaptarse a los escenarios globales del mercado, que le permite desarrollar procesos técnicos productivos de adaptación a los cambios climáticos y tendencia del mercado y tiene una cultura de calidad que sólo decir que el café es sinónimo de producto de calidad y de confianza en el mercado. Honduras ha desarrollado en Centro América también un proceso de innovación, e institucionalidad que hace 10 años estaba en varios cuerpos detrás del Perú y hoy esta varios cuerpos delante del Perú, un país que tiene más carencias que nosotros, pero que el motor se llama institucionalidad; donde el Gobierno, los productores y la industria tienen una agenda común, y pueden fijarse metas pueden desarrollar procesos y sobre todo coherencia en la promoción del producto en los escenarios del mercado, aquí es todo lo contrario, se quiebra institucionalidad, no se concertan planes. Entonces un plan estratégico en el caso nuestro, tiene que ir a los factores básicos, en la cadena de valor de café el eslabón más débil que son los productores son los que tienen las mayores carencias y por tanto esas carencias hacen que Perú no tenga condiciones de competir en el mercado, si estamos en el mercado, si hemos logrado avances sumamente importantes y ser un jugador importante en el negocio del café ha sido el hambre de los productores, porque no hay en esos espacios geográficos otra

alternativa que genere ingresos, salvo la coca, sobre todo cuando los precios están altos, cuando los precios están buenos mi mano de obra se cotiza, pero cuando los precios están bajos mi mano de obra es gratis. Unas preguntas para poder entender la sostenibilidad y la competitividad de este negocio son ¿cuál es la renta real del productor tras la cosecha y venta de su café?, ¿Cuál es el costo de producción real? y ¿cuál es el precio que hace a la cadena competitiva?

Hoy día, como parte del gremio de productores estamos pensando que el café como está no es una alternativa para generar condiciones de vida a las familias. Segundo, si uno mira las cifras a partir del 90, 95 luego de la crisis de precios del 89 y 93, puede notar que a partir del 97, 98 a subir el precio, el giro del negocio ocurrió cuando los caficultores miran un mercado diferenciados hacia los cafés orgánicos, especiales, de comercio justo, decir se fijaron en calidad, con ello obtener mejores precios, y vía precios tenemos procesos y motivaciones, por ello al 2012 se aumentó el 100% de la producción. Todo esto se logró en base al financiamiento de los propios agricultores, sin bancos, fueron los propios productores.

EP: ¿Y hubo algún apoyo de ONG o de un organismo internacional?

LC: El apoyo que hubo por parte de ONG que entraron fue muy puntual, el motor ha sido el precio diferenciado, sin ello no hay forma como convencer a la gente. Hubo una cooperación significativa USAID en convenio con ADEX, fue un proyecto de 10 millones de dólares, pero fue un enfoque equivocado, porque promovía productividad y articulación del productor que tenía una posición de dominio, es decir a los exportadores, entonces se convirtieron en abastecedores de materia prima y no actores del desarrollo, segundo en la línea era producir volúmenes, y no cafés de calidad, cafés certificados. No hubo un concepto de desarrollo integral que parte desde el productor, y eso ha sido lo que marcó la diferencia, es decir, si hubo un apoyo de las ONG pero el eje central fue el precio a partir de cafés de calidad.

En el 96, se embarcaron 400Tn de cafés especiales de cooperativas, y esto gracias al proceso de articulación de los productores fue un factor determinante para desarrollar producción certificada y de calidad, porque el pequeño de productor carecer de conocimiento y capacidad de negociar, esto es un factor ideológico.

EP: Inteligencia de negocios, conocimiento de mercado.

LC: Falta de conocimiento del proceso, el producto solo siembra y vende. Nuevamente el precio a partir de un nicho jaló a más productores de café, y se incrementó la producción del café, se abrieron cooperativas. El otro factor a parte del precio fue la organización de los caficultores en cooperativa, fueron ellos que se orientaron en cafés diferenciados, especializados con precios por 30 o 40% sobre la bolsa, y ello ha significado que al 2016 el 30% del valor de exportación sea de cafés especiales. En el 96 solo el 4% de los productores estaban organizados en cooperativas y ahora son 35% los productores organizados y manejan el 30% del volumen de mercados diferenciados. La organización te permite 3 cosas informarte de precios del mercado, conocer las tendencias de mercados, y conocer el proceso de manejo de calidad, es decir conocer el proceso de toda la cadena, manejar calidad de tasa. En el 96 habían 4 laboratorios de control de calidad, hoy son 46 laboratorios.

EP: ¿Estos laboratorios tienen certificaciones internacionales, que rol juegan?

LC: Ellos permiten hacen una selección por defectos y órgano-eléctricos por sabores y aromas. Los productores entregan su producto, y el laboratorio emite los resultados de control de calidad, humedad, defectos, rendimiento, atributos de tasa. Si el café tiene bondades se clasifica en los diferentes lotes y mercados, y el precio varía de acuerdo a su clasificación, esto hizo que los productores lo vieran como una opción. Los acopiadores que están en el mercado llega el producto pero no tiene control calidad, pero si sabe diferenciar las calidades y junta volumen mezclando cafés de buena calidad y mala calidad porque los exportadores le

pagan por volumen no me paga por calidad. Estos son los procesos que tienen marcadas diferencias

EP: De todo esto, ha habido un crecimiento y mejoras por esfuerzos del propio agricultor.

LC: Del agricultor organizado, el agricultor en su mayoría tienen en promedio 3 hectáreas, y sus condiciones son marginales a diferencia del agricultor más grande a partir de 20 hectáreas, tienen otra lógica comercial, tienen cultura. Pero mi base social gruesa son los pequeños agricultores los no viables de la economía.

EP: Ese pequeño agricultor es el que genera el mayor porcentaje de volumen de producción de exportación.

LC: El 90% de los caficultores son pequeños productores que tienen menos de 5 hectáreas, son los pequeños productores migrantes andinos que se quedaron a la selva con trabajo eventual que aprendieron y se quedaron.

EP: ¿Qué potencial habría con las mejoras tecnológicas incrementar la producción?

LC: La productividad por hectárea promedio que tiene el Perú al 2016 es 650Kg/ha, el año 1952 estaba en 520Kg/ha.

EP: No crecido mucho desde hace 50 años.

LC: No ha crecido mucho desde hace 50 años, eso es porque el Perú no tiene programas de innovación en el café, todas las semillas han venido de contrabando, no se tiene escuelas de extensionistas. Quien ha hecho innovación han sido los productores agricultores, a diferencias de otros países como Colombia y Honduras, ellos tienen escuelas de café, instituciones, capacitaciones, son otras condiciones.

EP: Eso significa que tenemos potencial para crecer y mejorar la productividad, eficiencia de nuestros procesos Perú.

LC: Se requiere de conocimiento y capital de inversión para lograr ello, pero debe tenerse fuentes de financiación, no tenemos institucionalidad. Tenemos potencial en la medida que se

realicen estas mejoras, porque existe el mercado para ofrecer nuestro producto, para que haya conocimiento se requiere de institucionalidad.

EP: En relación al mercado, ¿cuáles son las tendencias del consumo a nivel mundial del café, y qué mercados y si nuestro café está alineado a ello?

LC: El mercado busca el café diferenciado, en función a la calidad de tasa y origen adaptado al medio ambiente, sobre todos Europa y Asia se esfuerzan en contribuir a quienes tienen estos lineamientos, esta es una tendencia creciente. Perú ha logrado ser un país referente en calidad. Los destinos de la producción son 65% a Europa, 25% a Estados Unidos y el resto a Asia. En el caso de Europa son cada vez más exigente en la calidad del café enfatizando el cuidado del medio ambiente.

EP: ¿Existen mercados por cubrir si Perú decidiera aumentar su productividad?

LC: Si el Perú lograra tener una institucionalidad, alianzas públicas privadas, donde el estado escuche al sector privado si podríamos ser un país competitivo, porque la institucionalidad orienta los procesos de innovación tecnológica, los procesos de inversión, hará un negocio atractivo para inversionistas y también para los productores, sin institucionalidad Perú no tiene futuro, porque la anarquía es lo que lo mata.

EP: ¿Cuánto es lo que se invierte actualmente en tecnología, capacitación e investigación?

LC: Buena pregunta, ¿Cuánto es el presupuesto?, ¿los pobres pueden invertir en tecnología?

En realidad no existe un dato oficial, lo poco que hay en inversión y tecnología está concentrado en buenas prácticas agrícolas, que van desde manejo adecuada en las plantaciones, fertilización y podas.

EP: Es decir, lo básico, no hay una especialización del producto.

LC: Lo que hemos trabajado en la Junta Nacional del Café en los últimos años es un proceso de formación de capacidades y competencia a los técnicos de las cooperativas.

EP: ¿Cómo funciona ello?

LC: Las cooperativas contratan a personas para que den apoyo al productor socio, hagan recomendaciones, de fertilización, poda o de certificación, hay un programa de formación y actualización para que mejoren. Segundo hemos ido introduciendo con ellos nuevas semillas importadas porque aquí no le hemos logrado, estamos contentos de estar en esa línea.

Lo que quiero decirles, producto de ello tenemos 12 cooperativas en el norte, que suman 7000 productores cuya productividad va de 1200Kg y 1800Kg por hectárea...

EP: Pero me indicó que teníamos en promedio 650Kg.

LC: Es correcto, pero eso es el promedio país. El soporte técnico que hemos trabajado y que hay experiencia de éxito de 12 cooperativas en el norte, cuyos socios tienen algunos 1200 Kg por hectáreas, otros de 2500 Kg, 2000 Kg y 1800 Kg por hectárea.

EP: ¿Ósea con mejorar las prácticas, abonamiento se puede duplicar mi producción?

LC: Así es, no necesito una inversión muy alta, pero tengo que tenerla, ¿con la tasa de interés de Agrobanco?, ¿la banca privada llega? No llega.

EP: Y esas tecnologías básicamente que son, abonamiento...

LC: Es abonamiento, podas, deshierbo, hacerles sombras, es un labor de extensión agraria cafetalero. Porque hay mitos y cosas, hay mucho que aprender, nosotros hemos apoyado a los sistemas de podas. ¿Qué es el sistema de podas? Es el rejuvenecimiento del tejido, este café tiene 15 años, su rendimiento es muy bajo, lo corto, lo abono y resurge. Eso no es muy caro que renovar, pero habían familias, esposos, esposas que son querían que se podan oponían porque esa plantación había sido comida durante 10 años y se le corto siente como que lo cortan el brazo.

EP: Es algo muy peruano.

LC: Es un tema de cultura, entonces hay peleas entre esposos. Pero cuando ven en otros los resultados en otros, dicen yo también, por un efecto demostrativo.

¿Pero quién lo hace?, ¿el Minagri? ¿Qué universidad? La universidad Agraria de la Molina, sus ingenieros agrónomos tienen 5 horas anuales de cultivos tropicales entre ellos café y cacao.

EP: Entonces usted con lo que está comentando considera que deberíamos crear una institución.

LC: Debe generarse una institucionalidad, debe generarse una alianza pública y privada, así como lo que tiene Colombia, que es la federación, o como Honduras, que tiene un consejo hondureño del café, que está desde el gobierno y las instituciones públicas y privadas, o Brasil también.

EP: Esto sería entonces una estrategia a desarrollar, ¿quién debería llevar tomar ese rol para el desarrollo? Si esperamos que el estado lo haga...

LC: El Estado debe asumir su responsabilidad.

EP: ¿Considera que el sector privado deba asumir ese rol?

LC: Aquí el sector privado está desarrollando iniciativas, iniciativas en el sector productor a través del gremio que representa a cooperativas cafetaleras organizadas en diversas regiones y los exportadores de 16 empresas que han creado su entidad que se llama Cámara Peruana de Café y Cacao. La Cámara y la JNC suman el 90% de las exportaciones de café peruano, la Cámara representa solo a los comerciantes industriales y la Junta representa al sector productor organizada. Porque somos un gremio que su gestión institucional está supeditada en las cuotas que dan los socios de membresía, servicios y algunos proyectos de cooperación, el Estado tiene cero participación, salvo para el pago del impuesto.

EP: Hace un tiempo el presidente Kuczynski mencionó de crear una marca café, como un objetivo a mediano, ¿cómo lo ve usted?, ¿qué tan viable sería? y ¿qué tan positivo sería su creación en unos años?

LC: Eso lo planteamos en el año 98, la marca país requiere dos cosas, una institución que la administre, la supervise y una estrategia de lo que queremos con el café. Si yo no tengo quién me administre una marca es solo discurso, y por eso el tema de la institucionalidad. Esta marca tiene que estar en función a una tendencia a una mirada.

EP: ¿Pero usted lo ve necesario?

LC: Es necesario, y eso es el desafío. Entonces aquí el estado tiene que formar su papel de promotor, facilitador y normativo, pero lo que tiene que normar y orientar lo que plantea el sector privado.

EP: Normar para que la regla de juego estén igual para todos.

LC: Y aquí no hay voluntad de escuchar al sector privado, ustedes habrán escuchado que hay movimiento de federaciones que reclaman, eso es un estado de ánimo de un sector de productores que aprovechando una necesidad de hambre y una falta de conservación del gobierno se generó una institución pero que no tiene una articulación empresarial, tiene un discurso, tiene oportunismo que hay hambre, y se agenda. Ahora pero ¿cómo articulas?, ¿cómo haces? Entonces el gobierno como le amenazan bloquear la Oroya a cada rato, entonces el gobierno sede.

EP: Es decir, no tienen la meta clara, se deja presionar y sede ante la presión.

LC: ¿Qué es lo que están pidiendo ellos? Hoy están pidiendo condenación de deudas y nos friegan, porque nosotros hemos trabajado cultura de pagos con los socios, entonces lo socios le dice: ¡Oye, pero si están pidiendo condenación! Y tú ¿Por qué no pides lo mismo?, perdí mi cultura de inversión de largo plazo, entonces ahí estamos con una estrategia.

EP: Y a nivel de financiamiento ¿ustedes como logran financiarse?, ¿cómo se capitalizan para las cooperativas?

LC: Los precios diferenciados, hace que vía café del comercio justo y certificaciones orgánicas vendan a un precio mayor que la convencional, que la bolsa de Nueva York,

entonces de ese precio deduzco mis costos y todo, y al productor siempre tengo que pagarle precio diferenciado, entonces le digo productor en esta asamblea en el mercado está 6 soles el kilo, tú te estás llevando 8 soles, 10 soles según el café, pero me está sobrando aquí un sol, hagamos un acuerdo aquí y este sol lo reinvertamos para comprar maquinarias, instalar un centro de post cosecha, un secadero, un camión, un laboratorio, hagamos capacitación y así voy trabajando.

Si el precio está bajo no se hace esta inversión, pero igual trabaja el productor porque necesita comer, tiene familia. La pequeña agricultora es de pobreza el 80% de nuestro agro es pobreza, le alcanza para comer y con eso se conforman.

EP: Y con la coca que es un producto que atrae a los agricultores, cuando el precio de la coca baja que ocurre.

LC: Ahí recién se acuerdan del café, corren el café. Pero el precio del café no baja de precio, sólo ocurrió en dos años. Muchos cafetaleros financian el café con la coca.

EP: Y el café Misha, podría aumentar, es un producto exótico.

LC: Usted ha dicho una palabra clave exótico, lo exótico no es lo general.

Apéndice B: Entrevista al Ministerio de Agricultura y Riego

Entrevista a: Jorge Figueroa, Dirección General Agrícola – Café, Autoridad Ministerio de Agricultura y Riego y Anner Román, Coordinador General Plan de Renovación de Cafetales

Fecha: 17 de mayo de 2017, 3:20 pm.

Lugar: Ministerio de Agricultura

Entrevistador: Martha Zevallos

MZ: ¿Qué perspectivas se tiene para el futuro de la industria del café en el Perú?

JF: Desde el Ministerio de Agricultura, se está iniciando la recuperación del café.

MZ: ¿Se está iniciando la recuperación porque estuvo mal desde el 2013 por el tema de la plaga de la roya? y ¿Desde el MINAGRI han venido adquiriendo semillas mejoradas para mejorar las plantaciones de los caficultores?

JF: No, cuando se da todo este tema del ataque de la roya amarilla se preparó un plan, se llamó Plan Nacional contra la Roya, eso se ejecutó el 2013. Este plan básicamente tenía dos grandes componentes: uno de la distribución de kits de insumos y el otro componente era el entrenamiento de los productores afectados por la roya; este programa requirió digamos la intervención de Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y el Ministerio de Economía, para que nos de la luz verde para otorgarnos el presupuesto; entonces se comenzó el trabajo, también se contó con el acompañamiento de INDESI porque era un tema de desastre, entonces se hizo todo un trabajo fuerte en el campo comenzando con el empadronamiento de los productores afectados, después la validación de esos padrones y las dependencias que trabajaron conjuntamente fueron SENASA, INIA y Agro Rural dentro del Ministerio.

MZ: ¿Y ustedes no tienen mucha relación con la Junta Nacional del Café y la Cámara Nacional del Café?

JF: Claro ese es otro espacio, hay un espacio que aquí se tiene que es el Consejo Nacional del Café, allí participan la Junta Nacional del Café, la Cámara Peruana de Café y Cacao, y el Ministerio de Agricultura; en ese espacio, también se trabajó el plan nacional contra la roya. Ahora cuando llamamos insumos es básicamente fertilizantes e insumos químicos para el control de la roya no se trabajó el tema de semillas mejoradas.

MZ: ¿Actualmente cuál es el objetivo del ministerio de agricultura para el sector cafetalero?

JF: Ahora bien, ese plan nacional de renovación se trabajó en el 2013 hasta inicio del 2014 lo cual significó un presupuesto de 100 millones de soles, en vista que el daño fue grande. De acuerdo al SENASA son 290 mil hectáreas afectadas, de las cuales 93 mil hectáreas fueron devastadas, de allí actualmente lo que se ha hecho es un plan de renovación de cafetales, ese es un programa de créditos que es operativizado por Agrobanco; entonces Agrobanco es nuestro administrador los fondos son del Ministerio de Agricultura que se llama el fondo Agro Perú los recursos se dan al Agrobanco y Agrobanco lo administra. Este plan nacional de renovación tiene una meta para renovar 80 mil hectáreas.

MZ: ¿Sólo 80 mil hectáreas, pero en total son casi 290 mil hectáreas afectadas?

JF: No, de las 290 mil hectáreas, 93 mil hectáreas fueron devastadas completamente y de esos 93 mil, el Ministerio mediante este programa de crédito va renovar sólo 80 mil hectáreas.

MZ: ¿Prácticamente sólo de aquellos productores que lo perdieron todo?

JF: Allí es donde se están enfocando mayormente, donde se ha perdido toda la plantación, allí se está renovando y vamos renovando casi 37mil hectáreas o sea casi la mitad y en 3 campañas más, es decir en tres años más ya se piensa cubrir las 80 mil hectáreas planteadas. Ahora esos son créditos bien flexibles, o sea para pagar en 10 años con 4 años de gracia y 5% de interés anual.

MZ: ¿Es directamente Agrobanco que los financia o lo están realizando a través de otras instituciones financieras?

JF: No, es Agrobanco quien financia directamente al productor y este programa va conjuntamente con el apoyo del Ministerio que les brinda asistencia técnica a través de un cuerpo de profesionales que les asesora para el trabajo.

MZ: ¿Actualmente el ministerio de agricultura tiene censado o específicamente tiene el registro de todos los productores de cafetaleros?

JF: No, lo que se tiene en estadística, son estadísticas de área de producción, volumen de producción y precios ahora nosotros en este programa nacional de renovación si tenemos una relación de todos los beneficiarios de este programa, quienes han sacado el crédito son cerca de 33 mil productores que hasta el momento se han hecho acreedores de ese apoyo.

MZ: ¿La asistencia técnica está llegando sólo a esos 33 mil productores o de repente están abarcando a más productores?

JF: Sólo a esos 33 mil productores, porque son los que han obtenido el crédito, para 37 mil hectáreas. En promedio cada productor cuenta con una a dos hectáreas.

MZ: El Perú cuenta con muy óptimas condiciones para el sembrío de café, tenemos micro climas que nos ayudan; pero, existen factores que afectan su rentabilidad como el caso de la roya, ¿actualmente tienen algún plan para mitigar esa plaga?

JF: Bueno la roya lo tenemos desde el año 1979 es una plaga que está ahí en el campo pero no ocasionaba daños económicos, el tema es que a fines del 2012 y a comienzos del 2013 está roya explotó debido a factores de desórdenes climáticos y un poco a la falta de manejo de la plantación por los productores porque el 85% de estos productores son pequeños y ellos no tienen buen manejo y usan tecnología tradicional y entonces eso fue uno de los factores que se fusionaron e hicieron que explote la roya y cause los daños. Con éste tema no solo fue el Perú afectado, sino que atacó desde México hasta Bolivia pero eso fueron los factores que incidieron fuertemente, ahora hay una mayor conciencia en el campo muchos productores ya están tomando a la chacra como una empresa y están invirtiendo, cosa que no se veía antes y

una de las enseñanzas que nos ha dejado la roya es que hay que trabajar, hay que manejar la chacra porque se ha dado casos que en organizaciones y productores que si han manejado bien sus fundos no han tenido muchos problemas; como aquellos micro y pequeños caficultores que no contaban con recursos para invertir, son en ellos donde más el Ministerio está afianzando mayores conocimientos.

MZ: Con respecto a los micro, pequeños y grandes agricultores, ¿Cómo se encuentra el proceso de sucesión?

JF: Si eso es una agenda que hay que trabajar porque el parque cafetalero tanto en plantaciones como en productores, tienen ya edades mayores los hijos están yendo más a las ciudades entonces la idea es trabajar y se está trabajando en todo lo que es el cambio generacional haciendo que los jóvenes no migren a las ciudades sino que se queden pero siempre con una propuesta de manejo técnico.

MZ: Nuestro trabajo enfoca entre otros temas el hecho de crear el Instituto de Investigación por Regiones, específicamente un Instituto Nacional de Café o algo así. ¿Ha previsto el Ministerio de Agricultura algo de éste tema o cuentan en la actualidad con alguna institución similar?

JF: Ha habido sí iniciativas porque somos un país cafetalero, ya que el café es nuestro primer cultivo tanto en área como en beneficio económico. Por otro lado, no tenemos un instituto que se dedique exclusivamente en trabajos de investigación y extensión de café, si hay iniciativa. Para esto y justo estábamos conversando del relevo generacional hay toda una agenda pendiente porque allí; como decir, hay productores de café que son de media y más alta edad y la idea es cómo hacer más atractivo el trabajo de campo para los jóvenes.

AR: El tema de especialización para la extensión en el campo en el país no existe. Las universidades solamente se dedican en generalidades, tocan todo el tema productivo de todas las cadenas productivas; pero, en el café no hay especialización y mayor todavía el tema de

extensión. La extensión es como utilizar los términos más adecuados, como llegar a la familia, como llegar al productor para que pueda aplicar lo que el técnico le está brindando; entonces, tiene que ser un lenguaje más sencillo y conocer la cultura de los productores. El profesional que sale de la universidad hasta que se adecue a los requerimientos y necesidades de los productores demora mucho tiempo, no hay especialistas, o sea el instituto en este caso como dice Jorge es necesario y bueno. Esperemos que estas iniciativas podamos algún momento convergerlas y hacerlas realidad, el tema de relevo generacional generalmente es preocupante, hoy en día la gran mayoría de jóvenes por no decirlo casi en su totalidad van a los grandes bolsos de pobreza, incluso vienen a Lima o van a las grandes ciudades a trabajar como mototaxistas o hacer otras actividades y el campo lo están abandonando. Allí falta generar mayores oportunidades en el campo. Desde nuestra experiencia hemos aplicado mucho tiempo y mucho esfuerzo en recursos de diversificación productiva con los productores que ya tienen 45, 50, 60 años y con ellos no hemos tenido muy buenos resultados; pero si aplicáramos los programas de reconversión o programas de nuevos productos o de fortalecer cadenas con jóvenes menores de 30 años de seguro vamos a tener éxito. El tema de reconversión y el tema de diversificación productiva si lo hacemos con los jóvenes es más efectivo y no sólo vemos con el cultivo de café sino diversificamos con otros sembríos como la granadilla, piña, palta y otros para que puedan ver que la agricultura les está brindando beneficios y no sólo con ello sino también con la crianza de animales menores como el cuy y otros, observando que para el joven productor le va ser más atractivo y va tener diversificación: tengo mis ingresos por café, por plátano, por palta y también por mis animales menores; así la diversificación de un conjunto de actividades que genere mayor rentabilidades; pero lo tenemos que aplicar con jóvenes menores de 30 años porque ellos si tienen el tema de ese espíritu de hacer las actividades y pensar en el futuro. Si a ello le agregamos agro forestaría con árboles maderables de la zona y si nosotros vemos el flujo de

caja que si tiene 30 años y a 20 años más, sus árboles tendrán 20 años va tener tantos pies cúbicos y tanto va sacar de madera en esos árboles entonces, él lo ve como un ahorro (tipo AFP) porque el productor no tiene AFP y esto sería una inversión entonces lo ve más atractivo entonces va decir mi finca no solo va valer por el café que va brindar sino por mis plantaciones, por los árboles que es un activo que en el futuro va a ver mayor rentabilidad

MZ: ¿Eso ya vienen trabajándolo o está en propuesta?

AR: Estamos hoy diseñándolo, viendo como lo enfocamos este plan con los jóvenes. Con mayores de 50 años en adelante no esta tan fácil, yo he trabajado con productores muchos años y he visto que con los jóvenes si podemos, así el estado va influyendo para que los jóvenes no salgan del área rural hagamos en estas propuestas estamos trabajando. El Instituto que se plantearía no solo q sería especializando en ser un instituto de café, como que cerramos, podría ser un instituto de productos tropicales donde se puede mirar el tema de café o instituto de desarrollo productivo donde también tienes que mirar los animalitos o instituto de desarrollo rural.

MZ: ¿Con respecto a la creación de la única marca de café que nos represente señalado por el presente Sr. Pedro Kuczynski, tiene algún avance el MINAGRI al respecto?

JF: Ese tema lo está trabajando PROMPERU tiene el encargo del presidente y sabemos que lo están trabajando para sacar la marca café Perú posiblemente este año y lo lance.

MZ: ¿PROMPERU trabaja de la mano con el MINAGRI?

JF: PROMPERU su especialidad es más que todo el comercio exterior, y sí trabajamos de la mano con ellos hace poco participaron de la feria Global Coffee en Estados Unidos, trabajamos con ellos nosotros apoyando a productores para que se presenten allí y ellos arman toda la logística digamos para la exhibición de nuestros mejores cafés

MZ: ¿El MINAGRI viene realizando capacitaciones o asistencia técnica de manera continua a caficultores?

JF: Sí, con puros técnicos que se encuentran en el campo.

MZ: ¿Técnicos en campo de cada agencia agraria?

JF: No, agencia agraria hay que hacer una división, existen todo lo que es direcciones regionales agrarias y agencias agrarias que pertenecen a los gobiernos regionales; la capacitación nuestras se hace en varios frentes una es con los técnicos del Plan Nacional de Renovación de Café, SENASA también hace capacitación en tema de sanidad, el INIA también hace capacitación en tema de tecnología y semillas, AGRORURAL también sale al campo a capacitar, Sierra y Selva exportadora también pero en un tema de mercado pues hay todo un tema.

MZ: ¿Con todas esas instituciones trabajan en conjunto?

JF: Sí, desde el Ministerio de Agricultura

MZ: ¿Actualmente cuánto es producción de café por hectárea?

JF: Tenemos un dato estimado que es bajo, un promedio de 15 quintales por hectárea de promedio nacional.

MZ: ¿Hasta cuánto de producción llegó el 2011, año en que refleja que tuvo buen nivel de exportación de café?

JF: En ese año se llegó a 20 quintales por hectárea en promedio a nivel nacional.

MZ: ¿Es posible llegar a producir 1500 kilogramos por hectárea?

AR: Es mejor hablar de kilogramos, y sí es posible, se han sacado hasta 80 quintales, eso es lo mejor que han sacado.

JF: No se han sacado hasta 100 quintales o 120, pero eso es ya por tecnología y alto costo, pero a 80 quintales si se puede llegar haciendo un buen trabajo.

MZ: ¿Algunos países como Colombia o Brasil llegan a sacar 1500kg por hectárea de café?

JF: Algunos no todos, la idea es superar los 15 quintales en los que actualmente se encuentra.

MZ: ¿Cuántas hectáreas con sembríos de café existen en el país?

JF: De acuerdo al censo del 2012, son 425 mil hectáreas y son 223 mil productores entre pequeños y medianos, la mayoría son pequeños.

MZ: ¿El Ministerio de Agricultura está trabajando en algún programa para que puede ayudarlos o apoyarlos en la exportación, porque los productores muchas veces suelen dejar su producto en los acopiadores y se observa que muchos caficultores están perdiendo porque sus costos son mayores a sus ingresos?

JF: Claro allí hay un tema de cómo fortalecer la asociatividad, del 100% de productores, máximo un 30% está organizado en alguna forma de asociación o cooperativa, entonces allí hay un gran espacio que están trabajando individualmente y esos son los que están a merced de los intermediarios.

MZ: ¿El Ministerio de Agricultura estaría de acuerdo con que se forme una especie de asociación de caficultores que logre agruparlos y consolidarlos para que los ayude en todo su proceso de la cadena de valor?

JF: Por ejemplo, él tiene buenas experiencias en todo lo que es cooperativismo.

AR: Nosotros en cooperativas hemos logrado la cooperativa de 2600 socios, actualmente tenemos 2800 socios y se llama CENFRO Café, tiene su cafetería incluso acá en Lima; Cooperativa Sol y Café; la de Jaén que tiene 1500 socios y otra que tiene 2600 socios; entonces desde esa experiencia nosotros también con el plan estamos viendo y promoviendo el tema de asociatividad en los agricultores; sin embargo, esto necesita también un acompañamiento sobre el tema de la gestión y administración empresarial de esa asociatividad, porque una cosa es promover que te asocies, te puedes asociar al productor; pero sin embargo, hay líderes que tú tienes que brindarle la asistencia técnica, la capacitación para que puedan dirigir en forma empresarial la organización, porque muchas veces confunde que la asociación es la que tiene que entregar todo y sin embargo no fortalece la parte empresarial, la parte de toma de decisiones, la parte de la gobernanza de la cooperativa no la

fortalece; entonces, el Ministerio tiene que ir buscando la forma como y a través de la dirección que hoy está en el tema de cooperativas que estamos viendo allí, que está acompañando como vamos fortaleciendo, como vamos haciendo guías y estudios con la finalidad de que esta asociatividad de los productores no se pueda perder como hemos visto en algunos casos.

MZ: Entendemos que el tema de asociatividad y teniendo una marca única como lo es Juan Valdez por ejemplo en Colombia los han llevado al éxito.

AR: Por eso decía, que esa es la idea, pero tienes que acompañarla, formarla y sí hay la iniciativa desde el ministerio.

MZ: ¿Y creen que podría hacerlo una institución privada?

AR: Desde nosotros el Ministerio, AGROIDEAS está entregando recursos a las asociaciones quienes presentan su plan de negocios o sea desde allí hay el apoyo para el fortalecimiento y también se tiene el PNIA plan nacional de investigación agraria quienes financian planes de negocios.

MZ: Con respecto al cultivo alternativo al sembrío de la hoja de coca. ¿Les interesa a los productores incursionar a éste cultivo o existen otras alternativas de cultivo más rentables bajo las mismas condiciones?

AR: entre la coca y el café (risas)

JF: Claro, las condiciones digamos de donde crece la coca y el café son similares por ese lado es el café el cultivo alternativo de excelencia. Están trabajando café, cacao y piña, pero el café digamos es el de mayor área; es decir, si el cocalero quiere cambiar de cultivo se va al café porque está en el mismo piso ecológico y eso es lo que se ha visto en el alto Huallaga y ahora en el VRAEM que hay cocaleros que están dejando la coca y están entrando al café o cacao y unos pocos al cultivo de piña, porque el café si es un cultivo así de excelencia como

alternativa a la coca. Además, se tiene que ver el tema de mercado y distancia al mercado en el caso de la piña es más delicado.

MZ: ¿El Ministerio tiene algún plan para poder incursionar en el mercado nacional, ya que más del 90% de la producción de café se exporta y poco se queda para consumo interno?

JF: Si bien es cierto somos buenos productores de café y hay buen café, el consumo interno es bajísimo se habla de 500 gramos per cápita anual y eso es muy bajo. Hay programas que se va hacer sobre todo para incrementar el consumo interno y si es posible, ya acá en Lima se ve que hay más consumo interno y eso te lo indican las cafeterías que se van creando al día. Están Starbucks que es el que tiene más de 60 tiendas, inclusive Juan Valdez ha venido y tienen tiendas, Altomayo y también algunas cooperativas.

MZ: ¿Starbucks como Juan Valdez consumen nuestro café?

AR: Ellos trabajan mezclando cafés.

JF: Pero si el tema del consumo interno es una agenda pendiente que tenemos y nosotros como dirección general de agrícola vamos a lanzar un programa de incremento de consumo interno de productos y uno de ellos es café para hacer degustaciones en ferias, ya acá se tiene cada año se organiza y se ejecuta la feria que se llama expo café son tres días donde está todo lo relacionado al café y eso tiene a la vez que promocionar el café a nivel exterior como a nivel interior como un modo de fortalecer el consumo interno.

MZ: ¿Actualmente que está haciendo el Ministerio de Agricultura para poder mejorar la productividad?

JF: El programa más grande como ya le decía es el plan nacional de renovación de cafetales ese programa pretende recuperar la oferta que se perdió el 2013 y 2014; entonces, hay aspectos de productividad primero. Luego ya vamos a trabajar lo que es asociatividad y comercialización. Ahora aparte el INIA también está, mediante los planes de negocios del PNIA, financian acciones de investigación extensión y capacitación; el SENASA también

mediante sus funcionarios profesionales capacitan el campo para el tema de seguridad y AGROIDEAS que fortalece el accionar de las organizaciones, AGROIDEAS es dirigido a organizaciones tanto asociaciones como cooperativas, allí les fortalece en todo lo que es infraestructura.

MZ: ¿Agrobanco también financia maquinaria y mejora en tecnología?

JF: Sí, pero esos son programas apartes, ya no es con fondo de agricultura sino con fondos del mismo Agrobanco, tienen líneas de crédito para maquinarias; pero, nosotros a través de AGROIDEAS si apoyamos a las organizaciones en todo lo que es infraestructura de post cosecha y laboratorio de calidad; entonces, allí el 80% pone AGROIDEAS como donación y el 20% pone la organización como otra partida.

MZ: ¿El ministerio crearía un instituto de investigación?

JF: La iniciativa ya está hecha pero se ha quedado allí es el tema de la sostenibilidad, del presupuesto que se necesita. Si bien es cierto usted mira los institutos que tiene Colombia, Costa Rica, Honduras, ellos se basan en autogravamen; por decir, cada saco de quintal que exportan ellos dejan un dólar o dos dólares para su instituto, en cambio acá en el Perú está prohibido el autogravamen, es inconstitucional, pues se está viendo de qué manera se puede financiar un instituto, la idea es que sea un instituto pues que tenga una vida larga, que sea sostenible; entonces, en ese tema están los análisis y esperemos que ya se tenga una alternativa para ya tener un instituto.

MZ: El Perú estaba años atrás liderando con el tema del café, teníamos una buena posición y hemos descendido, como bien señala usted inclusive Honduras que es un país más pequeño que nosotros ha mejorado y está en mejor posición

JF: Honduras y Guatemala están mejor.

MZ: ¿Viendo esos temas el Ministerio está haciendo alguna acción para mejorar su posición?

JF: No, se está trabajando en su frente de institucionalidad; también es cierto que hay un Consejo Nacional de Café, pero eso está en reestructura. Como le decía esta sólo la Junta Nacional de Café, la Cámara Peruana de Café y el Ministerio. Y hay otros actores que también están en todo un proceso de reestructuración, el tema de recuperar la oferta, trabajar lo que es marca y otras acciones; que también, lo está trabajando INIA, SENASA y AGROIDEAS; entonces hay todo un conjunto y también vemos que hay organizaciones que están entrando a apoyar el café está DENUDE, TECNOSER, USAID; la idea es cuando hablo de institucionalidades como hacer converger a todos para complementar acciones y algunas regiones también tienen programas de café; entonces, la idea es estar todos enlazados.

MZ: Muchas gracias Ingeniero Jorge Figueroa e Ingeniero Anner Román, por su valioso tiempo dedicado en ésta entrevista.



Apéndice C: Entrevista a PRO ASOCIO

Entrevista a: Oscar López, Dirección Ejecutiva del Programa de Entrenamiento en Gestión de Negocios para Organizaciones Rurales.

Fecha: 04 de mayo de 2017, 9.05 p.m.

Lugar: PROASOCIO

Entrevistador: Tania Morán

TM: ¿Cuál es la situación actual de los productores de café respecto a la asistencia técnica?, ¿cómo están actualmente?, ¿esto les está sirviendo a ellos para poder desplegar un poco más la industria o están simplemente relegados en este tema que es tan importante?

OL: Ok, como te digo yo conozco bastante la situación y soy bien crítico de eso, y te decía que en el Perú por lo menos el 80 o 85% de agricultores son pequeños o sea tienen más o menos máximo 5 hectáreas y eso es lo mismo que se repite en los productores de café, ya que la mayor parte de productores de café son pequeños agricultores, entonces como tú has formulado en tu pregunta necesitan una buena asistencia técnica para producir más y mejor; lamentablemente esta asistencia técnica no se da en el campo como debería darse, el café en muchas zonas de la selva se ha dado como un cultivo alternativo a la coca, en San Martín, la Selva Central y en Cusco se introdujo el tema del café hace años atrás ahora los agricultores ya no siembran coca, entonces con esos proyectos alternativos al tema de la coca se fomentó la producción de café y se fomentó que estos pequeños productores se organicen en asociaciones de productores que ahora muchas son cooperativas; supuestamente esa organización les iba a permitir a esa cooperativa a esa asociación les iba a permitir brindarles una serie de servicios que el pequeño productor necesita, entre ellos la asistencia técnica, la cooperativa debe tener sus técnicos y esos técnicos deben darle asistencia técnica a los socios que son los productores, eso en el papel en la teoría es bonito pero en la práctica no funciona, y no funciona porque esas cooperativas, asociaciones que existen actualmente (y hay muchas

en el Perú) se han preocupado más por el tema comercial, o sea comprar café de los socios y venderlo, sin preocuparse mucho por el tema de la asesoría técnica, o sea que el productor tenga ese servicio permanente continuo que sea visitado siempre por un técnico que le permita mejorar : producción, rendimiento por área o por hectárea y calidad del producto, esa es la clave del negocio, la clave del negocio en la agricultura en cualquier tipo de producto como el café es producir más y mejor, o sea de mejor calidad; entonces lamentablemente en la mayoría de pequeños productores en el Perú no tienen ese servicio de asesoría técnica y los proyectos de desarrollo (que también han existido mucho) y se ha invertido muchos millones de dólares en el desarrollo o proyectos de desarrollo en caficultura no han logrado tener un impacto en el incremento de rendimientos ni de calidad de los productores, mientras el proyecto estaba funcionando tenían sus técnicos, daban los servicios, pero una vez que terminó el proyecto es como si no hubiera pasado nada, los pequeños productores se quedan igual sin ningún servicio y no trabajan como deberían, entonces por eso es que si tu revisas las estadísticas de la producción por hectárea de café en los últimos años se ha mantenido constante, y están alrededor de 10 , 11 o 12 quintales por hectárea ese es el rendimiento por hectárea es bajísimo.

TM: ¿Comparado con nuestro competidor más cercano?

OL: Claro comparado con otros países que producen mucho más .Un rendimiento aceptable que realmente sea un buen negocio para un productor para nuestra experiencia debería sacar por lo menos 40 quintales por hectárea, entonces acá en el Perú son muy pocos los agricultores que obtienen ese nivel de rendimiento, fuera del tema de calidad, entonces hay programas del Estado si tú has revisado hay muchos programas del Estado, la Junta Nacional del Café, pero al final estos programas también en el papel son bien bonitos pero en la práctica no se realizan como deberían, con este problema de la roya, que seguramente has leído también que fue una enfermedad que afectó en los últimos años el tema del café, el

Ministerio de Agricultura ha desarrollado todo un programa de rehabilitación de cafetales después de la roya, pero si tú vas al campo, los mismos agricultores te cuentan que el técnico vino una vez entregó insumos y nunca más se apareció entonces esa forma de trabajar en el campo no sirve, voy a citar unos casos especiales como los que he encontrado en la Convención allí por Quillabamba en Cusco donde los Municipios hasta ahora tienen canon, por el tema del gas han hecho proyectos productivos también en café en cacao si tú vas a ver compran insumos, compran herramientas y les han entregado a los productores pero la clave que es la asistencia técnica no la hacen como deberían hacerla, el técnico va una vez entrega los productos y las herramientas y nunca más aparecen, tu encuentras que hay agricultores que tienen almacenados sus insumos ahí nunca los usaron y algunos los venden a otros agricultores que si trabajan en sus chacras.

TM: ¿se puede decir que los proyectos que salen por ejemplo en el MINAGRI no son ejecutados o simplemente se puede decir que están por una formalidad y que estos no son puestos en ejecución como deberían ser entonces?

OL: así es, no son ejecutados como deberían ser, como deben ser ejecutados y eso se debe muchas veces también a un tema de dinero, o sea por ejemplo hay casos que este proyecto contra la roya del MINAGRI tiene financiamiento para comprar los insumos para entregar a los productores pero por ejemplo contratan a un técnico pero no tienen plata para darle para comprar combustible para su moto, entonces el técnico pues como no me dan para combustible para mi moto, me quedo pues en la oficina salgo un ratito al campo y estoy por allí, pero no realizo un trabajo efectivo en campo de visitas a las fincas a las chacras y esa es la realidad, esa es la realidad o sea están mal. Los proyectos están mal diseñados, mal organizados para la ejecución, esa es la realidad entonces no se tiene el impacto que se debería porque si tú revisas tanto del lado del Estado como del lado de la cooperación

internacional hay mucho dinero que se ha invertido en campo en este tipo de proyectos y hasta ahora no han tenido el impacto que deberían.

TM: ¿Se puede decir que las personas que dirigen estos proyectos no son las idóneas para poder de alguna forma llevar a cabo y sobretodo tener resultados para los productores?

OL: Sí, nosotros tenemos varias lecciones aprendidas una de esas es el tema de profesionales y técnicos que trabajan en los proyectos o en el Estado, el profesional el técnico que trabaja con pequeños agricultores debe conocer la realidad del pequeño agricultor y le debe gustar el campo, hay zonas donde hay técnicos que no le gusta trabajar en campo pero han estudiado agronomía o técnico agropecuario. Para desarrollar un servicio de asesoría técnica en campo debes de tener técnicos que les gusta trabajar en campo ¿y qué significa eso? no es que salen en la mañana y regresan en la tarde a su casa como cualquiera, tú, yo que trabajamos en oficina, son técnicos que tiene que ir a las comunidades a vivir con los agricultores en la semana, esa metodología de trabajo muchos proyectos no la tienen, porque el técnico el ingeniero que contratan está acostumbrado a vivir en la ciudad por ejemplo nosotros trabajamos de esa manera; por ejemplo nuestros técnicos salen el lunes en la mañana al campo a su comunidad que se le ha asignado y no regresan hasta el viernes en la tarde, entonces toda la semana están conviviendo con el productor tienen su rol de visitas a las fincas ellos pueden visitar 3, 2, 3, 4 a lo máximo chacras que están cercanas entre ellos y conviven con ellos en la noche se quedan a dormir en el pueblo con ellos y cualquier duda consulta que tengan los agricultores saben dónde ubicarlos, entonces eso es un tema como tu preguntas de personas del perfil del técnico del profesional y también es un tema de metodología de trabajo de como implementas el proyecto en el campo.

TM: Ok, Oscar. Tú por ejemplo si puedes visualizar la situación actual con la situación futura ¿qué se necesitaría para que la situación futura sea totalmente distinta a la que existe hoy?, cuáles serían esas 3 o 4 cosas importantes que tu recomendarías a las personas que están

encargadas como por ejemplo la sociedad nacional de café o aquellos productores que están organizados en cooperativas o en asociaciones para que ellos tengan un futuro más rentable, ¿cuáles son esos tips o elementos que tu podrías decir con esto ustedes serían mejores, como para poderlo recomendar?

OL: Si, bueno no es que no creamos lo máximo pero tenemos nosotros una propuesta validada en San Martín en la que estamos demostrando que haciendo un trabajo articulado en los diferentes componentes que necesita el pequeño productor puede lograr mejorar sus producciones y su calidad. El objetivo central del negocio de café como de cualquier negocio en la agricultura te repito tiene que tender a mejorar rendimiento por área, productividad por área y mejorar la calidad del producto final; esa es la clave, más aun cuando tienes productos como el café el cacao que son commodities que son materias primas que se cotizan en la bolsa y que los precios fluctúan bastante, entonces la única manera de hacer un negocio rentable para el pequeño productor es que tiene que sacar un producto de calidad que se diferencia de la competencia y este dirigido a mercados especiales donde se reconozca esa calidad, que le paguen más de lo que se cotiza en la bolsa, esa es la idea. Para eso ¿qué tienes que hacer?, para eso el pequeño productor tiene que tener los servicios que necesita para mejorar su producción su calidad y ser realmente un empresario de campo. El primer servicio que para nosotros es clave es la asistencia técnica, el pequeño productor necesita una asistencia técnica permanente, técnicos que los visiten, nosotros hacemos visitas a los agricultores por lo menos una vez al mes, el técnico visita a sus productores por lo menos una vez al mes con la finalidad de monitorear los avances que van teniendo con el avance de sus chacras. El otro servicio que está vinculado al de la asesoría técnica es el tema del financiamiento, si un técnico va y le dice al agricultor mira tú tienes que hacer esto que preparar así tus abonos, tienes que comprar esto o el otro, si el agricultor no tiene plata las recomendaciones del técnico no se van a poder implementar, entonces también se necesitan

productos financieros adecuados al pequeño productor, lamentablemente estos productos financieros no existen, tú vas a la banca comercial a las Cajas a la banca comercial que existe en provincias y el crédito que ofrecen al campo es muy caro incluyendo el de AGROBANCO. AGROBANCO se promociona como si tuviera tasas muy bajas pero si tú a esa tasa de intereses le sumas todos los costos adicionales por sacar el crédito al final sale con un interés bastante alto, entonces el otro componente es el tema de articulación financiera. El otro tema tiene que ver con esta asistencia que reciba que te digo no solo tiene ver con la parte productiva, sino también a un componente de gestión empresarial, de asociatividad que llamamos nosotros. El agricultor tiene que empezar a saber registrar sus costos, registrar sus cosechas al final de cada campaña saber si está ganando o está perdiendo, ese es el servicio que nosotros les brindamos a los agricultores. Por otro lado tiene que planificar su campaña nosotros trabajamos con planes de manejo de finca que se trabajan cada año Para que el agricultor sepa que tareas que actividad tienen que hacer en su chacra cada mes y sobre eso el técnico va revisando el avance que va teniendo el productor y por otro lado el tema de la asociatividad. Lo que te decía el pequeño productor por si solo nunca va poder pagar todos los servicios que se puede ir diciendo, el productor si o si debe organizarse en una cooperativa, ¿de acuerdo?, pero esta cooperativa debe tener también un Gerente calificado como tal. Si tú vas a registros públicos encuentras no se cientos miles de cooperativas constituidas, pero si tú vas a ver cuántas funcionan son muy pocas, y muchas veces las que funcionan hasta ahora se han convertido en cooperativas que compran y venden el café de los socios, pero no les brindan los otros servicios, entonces se convierte en un negocio privado del gerente con algunos directivos y los socios, los pequeños productores socios de esta cooperativa no se benefician. Allí hay unos problemas bien graves en el tema de las cooperativas, entonces hay que darle capacitación, asesoría para que esa cooperativa se forme bien desde la base, sea fortalecida por sus bases, por sus comités de base, con productores

que entiendan que significa formar parte de una cooperativa, cuáles son sus funciones como socio, cuáles son sus funciones y roles si es que llegan hacer nombrados directivos, cuáles son las funciones del gerente, como se hace la fiscalización del gerente de los directivos, porque también así como en el gobierno en los municipios de nuestras regiones vemos corrupción, lamentablemente en la cooperativa de productores hay mucha corrupción.

TM: Digamos que ¿esta asociatividad quizás se realiza para poder formalizarse y recibir algunos beneficios que en este caso los Ministerios como el de agricultura da para estas Cooperativas?

OL: Así es, mira exactamente la proliferación de Cooperativas y asociaciones de productores que tú encontraras en registros públicos se debe a que muchos proyectos de desarrollo, muchos proyectos del gobierno, del Ministerio, de las Regiones, le ponían como condición al pequeño productor que yo te apoyo, yo te doy esto, insumos, herramientas, infraestructura o asistencia técnica si primero te organizas, entonces desde el inicio el pequeño productor, les decían bueno el requisito es que te organices, entonces el pequeño productor como cualquier persona, si te van a regalar algo pues tu inmediatamente te organizas ¿no?, eso es así, pero nadie les explicó a los productores ni los capacitó en que significa formar una asociación de productores, cual es el rol que debe cumplir cada uno ya sea como socio, como directivos, los gerentes, como es la fiscalización, como es la rendición de cuentas en una Cooperativa para que nadie diga me está robando, o sea no se han dado el trabajo de explicar eso, entonces por ejemplo en eso nosotros tenemos otra metodología de trabajo. Nosotros primero durante un año por lo menos les explicamos a los productores todo eso, todo lo que tiene que ver con una cooperativa como funciona todo eso, con ellos trabajamos estatutos, los reglamentos internos de su comité de base y recién después de un año, año y medio los agricultores voluntariamente deciden si forman una organización o no, esa es la forma como debería trabajarse y esto no solo es en el Perú, es en muchos países que conozco de Latinoamérica

que se ha dado así y es una imposición en realidad entonces eso hay que cambiar. Ahora para regresar a tu pregunta, lo otro que se tiene que cambiar es la articulación comercial, pero que pasa muchos proyectos del Estado, pues tu habrás escuchado la noticia de que por allí salió de que un productor de Puno ganó el primer puesto en la feria SCA con su café como el mejor café del mundo, etc., pero al final (si tú te das cuentas) son unos cuantos productores los que tienen una producción de calidad pero no es la mayoría ¿no? Nuevamente el tema del mercado es importante pero primero debes preocuparte por producir más y mejor, entonces que ha pasado, como estas cooperativas tienen relación con compradores y siempre les piden café, etcétera y como los socios de esas cooperativas no han tenido la oportunidad de recibir una asesoría técnica y los otros servicios que necesitan sus rendimientos son muy bajos o no son de buena calidad, entonces como tienen contratos firmados las cooperativas y tienen que cumplir esos contratos empiezan a ampliarse, por ejemplo te cuento en la zona norte hay una central de Cooperativa grande que su sede principal está en Jaén, pero como sus socios ya no producen la cantidad de café que ellos necesitan para abastecer a sus clientes se están ampliando, están yendo hasta San Ignacio, están yendo a Amazonas, ahora han ingresado a San Martín a la zona de Moyobamba a comprar Café, me entiendes, al final estas cooperativas desvirtúan su objetivo, ya no es una cooperativa de sus socios si no es una comercializadora de café, que compra café de cualquiera, y allí viene también el tema de engaño , de corrupción si lo hace pasar como si fuera de sus socios, porque muchos de los cafés son certificados como orgánicos de precio justo o tienen otra certificación, entonces lo compran de un tercero x y lo hacen pasar como si fueran de sus socios para poder exportarlo con las certificaciones. Esa es lamentablemente la situación que se da ahora, entonces el tema es importante, pero no te pongas a buscar compradores mientras no tengas la producción asegurada, pues esos socios no producen todavía la cantidad suficiente y la calidad que necesitan, eso es en resumen lo que hay que hacer. En realidad el pequeño productor tiene

que dedicarse a ser un empresario en su finca eso siempre le decimos, o sea el empresario no es el que necesariamente vende directamente, él tiene que vender a través de su organización de su cooperativa, la cooperativa por eso es que debe de tener un buen gerente, directivos capacitados para entender el tema comercial y también los otros servicios que debe tener el pequeño productor, pero la clave del negocio es que el productor realmente sea un empresario en su misma finca, sea un buen productor implementando todas las prácticas para mejorar su producción y también para saber cuánto le cuesta su negocio, que ingresos tiene, si tiene ganancias o no, ese es el tema del pequeño productor y para eso falta mucho.



Apéndice D: Entrevista a Empresario Independiente de la Industria Peruana de Café

Entrevista a: José Valentín, Empresario Independiente de la Industria Peruana de Café.

Lugar: Oficinas de Mibanco.

Fecha: 19 de mayo de 2017, 2:15 p.m.

Entrevistador: José Castrillón.

JC: Estimado José buenas tardes, ¿Cómo se inició usted en la producción del café?

JV: Me inicié hace aproximadamente cuatro años. Mi esposa tiene unos plantones de naranja por Satipo, y cuando por primera vez conocí la zona me gustó tanto que decidí indagar acerca de los productos que se comercializaban en la zona. Me llamó bastante la atención el café, ya que es un commodity, y a mí me gusta tomar el café, por lo que consultando se dio la oportunidad de comprar un terreno por allá, de aproximadamente catorce hectáreas para la producción de café y empezamos a sembrar la primera cosecha. A la par empezamos a acopiar y a producirlo artesanalmente, comprábamos el grano seco, hacíamos el proceso del pilado, luego lo tostábamos, lo molíamos y por último lo empacábamos. Ya con el paso del tiempo le dimos una marca, la cual continúa hasta el momento.

JC: ¿Y cuáles han sido las principales dificultades presentadas en este negocio?

JV: Una de las dificultades que he tenido en este proyecto es el tema de las personas, ya que la mano de obra en la selva es un poco escasa, sobre todo si es que requiero mano de obra de manera constante, ya que la mayoría de personas que quieren trabajar en la zona lo hacen por temporadas y después se cansan o se van, y estar buscando trabajadores es difícil. Ahí tienes que luchar contra la naturaleza, ya que se llena de maleza y hay que estar eliminándola de manera constante. El café demora más o menos de tres a cuatro años en sacar su primera producción y la primera vez que lo intentamos perdimos todo, pues nos habíamos descuidado como tres meses y todo lo que habíamos plantado ya estaba lleno de maleza. Después, hace

un par de años, volvimos a sembrar ya una menor cantidad, aproximadamente una hectárea y media, y seguimos haciéndole mantenimiento. Todavía nuestra distribución es a menor escala, vendiendo por páginas web, redes sociales o por contactos. Tenemos la marca, producimos el producto, lo acopiamos y lo procesamos. El proyecto está avanzando lento, pero seguimos avanzando, en el ínterin hemos tratado de ver bien como es el funcionamiento del mercado. El año pasado hubo un congreso internacional del café allá en Satipo, fue el primero de nivel internacional, y de alguna manera el café está volviendo a abrir sus ventanas hacia el exterior, a pesar de que se presentó una situación difícil, y de la que todavía siguen las secuelas.

JC: ¿Te refieres la plaga de la roya amarilla?

JV: Así es, la famosa roya, que destruyó un montón de plantíos, sin embargo para algunos fue provechoso ya que aprovecharon y limpiaron todo, poniendo nuevas especies de mejor calidad, en cambio otros sí lo han perdido todo o han empezado a sembrar otras cosas, depende de cómo cada productor lo pueda ver.

JC: En tu caso ¿la roya te llegó a perjudicar?

JV: No, porque justo cuando empezaba la roya yo recién estaba sembrando, entonces simplemente tuve que tener los cuidados necesarios. Pero por ejemplo, nosotros estamos inscritos dentro de una asociación de productores y a ellos sí les impactó bastante, muchos dejaron de producir, muchos vendieron sus parcelas, y otros empezaron a cultivar variedades que si bien son más resistentes a la roya, son bajas en calidad de taza. Hay una especie que es el catimor por ejemplo, que es un poco más resistente a la roya y da bastante producción, pero la calidad de taza o del grano no es tan buena como si sembrases una variedad de caturra o típica por ejemplo, que son otras variedades de café que te permiten una mayor calidad de taza, el aroma y el sabor que tiene el grano característico del café.

JC: Según como se ve en el mercado, el café peruano tiene cierto reconocimiento internacional por haber ganado algunos premios, sin embargo en comparación con otros países como Colombia todavía no se llega al mismo nivel.

JV: Por ejemplo en Colombia el tema de Juan Valdez es bastante marca, han explotado muy bien la marca, le han dado una marca muy reconocida, tanto así que viene Juan Valdez a Perú y se compara con Starbucks tranquilamente. Eso es lo que le falta al productor peruano lamentablemente. Por ejemplo, si tú vas a la selva central se produce muy buen café, solamente se produce café arábigo que es considerado el de mejor calidad, y dentro de esa calidad hay diferentes variedades de granos. En los concursos que ha ganado el Perú son muy contados los productores que participan y es a pequeña escala, no es una gran escala. Esa es una debilidad que tiene la producción peruana de café, en donde la mayor parte de los productores tienen menos de una hectárea y media en promedio, y eso dificulta mucho porque cada uno ve sus intereses individuales. Claro que hay cooperativas y asociaciones, en las cuales el asociado puede dejar su café y lo vende. El problema es que no hay visión ni interés tampoco en el productor directamente. Mucho les interesa a la gran mayoría producir, vender sus productos al precio que sale de chacra, tal vez S/.7.00 u S/.8.00 el kilo, y con eso ya aseguran su ingreso y siguen haciendo lo mismo. No hay una planificación ni un deseo, por un tema más cultural, de hacer empresa, de cerrar el círculo; lo que sí es explotado por algunas cooperativas y asociaciones grandes, que son muy contadas, no es la gran mayoría de productores. La gran mayoría de productores están afiliados a una asociación, y su materia prima la dan a la asociación y reciben su pago, y ahí hay un círculo en el cual no invierten en tecnología, investigación para el manejo de los granos, para el manejo de las plantaciones, para utilizar granos de variedades especiales que sean de valor más alto en el mercado. Como te decía, la gran mayoría en toda la selva producen la variedad catimor, que es una variedad

común pero no tiene tanta calidad, y recién desde hace algunos años algunos están invirtiendo en sembrar variedades que tienen mayor valor denominadas cafés especiales

JC: Exacto.

JV: Yo estoy sembrando por ejemplo el geisha, que es originario de Panamá; hay otros que siembran el typica, que es muy buena, pero sí ha sido afectada por la roya y no creo que muchos tengan esa variedad, está también la variedad caturra, la variedad bourbon, que son las más comunes que todavía quedan, pero en menor escala. Por ejemplo ¿habrás escuchado del animalito que procesa el café?

JC: ¿El café Misha?

JV: El Misha, claro, ellos han descubierto un nicho muy importante y han ganado premios, pero es muy particular, son casos muy particulares, muy potencial si es que hubiese realmente apoyo desde el municipio mismo o desde el Estado, un apoyo no solamente económico, porque ya hay bancos que te financian, sino de brindar el soporte con miras empresariales de hacer industria. Con ello sería tal vez otra la situación.

JC: ¿Cuál crees tú que puede ser un obstáculo para que la industria del café pueda potenciarse a nivel internacional?, porque si te das cuenta, geográficamente con Colombia somos países que tenemos una geografía similar, en extensión, en clima, en altura, y ¿por qué Colombia puede tener ese nivel de posicionamiento de su café y mejor desarrollo que el Perú? A pesar de que no estamos tan mal a nivel mundial porque estamos como el décimo país productor de café, tenemos las condiciones naturales para poder estar mejor. ¿Por qué crees que no llegamos a esos niveles? Brasil definitivamente es el primero y tiene mucho más área para cultivar, pero comparándonos con Colombia tenemos condiciones similares, pero ellos nos sacan una amplia ventaja.

JV: Yo creo que la principal causa es la falta de organización y cooperación entre productores mismos, es un factor que no permite producir un café de calidad ni tampoco a escalas

importantes. Tú ves que Colombia produce un grano que es estándar y que tranquilamente puede exportar toda su producción; inclusive para el consumo local, lo que nosotros no podemos hacer, ya que no hay un estándar en la producción. Si tú acopias el café vas a encontrar “n” variedades, entonces no garantizas que sea ese sabor de una determinada clase, como la de Colombia, Panamá, Brasil; no hay esa garantía que te permita marginar a un precio más alto. En primer lugar es la falta de organización y lo otro es que no hay una orientación del gobierno para apoyar este sector y sacarlo a flote, yo creo que es mucho trabajo de repente, porque tendría que hacerse desde la tecnificación de los sembríos, la estandarización en la producción y en la organización, que es un poco más difícil. Muchos productores ven sus intereses individuales y son pocas las asociaciones que realmente exportan, y si estamos como décimos productores a pesar de eso es porque el café es bastante reconocido, pero tenemos el potencial para hacer más. Y otro tema es que el ingreso no genera más ingresos, como que da vueltas en la gran mayoría de productores, y muchos optan por sembríos alternativos por temporadas, varios han dejado abajo su café y han sembrado piña por ejemplo, que produce más rápido, o la tierra cuando se degasta la dejan así o simplemente las venden y emigran a la capital; o sus hijos, que es lo que me llama la atención, la mayoría de ellos tienen a sus hijos que vienen estudiar a la capital otras carreras distintas a lo pudiesen hacer ellos como empresa. La verdad que esa visión hay que ir cambiando; a diferencia de Colombia, en donde desde arriba viene el tema de marca, el tema de producción, que está bastante desarrollado, acá no lo está tanto. Por ejemplo yo acopio de Satipo, y Satipo ha tenido varios problemas, inclusive para el turismo no se desarrolla tanto o no es tan visible, mucho golpeó también el impacto que hubo por el tema del terrorismo en el Perú, quedaron muchas zonas de la selva central descuidadas, y no se le dio el interés ni el apoyo necesario para que refloten, continúan ahí marchando, pero desde arriba no hay apoyo.

JC: Pero también compiten con el narcotráfico, porque el café al ser un cultivo que comparte ciertas condiciones climatológicas con la hoja de coca, y mucha de la mano de obra que trabaja en esas zonas opta por trabajar en la hoja de coca que es un cultivo más rentable para ellos.

JV: No sólo el narcotráfico, sino el tema de la minería informal, porque yo recuerdo hace un par de años en que trabajaba ahí, había grupos de gente que desaparecían simplemente y luego llegaban noticias de que se habían ido a buscar oro. Influye mucho el tema de la minería informal, así como la cultura de la gente de la zona: trabajan para el día a día, se cansan, se aburren, y se van a otro lado; no tienen una expectativa de generar ingreso e ir haciendo una espiral de progreso, es muy inmediato y cortoplacista, son pocos los que tienen la visión y la aprovechan.

JC: Si pues, de alguna forma esta situación afecta, ya que si el café fuera más rentable sería más atractivo pero, en parte del trabajo de investigación que venimos realizando, hemos visto que la rentabilidad del café, en promedio, ha sido negativa durante el año pasado, al parecer por el tema de la roya. ¿Qué crees tú que se podría hacer para que el café sea un cultivo más rentable?, porque sabemos que el precio, por ser un commodity, está determinado por el mercado de valores.

JV: Mira, yo te diría que existen básicamente dos alternativas. Una es producir granos especiales. Con granos especiales el valor se duplica, se triplica; es más, tú puedes marginar de acuerdo al grado de taza que te sale del café, si tú vendes un grano convencional lo vas a vender al precio del mercado, tal vez entre S/.7.00 y S/.10.00, pero si tú empiezas a comercializar un café categorizado como café especial, le das un valor agregado, si le sumas ese valor agregado tranquilamente puedes revalorizar el café y puedes obtener mayores ingresos. Ahora, el 95% del café se va para el extranjero, y solo un 5% se comercializa en el país, y ese 5% no es de categoría de calidad A1, entonces yo creo que hay bastante mercado

dentro del país, siempre y cuando se cierre el círculo: productor, proceso, industrialización y producto final, que es la marca. Por ejemplo, un cuarto de café puede tener un costo de producción con todo y empaque entre S/.7.00 y S/.8.00 y el precio de venta final al público, empacado, es entre S/.15.00 y S/.17.00, puedes marginar el 100%, a diferencia de que si tú lo vendes en la chacra misma, el kilo te cuesta S/.7.00 u S/.8.00, reduciendo el margen, por eso tal vez no hay tanta rentabilidad. Inclusive si se exporta el margen no es tan alto, ya que se vende entre S/.12.00 y S/.13.00, marginando aproximadamente S/.4.00 por kilo y depende mucho de las cantidades que exportes. Yo creo que hay mucha oportunidad todavía dentro del mercado local y otra oportunidad es el tema que se cierre el círculo: produzcas, lo lles hasta el producto final, le des una marca, y lo revalorices dentro del territorio y después también fuera, exportando granos especiales.

JC: Claro, porque el tema de la productividad está bien asociado, ya que en comparación con otros países, la productividad por hectárea en Perú, en promedio, es inferior.

JV: Si, ahora está aproximadamente entre 30 a 40 quintales por hectárea, pero hay fincas que producen más, entre 60 y 70 quintales por hectárea; y estamos hablando del mismo país y la misma zona, entonces ¿cuál es la diferencia? Que ellos utilizan técnicas y estándares para la producción, pero eso cuesta, hay inversión. La mayoría de productores no tienen ese cuidado, simplemente se limitan a su misma planta de café, la cuidan el primer año, y después empiezan a cosechar consecutivamente hasta donde rinda. Por eso su producción es menor, 30 quintales es poco porque pueden llegar tranquilamente a 60 o 70 quintales por hectárea.

JC: Entonces ¿es un reto el tema de la productividad?

JV: Es un reto. El tema de la productividad es bastante crítico, porque no solamente es producir el buen grano sino también el proceso, cuando se cosecha el café es como un cerezo, de ahí hacen el despulpado, la técnica que utilicen en el secado, hasta que llegue al grano final y luego el secado. El secado es muy importante porque le da el sabor característico al

café, afectándose cuando no se seca bien o está con humedad. Por ejemplo, muchos productores, recién desde hace algunos años están utilizando secadores solares, mientras que otros simplemente los tienen a la intemperie, afectándose cuando llueve o se moja, etc. No es estándar a diferencia de otros países que sí es tecnificado, tienen secadores inmensos, tienen áreas específicamente para cada proceso. Aquí todavía es muy artesanal y eso disminuye bastante la calidad.

JC: Me comentaste que pertenecías a una asociación de productores, ¿Uds. pertenecen a la Junta Nacional del Café o a la Cámara del Café?

JV: En la Junta Nacional del Café o asociaciones de productores del café son muy pocos los que están asociados. La mayoría ven a la cooperativa como algo que nos le va a pagar mucho, en una asociación piensan que vendiéndoles ellos sacan mejores precios, y a veces es cierto, porque a una cooperativa tú vendes tu producto y aseguras una producción, y ya tienes un precio fijo. En cambio cuando eres productor y estas en una asociación, es de acuerdo a cómo varía por temporadas, por ejemplo: hay escasez de café y ellos venden a un poco más, o a veces uno trae algo que le sobró y lo venden, por eso se mantienen en una asociación y no se inscriben en una cooperativa. La mayoría de asociaciones están muy centralizadas en la selva central, muy poco tienen representantes en Lima. Eso también me pasó, hace un año fuimos a buscar para acopiar a una comunidad de productores. Ellos tenían toda la iniciativa, pero en el mercado no hay demanda. Tú vendes café allá en Satipo y no te lo compran, la gente no consume mucho allá, tienen que venir a la capital y esa es una barrera, de tener un representante o de venir y conceder el producto acá, o de venir y abrir mercado acá es muy difícil para ellos. Ahí falta un intermediario que trabaje con ellos de la mano, la mayoría de intermediarios son empresas grandes que exportan y ganan ellos y los productores se quedan un poco relegados.

JC: El café que tú produces ¿lo destinabas al mercado local? ¿O haces exportación?

JV: Por ahora todo es mercado local, todavía es a menor escala.

JC: Y desde tu perspectiva como productor. ¿Sientes soporte o algún tipo de apoyo por parte de las asociaciones, de la Junta Nacional del Café o de la Cámara del Café?

JV: No te podría opinar de esto porque no estoy inscrito, pero me imagino que, si porque al revisar su página web sí te dan al menos la información, te dan contactos con proveedores, para compra de maquinarias, de granos, yo creo que sí hay apoyo.

JC: ¿Cómo ves las perspectivas a futuro en el mercado del café?

JV: Yo lo veo con bastante perspectiva, el año pasado fue el primer Congreso Internacional de Café y había muchos inversionistas, y están muy interesados en el café peruano y en invertir acá, pues tenemos la ventaja del clima y las tierras son propicias para el grano, y con un buen cuidado se puede producir muy buen café, yo estoy entusiasmado y estoy sembrando cafés especiales de la variedad geisha, entonces tengo la expectativa de valorizar más mi producto. Si te das cuenta, hace dos años entrabas a un supermercado y veías dos o tres marcas de café, y si entras ahora vas a encontrar por lo menos de 7 a 8 marcas de café. Entonces están invirtiendo también.

JC: Gracias José por el apoyo en habernos dedicado unos minutos en brindarnos información muy útil para nuestra tesis relacionada a la industria peruana de café.